

50
12.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

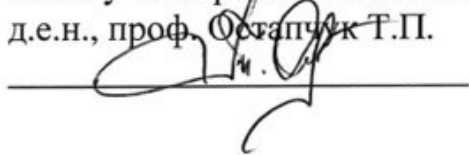


ІГНАТЮК Вікторія Сергіївна
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

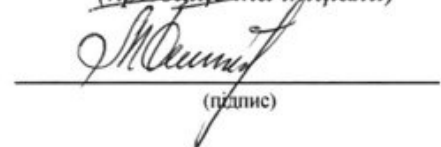
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(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:
ст.викл. Біляк Т.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н. доц. Денисюк О.Г.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Ігнатюк В.С. Інноваційний менеджмент на підприємстві. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано систему інноваційного менеджменту на підприємстві та визначено основні напрями його удосконалення.

Ключові слова: інновації, інноваційний менеджмент, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, ефективність інновацій.

Annotation

Ihnatiuk V.S. Innovation management at the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the system of innovation management at the enterprise and identifies the main areas of its improvement.

Keywords: innovation, innovation management, innovative development, innovative activity, innovation efficiency.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи інноваційного менеджменту підприємства</i>	7
1.1. Поняття та роль інноваційного менеджменту підприємства	7
1.2. Система інноваційного менеджменту підприємства	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційним розвитком підприємства	31
Висновки до розділу 1	39
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет»</i>	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка системи інноваційного менеджменту на підприємстві	56
2.4. Напрями підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства	66
Висновки до розділу 2	73
<i>Висновки</i>	75
<i>Список використаних джерел</i>	78
<i>Додатки</i>	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інноваційний менеджмент на підприємстві є ключовим чинником забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стабільного розвитку. У сучасних умовах стрімких технологічних змін і глобалізації ринку саме здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов, впроваджуючи інновації, визначає його успіх. Інновації охоплюють не лише створення нових продуктів, а й модернізацію виробничих процесів, удосконалення управлінських рішень, запровадження нових бізнес-моделей та цифрових рішень. Ефективний інноваційний менеджмент дозволяє інтегрувати всі ці зміни в стратегічне бачення розвитку підприємства.

Управління інноваціями передбачає створення сприятливого середовища для генерації нових ідей, їх оцінки, реалізації та масштабування. Основними інструментами інноваційного менеджменту є стратегічне планування, аналіз ринку, інвестиції у дослідження та розробки, партнерство з науковими установами, залучення стартапів та використання сучасних інформаційних технологій. Крім того, важливим є формування інноваційної культури серед персоналу, яка стимулює ініціативність, креативність і готовність до змін.

Впровадження інновацій нерідко пов'язане з певними ризиками, але саме ці ризики можуть приносити найвищий прибуток. Саме тому управління інноваційними проєктами потребує високого рівня кваліфікації керівників, гнучкості в прийнятті рішень і здатності до оперативного реагування на виклики. Підприємства, які ефективно впроваджують інноваційні стратегії, здобувають не лише фінансову вигоду, а й лояльність клієнтів, визнання на ринку та імідж лідера галузі.

Отже, інноваційний менеджмент - це не лише про впровадження новизни, а насамперед про системний підхід до вдосконалення діяльності підприємства. Його значення зростає з кожним роком, адже саме інновації є джерелом

прориву та сталого розвитку у мінливому середовищі.

Багато вчених, таких як Б.М. Андрушків, В.О. Василенко, Т.Г. Дудар, С.М. Ілляшенко, І.О. Казачков, І.Я. Кулиняк, П.П. Микитюк, О.І. Піжук, В.Г. Федоренко, О.Г. Шпикуляк та інші, приділяють значну увагу проблемам інноваційного менеджменту підприємств. Однак, незважаючи на існуючі дослідження, багато питань щодо формування та оптимізації системи інноваційного менеджменту на підприємстві залишаються невисвітленими та вимагають подальших досліджень.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад інноваційного менеджменту підприємства, а також визначення основних напрямів його удосконалення на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та роль інноваційного менеджменту підприємства;
- дослідити систему інноваційного менеджменту підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційним розвитком підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи інноваційного менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес функціонування системи інноваційного менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення

системи інноваційного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи використовувались різноманітні наукові методи дослідження: для розгляду поглядів на сучасний стан інноваційного менеджменту підприємств використані методи порівняння, аналізу та синтезу, екстраполяції, групування; під час оцінки рівня інноваційної діяльності підприємства, визначення основних положень і проблем управління інноваційною діяльністю підприємств - методи системного підходу, економічного і статистичного аналізу, моделювання, експертної оцінки, інтегральної оцінки, метод синтезу; для складання заходів інноваційного розвитку використовуються методи статистичного аналізу, порівняння та синтезу, економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері інноваційного менеджменту та інноваційного проектування, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності системи інноваційного менеджменту та зростання інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «АТБ-маркет». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів на підприємстві.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиці та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 73 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та роль інноваційного менеджменту підприємства

У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції розвиток інноваційного менеджменту набуває особливої актуальності для підприємств. Він забезпечує стратегічну гнучкість, що дозволяє адаптуватися до стрімких змін ринку та технологічного середовища. Інноваційний менеджмент сприяє впровадженню нових продуктів, технологій і управлінських рішень, що підвищують ефективність господарської діяльності. Завдяки йому підприємство може формувати унікальні конкурентні переваги, які важко копіювати. Упровадження інновацій підвищує рівень задоволеності споживачів і відкриває нові можливості для зростання прибутковості [17].

Інноваційний підхід до управління дозволяє раціонально використовувати ресурси та знижувати ризики. Крім того, він стимулює розвиток персоналу, сприяючи зростанню професійної компетентності. Успішний розвиток інноваційного менеджменту є запорукою довгострокової стабільності підприємства. Його ефективне застосування потребує сучасних знань, досвіду та постійного вдосконалення управлінських процесів. Таким чином, інноваційний менеджмент виступає ключовим фактором сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку [10].

Історія розвитку інноваційного менеджменту на підприємствах охоплює тривалий період еволюції підходів до впровадження нововведень. У ранні етапи інновації носили випадковий характер і здебільшого були результатом індивідуальних зусиль окремих винахідників. З початку XX століття, у зв'язку з індустріалізацією, інноваційна діяльність почала набувати системного характеру на підприємствах. З'явилися спеціальні дослідницькі відділи та

лабораторії, що займалися розробкою нових технологій і продуктів. У післявоєнний період акцент змістився на стратегічне управління інноваціями, коли великі корпорації усвідомили важливість постійного оновлення для збереження конкурентоспроможності [26].

У 80–90-х роках ХХ століття концепція інноваційного менеджменту значно розширилася, охоплюючи організаційні зміни, розвиток нових бізнес-моделей і цифрові трансформації. Сьогодні інноваційний менеджмент тісно пов'язаний із глобалізацією, відкритими інноваціями та активною співпрацею між підприємствами, науковими установами й стартапами. Успішне застосування інноваційного менеджменту стає вирішальним чинником для довгострокового розвитку і стійкості підприємств у мінливому ринковому середовищі [26].

Узагальнюючи різні підходи вчених до розуміння природи інноваційного менеджменту, доцільно виокремити кілька головних аспектів, що узагальнено на рис. 1.1.

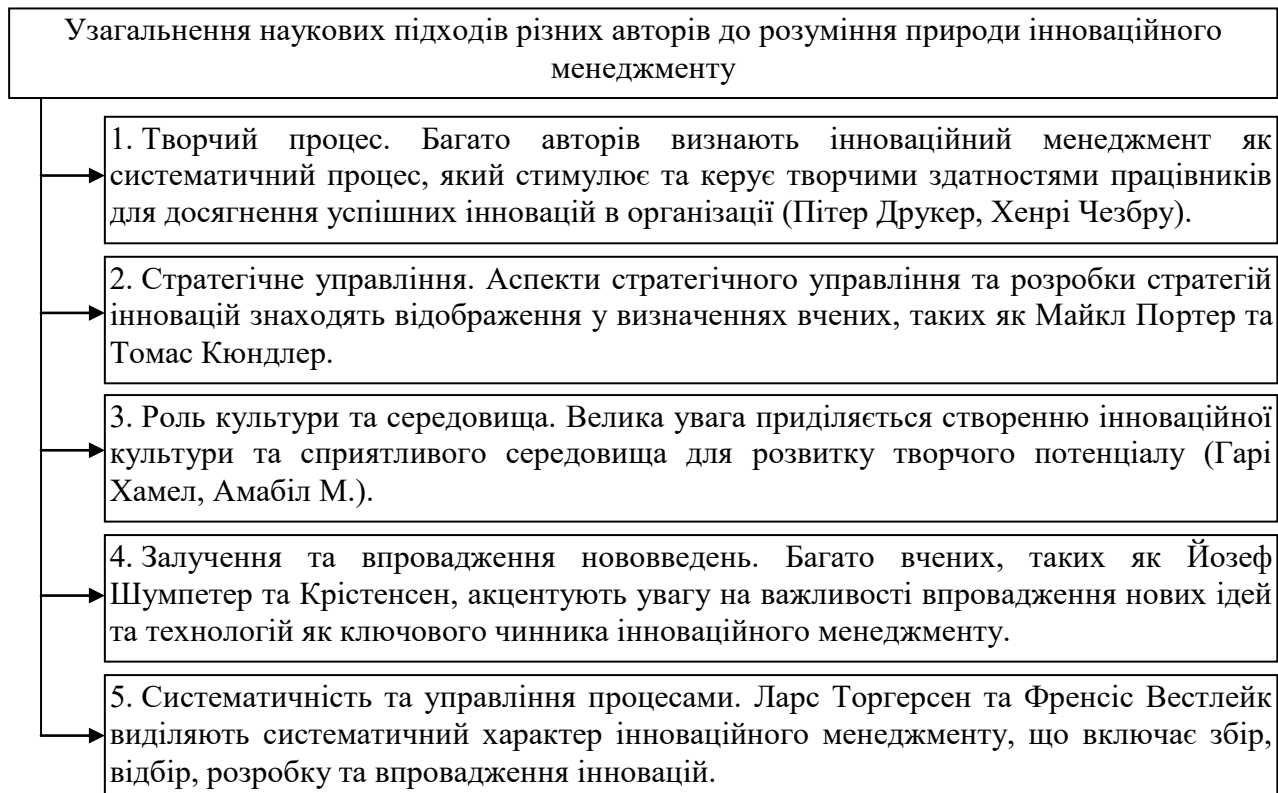


Рис. 1.1. Узагальнення наукових підходів різних авторів до розуміння природи інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [1; 13]

Інноваційний менеджмент - це система управління процесами створення, впровадження та комерціалізації нововведень на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Він охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційної діяльності [44].

Основним призначенням інноваційного менеджменту є забезпечення постійного розвитку підприємства шляхом впровадження нових технологій, продуктів, послуг або управлінських рішень. Цей підхід передбачає стратегічне бачення, активне використання науково-технічного потенціалу та гнучку організаційну структуру.

Неоднозначність визначення підходів до трактування інноваційного менеджменту визначається різними поглядами та акцентами, які різні вчені ставлять у цьому питанні. Ця неоднозначність може виникати з кількох причин:

- багатогранність самого поняття «інновація» - інновації можуть стосуватися продуктів, процесів, послуг, технологій, організації чи маркетингу, що ускладнює формулювання універсального підходу до їхнього управління;

- різниця між теоретичними школами - економісти, інженери, соціологи та менеджери по-різному трактують роль і місце інновацій у діяльності підприємства;

- зміни в зовнішньому середовищі - у різні історичні періоди інноваційний менеджмент мав різні акценти: від технічного вдосконалення до стратегічного розвитку або цифрової трансформації;

- національні особливості управлінських підходів - у країнах із різними економічними системами й культурними традиціями формувалися різні погляди на управління інноваціями;

- еволюція управлінських концепцій - з розвитком менеджменту змінюється і розуміння того, як саме слід організовувати інноваційні процеси на підприємстві [36].

Визначені чинники зумовлюють існування різних класифікацій, моделей та стратегій інноваційного менеджменту, що підкреслює його динамічну й міждисциплінарну природу.

Окремі наукові дефініції поняття «інноваційний менеджмент» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «інноваційний менеджмент»

Автор	Визначення
Б.М. Андрушків [1]	Інноваційний менеджмент - це систематичне управління змінами, спрямоване на перетворення ідей у нові можливості для бізнесу.
В.О. Василенко [9]	Управління інноваціями - це процес реалізації нових комбінацій ресурсів для створення економічного зиску.
Т.Г. Дудар [17]	Інноваційний менеджмент охоплює розробку стратегічних рішень, пов'язаних із впровадженням нових технологій, продуктів і ринків.
С.М. Ілляшенко [22]	Інноваційний менеджмент - це сукупність принципів і методів управління інноваційною діяльністю підприємства на всіх її етапах - від ідеї до комерціалізації.
І.О. Казачков [25]	Інноваційний менеджмент - це процес оптимального використання ресурсів підприємства для створення і реалізації нововведень.
І.Я. Кулиняк [30]	Інноваційний менеджмент - це система управління, спрямована на забезпечення безперервного оновлення підприємства за рахунок внутрішніх та зовнішніх інновацій.
П.П. Микитюк [35]	Інноваційний менеджмент - це процес інтеграції інновацій у загальну стратегію підприємства для досягнення довгострокових цілей.
О.І. Піжук [42]	Інноваційний менеджмент - це система управління інноваційною діяльністю, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль процесу створення й упровадження новацій.
В.Г. Федоренко [63]	Інноваційний менеджмент - це форма організації управлінської діяльності, що забезпечує розвиток нововведень з мінімальним ризиком і витратами.
О.Г. Шпикуляк [72]	Інноваційний менеджмент - це управлінська діяльність, спрямована на пошук, розробку, впровадження та комерціалізацію інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: складено автором

Узагальнюючи різні підходи до трактування інноваційного менеджменту, можна зазначити, що всі вони зосереджені на ефективному управлінні процесом створення та впровадження нововведень. Основна мета інноваційного менеджменту полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та забезпеченні його сталого розвитку. Дослідники акцентують увагу на різних аспектах - стратегічному, організаційному, технологічному та ресурсному. Незалежно від підходу, інноваційний менеджмент розглядається як ключовий

інструмент адаптації до змін зовнішнього середовища. Таким чином, це поняття охоплює широку сукупність дій, що сприяють постійному оновленню підприємства [14; 56].

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що інноваційний менеджмент - це цілісна система стратегічного та операційного управління процесами створення, впровадження й комерціалізації нововведень, яка забезпечує адаптацію підприємства до змінного зовнішнього середовища, підвищення його конкурентоспроможності та сталий розвиток шляхом ефективного використання науково-технічного, організаційного і людського потенціалу.

Ключові аспекти сутності інноваційного менеджменту включають [33; 45]:

1. Стратегічну орієнтацію - спрямованість на довгостроковий розвиток підприємства через інновації.
2. Системність - охоплення всіх етапів інноваційного процесу: від генерації ідеї до її реалізації та комерціалізації.
3. Адаптивність - здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.
4. Інтеграцію ресурсів - ефективне використання людського, фінансового, технологічного та інформаційного потенціалу.
5. Організаційну гнучкість - створення умов для ефективного впровадження інновацій через оптимальну структуру управління.
6. Клієнтоорієнтованість - розробка інновацій відповідно до потреб ринку та споживачів.
7. Ризик-менеджмент - виявлення, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних із реалізацією інноваційних проєктів.
8. Мотивацію персоналу - стимулювання творчої активності та ініціативності працівників.
9. Інформаційну відкритість - обмін знаннями, доступ до сучасних технологій і партнерських мереж.

10. Безперервність інновацій - постійний пошук нових рішень і вдосконалення процесів.

Впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві є важливим фактором, який сприяє його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Інноваційний підхід дозволяє не тільки впроваджувати нові технології та продукти, але й адаптуватися до змінливого ринкового середовища. Він дає змогу підприємствам зменшувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, а також відкривати нові можливості для розширення ринків збуту. Завдяки інноваціям підприємства можуть ефективно реагувати на виклики, що постають перед ними в умовах глобалізації та технологічних змін. Впровадження інноваційного менеджменту сприяє також розвитку внутрішньої культури підприємства, де акцент робиться на постійну оптимізацію і вдосконалення процесів [73].

Значення інноваційного менеджменту у стратегічному розвитку підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Значення інноваційного менеджменту у
стратегічному розвитку підприємства

Аспект значення	Суть та вплив
Підвищення конкурентоспроможності	Завдяки впровадженню інновацій підприємство випереджає конкурентів та укріплює позиції на ринку.
Розширення ринків збуту	Нові продукти або послуги дозволяють виходити на нові сегменти або географічні ринки.
Оптимізація витрат	Інноваційні технології сприяють зменшенню витрат на виробництво та управління.
Підвищення якості продукції	Новітні розробки забезпечують удосконалення товарів і послуг відповідно до вимог споживачів.
Залучення інвестицій	Інноваційні проєкти є привабливими для потенційних інвесторів.
Зростання ринкової вартості підприємства	Системний підхід до інновацій підвищує загальну капіталізацію компанії.
Адаптація до змін зовнішнього середовища	Гнучкість і готовність до змін забезпечують стабільність у нестабільних умовах.
Формування інноваційної культури	Створення атмосфери відкритості до змін стимулює розвиток творчого потенціалу працівників.
Забезпечення довгострокового розвитку	Інновації закладають основу для стійкого зростання у майбутньому.

Стимулювання організаційного навчання	Впровадження нововведень сприяє постійному професійному розвитку персоналу.
---------------------------------------	---

Джерело: складено автором на основі [55]

Мета інноваційного менеджменту – забезпечити ефективне управління процесами створення, впровадження та комерціалізації інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його сталого розвитку та адаптації до змінюваного зовнішнього середовища. Вона передбачає оптимальне використання ресурсів для досягнення максимальних результатів у коротко- та довгостроковій перспективі, стимулювання інноваційної активності та створення сприятливих умов для впровадження нововведень, що відповідають потребам ринку та споживачів [31].

Відповідно до визначеної мети встановлюються завдання інноваційного менеджменту, що узагальнено на рис. 1.2.

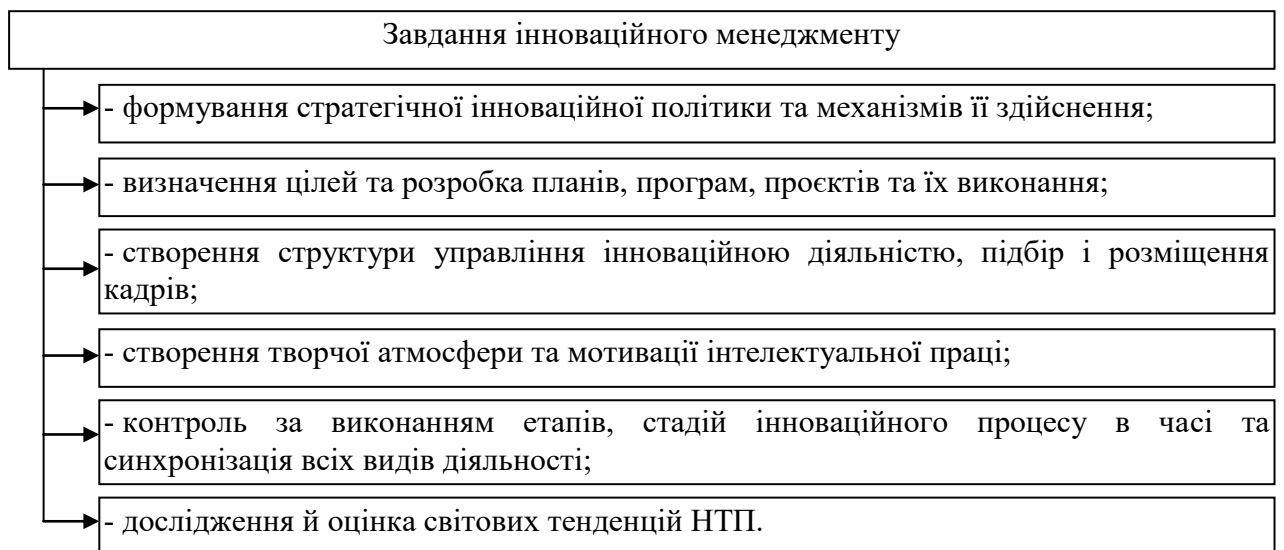


Рис. 1.2. Завдання інноваційного менеджменту підприємства

Джерело: складено автором на основі [44; 63]

Таким чином, поняття інноваційного менеджменту охоплює сукупність управлінських заходів, спрямованих на створення, впровадження та ефективне використання нововведень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Роль інноваційного менеджменту полягає у стимулюванні творчої активності, пошуку нових ринкових можливостей та адаптації до

швидких змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому підприємства можуть оптимізувати виробничі процеси, підвищувати якість продукції та послуг, а також ефективно реагувати на технологічні виклики.

1.2. Система інноваційного менеджменту підприємства

Системний підхід до розвитку інноваційного менеджменту є ключовим для забезпечення ефективного впровадження інновацій у діяльність підприємства. Цей підхід дозволяє розглядати інноваційний процес не як окремі дії, а як комплекс взаємопов'язаних елементів, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Важливість системного підходу полягає в тому, що він забезпечує цілісне управління всіма етапами інноваційного процесу - від генерації ідей до комерціалізації результатів. У рамках цього підходу важливо забезпечити взаємодію між різними підрозділами підприємства, що гарантує ефективне використання ресурсів та максимізацію результатів. Системний підхід дозволяє підприємству не лише створювати нововведення, але й організовувати процес їх впровадження таким чином, щоб вони приносили стабільний економічний ефект. Крім того, він забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів. Завдяки такому підходу знижуються ризики, пов'язані з інноваційними проектами, оскільки всі дії здійснюються з урахуванням загальної стратегії підприємства [11].

Інноваційний менеджмент, заснований на системному підході, дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі та ефективно використовувати свої конкурентні переваги. Важливо, що цей підхід забезпечує інтеграцію нових технологій, досліджень і розвитку з поточною діяльністю підприємства, створюючи стійкий механізм для сталого розвитку. Зрештою, системний підхід до інноваційного менеджменту дозволяє підприємствам максимально ефективно управляти змінами та використовувати їх для свого росту та процвітання [3].

Система інноваційного менеджменту на підприємстві представляє собою сукупність організаційних, управлінських та технічних заходів, спрямованих на створення, впровадження та використання інновацій для досягнення стратегічних цілей організації. Вона включає в себе визначення пріоритетів інноваційної діяльності, управління процесами розробки нових продуктів і технологій, а також їх комерціалізацію на ринку.

Основою системи є інтеграція інноваційних процесів в загальну стратегію розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток. Важливими елементами системи є організація науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності, ефективне використання фінансових і людських ресурсів, а також управління інноваційними ризиками. Крім того, система інноваційного менеджменту передбачає постійний моніторинг і аналіз результатів інноваційної діяльності для коригування стратегії та тактики підприємства [17].

Ефективна система інноваційного менеджменту дає можливість підприємству [1; 24]:

1. Підвищити конкурентоспроможність – завдяки впровадженню нових технологій, продуктів і послуг підприємство може випереджати конкурентів на ринку.
2. Оптимізувати виробничі процеси – інновації допомагають знижувати витрати на виробництво, підвищувати ефективність використання ресурсів та зменшувати час на виконання операцій.
3. Адаптуватися до змін зовнішнього середовища – швидко реагувати на нові ринкові умови, зміни в потребах споживачів чи технологічні трансформації.
4. Залучати інвестиції – успішні інноваційні проекти роблять підприємство привабливим для інвесторів, що забезпечує додаткові фінансові ресурси для розвитку.

5. Забезпечити сталий розвиток – інновації дозволяють підприємству не тільки вирішувати поточні задачі, а й забезпечувати довгострокову стійкість та зростання.

6. Покращити якість продукції та послуг – застосування нових технологій та підходів підвищує якість продукції, що збільшує лояльність споживачів.

7. Залучати таланти та розвивати корпоративну культуру – створення інноваційного середовища на підприємстві сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників і залученню висококваліфікованих кадрів.

8. Розширювати ринки збуту – інноваційні продукти відкривають нові ринки та можливості для підприємства на глобальному рівні [24].

Важливо зазначити, що система інноваційного менеджменту – це не статичний інструмент, а процес, що постійно розвивається. Вона потребує регулярного вдосконалення і адаптації до змінюваного ринкового середовища, нових технологічних досягнень та потреб споживачів. Це означає, що підприємство повинно постійно аналізувати свої інноваційні стратегії, шукати нові можливості для покращення продуктів і послуг, а також забезпечувати гнучкість у впровадженні інноваційних рішень. Також важливою частиною є моніторинг результатів інноваційних проектів, що дозволяє коригувати стратегії в реальному часі та реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Таким чином, система інноваційного менеджменту є динамічним процесом, що сприяє сталому розвитку підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища [38].

Принципи функціонування системи інноваційного менеджменту визначають основні напрямки та підходи до управління інноваційними процесами на підприємстві, що забезпечують їх ефективність та досягнення стратегічних цілей. Систематизація ключових принципів функціонування системи інноваційного менеджменту наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи функціонування системи інноваційного менеджменту підприємства

Принцип функціонування	Опис принципу
------------------------	---------------

1	2
Інтеграція інновацій в стратегію	Інновації мають бути невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства для досягнення довгострокових цілей.
Гнучкість та адаптивність	Система повинна бути гнучкою для швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх вимог.
Орієнтація на результат	Інноваційна діяльність повинна бути орієнтована на досягнення конкретних та вимірюваних результатів.
Творчість і колективна участь	Важливо заохочувати творчість співробітників на всіх рівнях та забезпечувати їх активну участь у інноваційних процесах.
Неперервне навчання та розвиток	Підприємство повинно постійно інвестувати в розвиток знань і компетенцій своїх співробітників для підтримки інновацій.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Управління ризиками	Визначення та зниження ризиків інноваційних проектів через правильне планування та моніторинг.
Оцінка та моніторинг ефективності	Регулярне оцінювання результатів інноваційної діяльності для коригування стратегії та вдосконалення процесів.
Сталість та довгостроковість	Інновації повинні бути орієнтовані на забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах зміни зовнішнього середовища.
Клієнтоорієнтованість	Всі інновації повинні сприяти підвищенню якості та задоволення потреб кінцевих споживачів.

Джерело: складено автором на основі [25; 43]

Отже, принципи функціонування системи інноваційного менеджменту формують основні напрямки управління інноваційними процесами на підприємстві, що забезпечують його ефективність та сталий розвиток. Вони охоплюють інтеграцію інновацій у стратегічні цілі, гнучкість у реагуванні на зміни, а також орієнтацію на конкретні результати та ризики. Важливими є також активна участь співробітників, постійне навчання та розвиток, а також взаємодія з партнерами для забезпечення більш ефективних інноваційних рішень. Основними аспектами є оцінка ефективності інноваційної діяльності, клієнтоорієнтованість та здатність адаптуватися до змін. Усі ці принципи разом створюють середовище, яке сприяє конкурентоспроможності підприємства в умовах постійного розвитку та технологічних змін [43].

Інноваційний менеджмент виконує низку ключових функцій, що сприяють активізації та управлінню інноваційними процесами в організації. Функції системи інноваційного менеджменту включають сукупність управлінських

заходів, спрямованих на розробку, впровадження та ефективну комерціалізацію інновацій на підприємстві.

Основні функції системи інноваційного менеджменту представлено на рис. 1.3. Розглянемо основні функції системи інноваційного менеджменту більш детально [33; 60]:

1. Аналітична функція. Ця функція полягає в зборі, обробці та аналізі інформації щодо тенденцій розвитку ринку, технологічних інновацій та потреб споживачів.

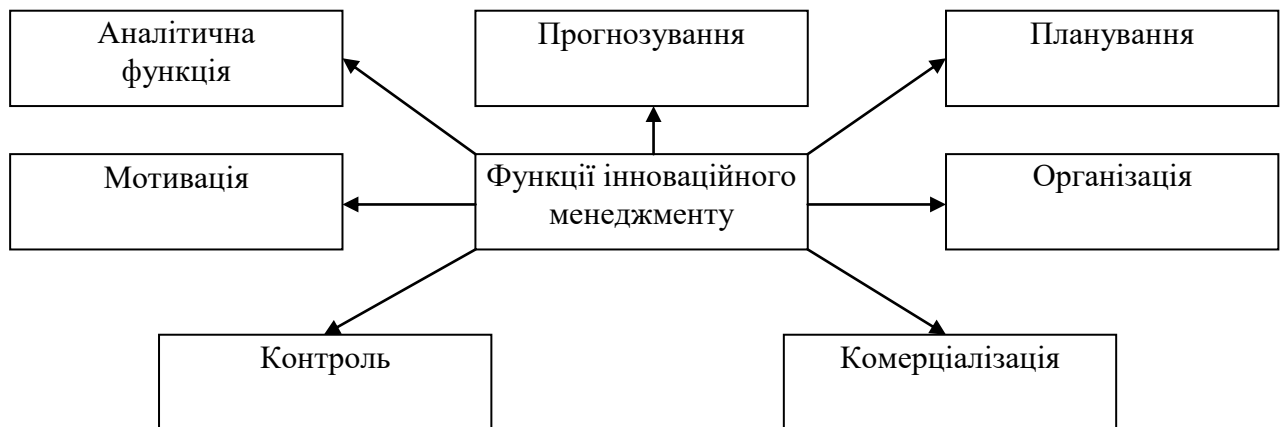


Рис. 1.3. Функції системи інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [33; 60]

Вона дозволяє оцінити потенційні можливості для впровадження нововведень, визначити слабкі та сильні сторони підприємства, а також оцінити ризики інноваційних проєктів.

2. Прогнозування. Прогнозування є важливою частиною інноваційного менеджменту, оскільки дає змогу передбачити майбутні тенденції розвитку технологій, ринку та конкуренції. Воно допомагає підприємствам бути на крок попереду, дозволяючи визначати, які інновації можуть бути успішними в майбутньому.

3. Планування. Планування включає розробку детальних стратегій і планів для впровадження інновацій на підприємстві. Це дозволяє чітко визначити цілі, ресурси, терміни та етапи реалізації інноваційних проєктів, а також забезпечити їх ефективну реалізацію.

4. Організація. Організаційна функція включає координацію та управління ресурсами, людським потенціалом, технологіями та процесами, що забезпечують впровадження інновацій. Вона спрямована на створення сприятливих умов для ефективного виконання планів, управління проектами та досягнення запланованих результатів [60].

5. Мотивація. Мотивація спрямована на стимулювання співробітників підприємства до активної участі в інноваційних процесах. Вона включає створення інноваційної культури, заохочення ідей та ініціатив співробітників, а також надання їм відповідних стимулів для впровадження нововведень.

6. Контроль. Функція контролю забезпечує моніторинг та оцінку ходу реалізації інноваційних проектів. Вона включає перевірку відповідності фактичних результатів прогнозованим та запланованим цілям, а також коригування стратегій і планів у разі відхилень.

7. Комерціалізація. Комерціалізація інновацій полягає в процесі перетворення нових ідей або технологій на продукти або послуги, які можуть приносити прибуток. Це включає маркетинг, продаж, ліцензування чи інші форми реалізації інновацій на ринку для забезпечення їх економічної вигоди для підприємства [33].

Визначені функції разом утворюють цілісну систему інноваційного менеджменту, що сприяє успішному впровадженню нововведень та їх ефективній реалізації на ринку.

Загальна схема інноваційного менеджменту, як системи представлена на рис. 1.4.

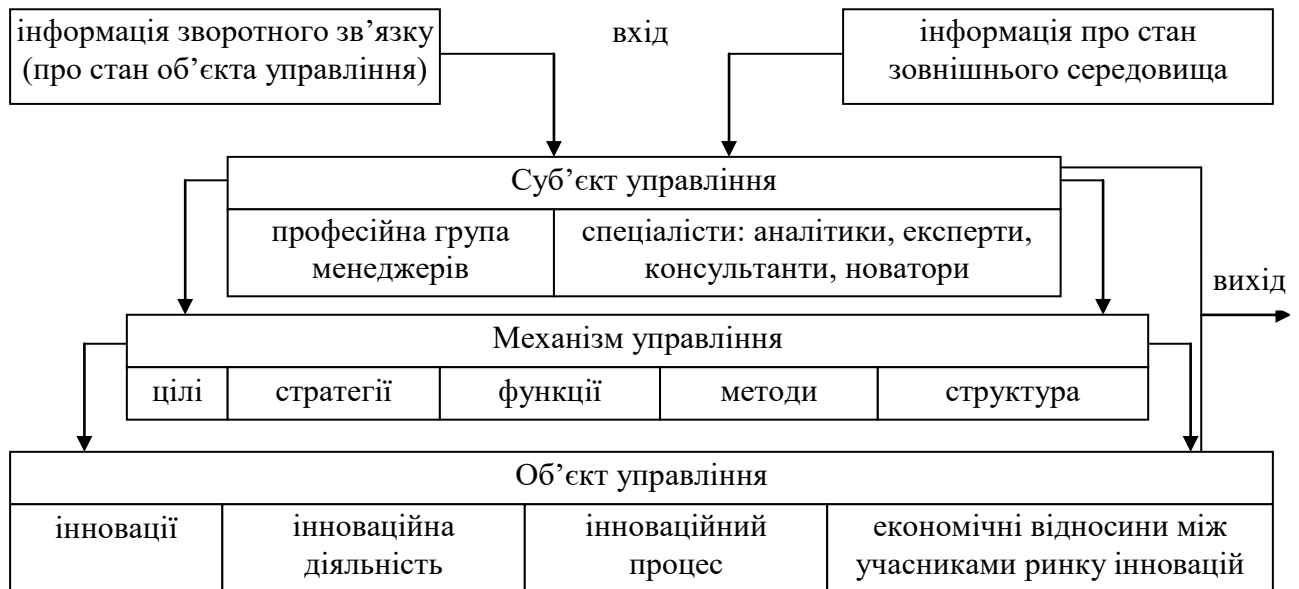


Рис. 1.4. Загальна схема інноваційного менеджменту, як системи

Джерело: складено автором на основі [69]

Система управління інноваційним менеджментом складається з двох взаємопов'язаних ланок або підсистем [69]:

1. Керуюча підсистема – це суб'єкт управління, який здійснює управлінський вплив на інноваційні процеси на підприємстві. Вона включає керівництво підприємства, менеджерів, спеціалістів з інновацій, а також інші структурні підрозділи, які визначають стратегію, організовують та контролюють інноваційну діяльність. До функцій цієї підсистеми належать прийняття рішень, планування, організація ресурсів і контроль за виконанням інноваційних проектів.

2. Керована підсистема – це об'єкт управління, який охоплює всі аспекти інноваційного процесу на підприємстві. Це може бути окремий інноваційний проект, технологічні зміни, нові продукти або послуги, що впроваджуються на підприємстві. Керована підсистема включає процеси створення, впровадження, оцінки та комерціалізації інновацій. Вона взаємодіє з керуючою підсистемою через механізми контролю, коригування і забезпечення необхідних ресурсів для реалізації інновацій.

Ці дві підсистеми взаємодіють між собою, забезпечуючи ефективне функціонування системи управління інноваційним менеджментом, де керуюча

підсистема визначає стратегічні напрямки та ресурси, а керована підсистема реалізує інноваційні ідеї на практиці [56].

Інноваційний менеджмент розглядається як складна система, що поєднує як формальні, так і неформальні елементи, які взаємодіють між собою для ефективного управління інноваційними процесами. Серед основних елементів цієї системи можна виділити [8; 22]:

1. Правила – встановлені норми та інструкції, які регламентують порядок проведення інноваційної діяльності на підприємстві, визначаючи чіткі процедури та етапи впровадження інновацій.

2. Принципи – загальні орієнтири для управління інноваціями, такі як гнучкість, адаптивність, орієнтація на результат, клієнтоорієнтованість та інші, що забезпечують ефективне функціонування інноваційного менеджменту.

3. Норми – стандарти, які визначають прийнятні межі або рівні інноваційної діяльності, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

4. Методи – способи і підходи, що використовуються для управління інноваціями, наприклад, методи проектного управління, оцінка ризиків, методи маркетингових досліджень і т. д.

5. Ціннісні орієнтири – культурні та етичні установки підприємства, що визначають ставлення до інновацій, підтримку творчих ініціатив та готовність до змін.

6. Організаційні форми – структури та механізми, що організують інноваційні процеси, включаючи створення інноваційних підрозділів, команд або лабораторій для розвитку нових ідей.

7. Зв'язки – комунікаційні канали та взаємодія між різними підрозділами підприємства, а також з зовнішніми партнерами, що сприяють розвитку інновацій (наприклад, науково-дослідні установи, постачальники, споживачі).

8. Економічні відносини – фінансові механізми та економічні стратегії, які забезпечують ресурсне забезпечення інноваційних проектів, такі як інвестиції, бюджетування, фінансування та монетизація інновацій [22].

Визначені елементи забезпечують цілісність і ефективність системи інноваційного менеджменту, дозволяючи підприємствам впроваджувати нововведення, які відповідають вимогам ринку та стратегії розвитку.

Використання сучасних інструментів інноваційного менеджменту є критично важливим для ефективного розвитку підприємства в умовах швидких змін на ринку. Ці інструменти дозволяють організаціям швидко адаптуватися до нових викликів та потреб споживачів, сприяючи прискоренню інноваційних процесів. Вони забезпечують оптимізацію управлінських та виробничих процесів, знижують ризики та допомагають приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних. Інтеграція сучасних технологій, таких як Big Data, IoT, а також використання методів гнучкого управління, дозволяє підприємствам створювати інноваційні продукти та послуги, що задовольняють вимоги конкурентного ринку. Застосування цих інструментів допомагає підприємствам не лише зберігати, а й посилювати свої конкурентні позиції [13].

Сучасні інструменти інноваційного менеджменту підприємства представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні інструменти інноваційного менеджменту підприємства

Інструмент	Опис
Кріптографія та блокчейн	Використовуються для забезпечення безпеки та прозорості інноваційних процесів, а також для створення нових форм бізнес-моделей і контрактів.
Гнучке управління (Agile)	Методологія, яка передбачає поступове, ітераційне впровадження змін, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та потреб користувачів.
Відкрите інноваційне середовище	Модель, за якою підприємства відкривають свої інноваційні процеси для зовнішніх партнерів, що дозволяє знижувати ризики і прискорювати впровадження інновацій.
Програмне забезпечення для управління проектами	Інструменти для планування, управління і контролю інноваційних проектів (наприклад, Jira, Trello, Asana), які допомагають координувати завдання, команди та ресурси.
Дизайн-мислення	Методологія, що орієнтована на створення інноваційних рішень через розуміння потреб користувачів та створення прототипів і тестування ідей.
Технологія "Інтернет Речей" (IoT)	Використовується для створення інноваційних продуктів і послуг, що передбачають взаємодію фізичних об'єктів через Інтернет для збору та обміну даними.
Big Data та аналітика	Використання великих даних і методів аналітики для прийняття

	обґрунтованих рішень щодо інновацій, прогнозування трендів та потреб ринку.
Краудсорсинг	Збір ідей, рішень або фінансування від великої кількості людей або спільнот через Інтернет, що дозволяє швидко знайти нові інноваційні рішення.
Інкубатори та акселератори	Платформи для підтримки стартапів і малих підприємств, що дають можливість розвивати інноваційні проекти за рахунок ресурсів, менторства та фінансування.
Прогнозування тенденцій	Використання технологій та методів для прогнозування майбутніх змін на ринку, що дає можливість вчасно впроваджувати інновації та адаптувати стратегію.

Джерело: складено автором на основі [1; 18]

Таким чином, система інноваційного менеджменту підприємства є невід'ємною частиною його стратегії розвитку, що сприяє ефективному впровадженню нових ідей, технологій і процесів. Вона забезпечує організацію та координацію всіх етапів інноваційної діяльності, від генерації ідей до їх комерціалізації. Окрім того, система дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових умов, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Важливою складовою є постійний моніторинг і оцінка інноваційних процесів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту підприємства

Систематична оцінка ефективності інноваційного менеджменту підприємства є необхідною умовою для його успішного функціонування та розвитку в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Успішне впровадження інновацій залежить від здатності компанії ефективно оцінювати результати своїх інноваційних ініціатив, коригувати стратегії та адаптувати процеси до нових вимог. Регулярна оцінка дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони системи інноваційного менеджменту, що допомагає вчасно вжити необхідних заходів для покращення результативності. Вона також сприяє визначенню оптимальних ресурсів і підходів для досягнення високих результатів у сфері інновацій. Оцінка ефективності допомагає встановити чіткі критерії для вимірювання успіху інновацій та їх впливу на загальну стратегію розвитку підприємства. Це важливо для забезпечення сталого зростання і підтримки конкурентних переваг на ринку [9].

Крім того, процес постійної оцінки дає змогу підприємству виявляти нові можливості для впровадження інновацій, а також оптимізувати витрати на інноваційні проекти. Врахування результатів оцінки дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати ефективність усієї інноваційної діяльності. Таким чином, систематична оцінка інноваційного менеджменту є важливим інструментом, що забезпечує ефективність та життєздатність підприємства в умовах глобальних змін.

Ключові аспекти ефективності інноваційного менеджменту полягають в наступному [38; 44]:

1. Інноваційна культура. Важливою умовою є розвиток організаційної культури, яка сприяє підтримці інновацій, мотивує співробітників до генерації нових ідей та їх реалізації.

2. Оптимізація ресурсів. Ефективне використання фінансових, людських та

технологічних ресурсів для реалізації інноваційних проектів дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

3. Адаптація до змін. Постійний моніторинг зовнішнього середовища та здатність підприємства швидко адаптуватися до нових технологій, ринкових тенденцій і змін у попиті.

4. Вимірюваність результатів. Встановлення чітких критеріїв ефективності інноваційних процесів, що дозволяє об'єктивно оцінювати їх вплив на розвиток підприємства.

5. Інтеграція інновацій у стратегію. Інноваційний менеджмент має бути тісно пов'язаний зі загальною стратегією підприємства, забезпечуючи досягнення довгострокових цілей та сталий розвиток.

6. Управління ризиками. Оцінка та мінімізація можливих ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій, що дозволяє знижувати потенційні збитки та невдачі.

7. Керівництво та лідерство. Підтримка керівництва підприємства, здатного мотивувати команду та забезпечити належне керівництво інноваційними процесами.

8. Інноваційні партнерства. Створення ефективних партнерських відносин з іншими компаніями, інститутами, дослідницькими організаціями для підтримки інноваційного розвитку.

9. Ринкове тестування та комерціалізація. Проведення тестування інновацій на ринку для визначення їх життєздатності та потенціалу до масштабування, що дає можливість швидко адаптувати пропозицію.

10. Постійне вдосконалення процесів. Впровадження системи безперервного покращення та оптимізації інноваційних процесів для підтримки високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства [44].

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту підприємства - це процес систематичного аналізу, вимірювання та порівняння результатів інноваційної діяльності підприємства з визначеними цілями, стандартами або очікуваннями. Вона включає в себе оцінювання досягнення стратегічних цілей інноваційного

розвитку, рентабельності інноваційних проєктів, ефективності використання ресурсів, а також рівня впровадження нових технологій і продуктів. Така оцінка дозволяє виявити сильні й слабкі сторони системи управління інноваціями, своєчасно коригувати стратегії, оптимізувати витрати та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства. Вона є ключовим елементом забезпечення сталого інноваційного зростання та адаптації підприємства до динамічних змін ринку [35].

Для оцінки ефективності інноваційного менеджменту використовується комплекс методів, які можна поділити на кількісні та якісні.

Кількісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту відіграють важливу роль у визначенні результативності інноваційної діяльності підприємства. Вони дозволяють вимірювати економічні показники, які безпосередньо відображають вплив впроваджених інновацій на фінансовий стан організації. Завдяки таким методам підприємство може оцінити рівень інвестиційної доцільності, рентабельність інноваційних проєктів та ефективність використання ресурсів. Кількісна оцінка забезпечує об'єктивність аналізу та є основою для прийняття стратегічних рішень. У сучасних умовах динамічного ринку ці методи є невід'ємним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства [63].

Кількісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Кількісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту

Метод	Опис
1	2
Аналіз фінансових показників	Оцінює рентабельність інноваційних проєктів, зростання прибутку та економію витрат після впровадження інновацій. Дозволяє оцінити фінансовий ефект від нововведень. Є ключовим індикатором економічної доцільності інноваційної діяльності.
Коефіцієнти ефективності інновацій	Включають індекс інноваційної активності, частку витрат на інновації у загальних витратах, обсяг реалізованих нововведень. Визначають ступінь інтенсивності та результативності інноваційної діяльності. Допомагають виявити сильні та слабкі сторони інноваційного управління.
Методи порівняльного	Засновані на зіставленні ключових показників до і після впровадження інновацій. Дають змогу чітко простежити динаміку змін та ефективність

аналізу	реалізованих рішень. Метод простий у застосуванні та добре ілюструє практичні результати інновацій.
---------	---

Продовження таблиці 1.5

1	2
Бенчмаркінг	Полягає у порівнянні інноваційної діяльності підприємства з лідерами галузі. Дозволяє виявити відставання або переваги у використанні інноваційних підходів. Є основою для формування стратегічних рішень і запозичення успішних практик.
Економіко-математичне моделювання	Використовується для прогнозування результатів інноваційної діяльності за допомогою математичних моделей. Дає можливість оцінити ефективність інновацій у різних сценаріях розвитку подій. Метод забезпечує глибокий аналіз, але потребує точних даних та спеціалізованих знань.

Джерело: складено автором на основі [55; 68]

Отже, кількісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту дозволяють об'єктивно вимірювати результати впроваджених нововведень. Вони забезпечують аналітичну базу для прийняття управлінських рішень та коригування інноваційної стратегії підприємства. Завдяки цим методам можна оцінити не лише фінансову віддачу, а й порівняти показники з галузевими стандартами чи конкурентами. Таким чином, кількісна оцінка виступає важливим інструментом забезпечення стабільного інноваційного розвитку підприємства [68].

Якісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту є важливим інструментом для аналізу нематеріальних результатів інноваційної діяльності підприємства. Вони дозволяють оцінити рівень організаційної культури, інноваційного клімату, мотивації персоналу та якості управлінських рішень. На відміну від кількісних методів, ці підходи зосереджені на виявленні внутрішніх факторів успіху, які важко виміряти у цифрах. Якісна оцінка допомагає виявити потенційні ризики, бар'єри та можливості для подальшого вдосконалення інноваційних процесів. Отже, вона є невід'ємною складовою комплексного аналізу ефективності інноваційного менеджменту [55].

Якісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту представлено у табл. 1.6.

Якісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту дозволяють виявити глибинні чинники, що впливають на успіх інноваційних

процесів, які не піддаються прямому кількісному вимірюванню.

Таблиця 1.6

Якісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту

Метод	Опис
Експертне оцінювання	Залучаються фахівці у сфері інновацій для надання професійної думки щодо ефективності управлінських рішень. Метод дозволяє врахувати суб'єктивні аспекти, які не фіксуються кількісно. Він особливо корисний на етапах стратегічного планування та розробки нових ініціатив.
SWOT-аналіз	Дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Дозволяє виявити критичні чинники, що впливають на успіх інновацій. Метод широко використовується для формування інноваційної стратегії підприємства.
Анкетування і опитування персоналу	Дає змогу зібрати інформацію про сприйняття інновацій працівниками, рівень задоволеності та залученості. Цей метод допомагає виявити внутрішні бар'єри впровадження змін. Отримані результати слугують основою для вдосконалення управління персоналом в інноваційному середовищі.
Кейс-аналіз	Полягає у детальному розгляді конкретної ситуації, пов'язаної з інноваційним управлінням. Дозволяє оцінити прийняті рішення, їх наслідки та альтернативи. Цей метод є ефективним інструментом для навчання та вивчення реальних прикладів.
Метод ділових ігор та моделювання сценаріїв	Імітуються різні управлінські ситуації з метою оцінки поведінки та реакцій учасників на інноваційні виклики. Метод дозволяє оцінити гнучкість управлінських рішень і підготувати персонал до реальних змін. Він сприяє розвитку стратегічного мислення та командної взаємодії.

Джерело: складено автором на основі [31; 42]

Вони сприяють розумінню мотивації персоналу, аналізу організаційної культури та адаптації управлінських рішень до умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Такі методи, як експертні оцінки, SWOT-аналіз, анкетування та ділові ігри, підсилюють стратегічну гнучкість підприємства. Загалом, застосування якісних підходів дозволяє забезпечити комплексний аналіз ефективності інноваційного менеджменту та приймати більш обґрунтовані рішення [42].

Процес оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві є багатоетапною процедурою, яка дозволяє встановити рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей у сфері інноваційної діяльності.

Процес оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві включає наступні ключові етапи, що представлено на рис. 1.5.

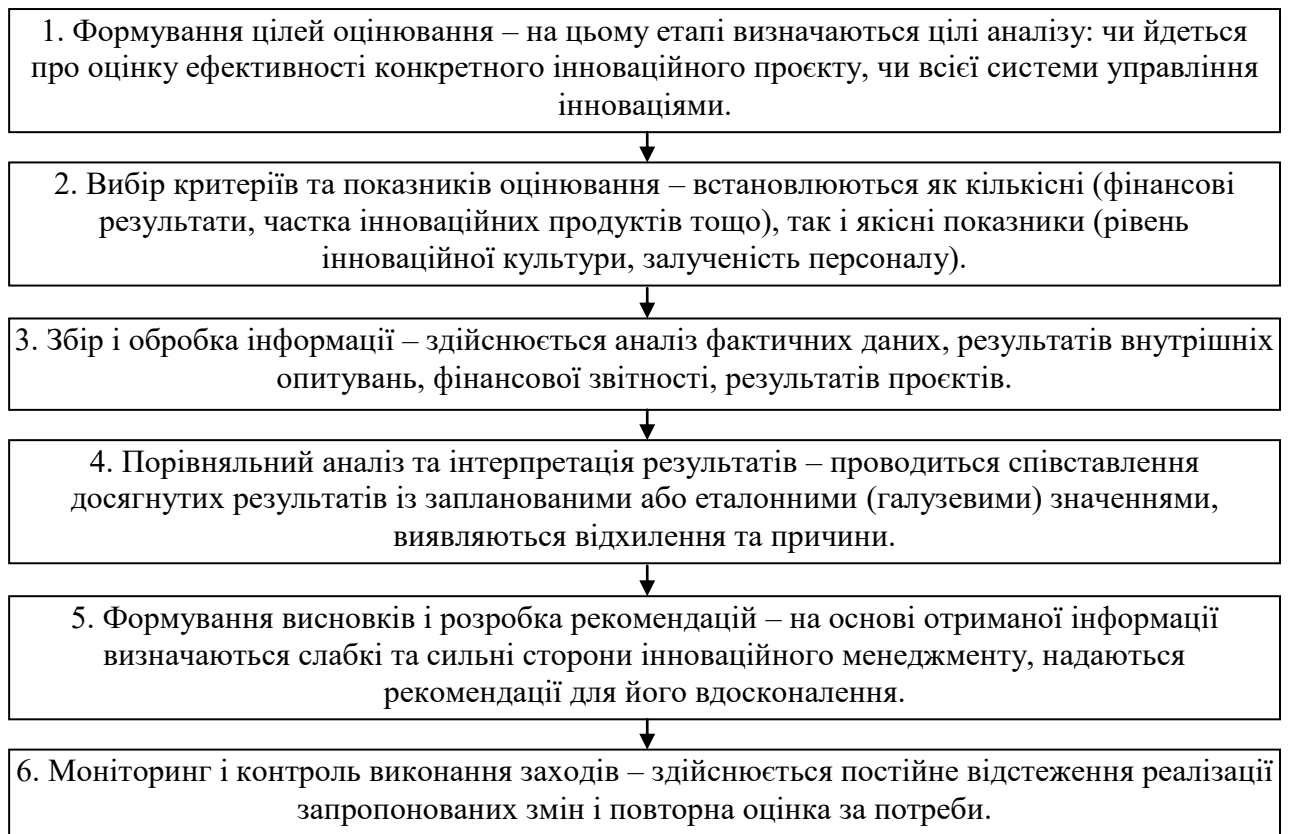


Рис. 1.5. Етапи процесу оцінки ефективності інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [24]

Система показників ефективності інноваційної діяльності - це набір кількісних та якісних індикаторів, що дозволяють оцінювати рівень успішності впровадження інновацій та управління ними на підприємстві. Вона служить для вимірювання результативності інноваційних проєктів, визначення їхнього впливу на розвиток підприємства та економічні результати. Ці показники допомагають здійснювати моніторинг та контроль за виконанням стратегічних цілей і завдань, що пов'язані з інноваційною діяльністю.

Основні аспекти системи показників ефективності інноваційної діяльності включають [2; 13]:

1. Фінансові показники - рентабельність інновацій, рівень прибутку, економія витрат, що безпосередньо пов'язані з нововведеннями.

2. Кількісні індикатори - кількість нових продуктів, послуг або технологій, що були розроблені чи впроваджені в межах інноваційної діяльності.

3. Якісні показники - рівень задоволеності споживачів, поліпшення бренду,

інноваційний імідж підприємства, ефективність організаційних змін.

4. Операційні показники - зростання виробничої потужності, зниження часу на розробку та впровадження нових продуктів, збільшення частки інноваційної продукції в загальному асортименті.

Загалом, система показників є важливим інструментом для оцінки, коригування і підвищення ефективності інноваційної діяльності на підприємстві.

Отже, система показників ефективності інноваційної діяльності може включати наступні групи показників [2; 13]:

1. Фінансові показники:

- рентабельність інновацій - вимірює співвідношення прибутку, отриманого від нововведень, до витрат на їх розробку і впровадження;

- витрати на інновації - частка витрат на інновації від загальних витрат підприємства;

- зростання прибутку - оцінка впливу інновацій на фінансові результати підприємства, наприклад, збільшення загального прибутку або доходу від нових продуктів.

2. Кількісні показники:

- кількість інноваційних продуктів - число нових продуктів або послуг, що були розроблені та впроваджені на ринок;

- частка інноваційної продукції - відсоток нових продуктів у загальному обсязі виробленої продукції;

- обсяг інвестицій в інновації - сума коштів, інвестованих у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також у нові технології.

3. Якісні показники:

- інноваційна культура - рівень залучення персоналу до інноваційного процесу, готовність співробітників до змін і нових ідей;

- задоволеність споживачів - рівень задоволеності клієнтів від нових продуктів чи послуг, що були впроваджені завдяки інноваціям;

- імідж компанії - оцінка впливу інновацій на брендову цінність

підприємства.

4. Операційні показники:

- час розробки та впровадження інновацій - період, необхідний для того, щоб інноваційний продукт чи процес досягнув стадії комерціалізації;
- рівень технологічної оновленості - частка нових або модернізованих технологій в загальній технологічній інфраструктурі підприємства.

Представлені групи показників забезпечують комплексну оцінку інноваційної діяльності, дозволяючи визначити ефективність впроваджених змін, їх економічну доцільність та вплив на загальну стратегію розвитку підприємства.

Водночас, окремо потрібно здійснювати оцінювання фінансових показників реалізації інноваційних проектів на підприємстві, що узагальнено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Система фінансових показників оцінювання ефективності реалізації інноваційних проектів на підприємстві

Показник	Зміст показника
1	2
Чистий приведений дохід (ЧПД)	Визначає різницю між поточними доходами та витратами від реалізації інноваційного проекту, з урахуванням дисконтування. ЧПД відображає економічну вигоду від проекту.
Внутрішня норма рентабельності (ВНР)	Визначає рівень рентабельності проекту, при якому чистий приведений дохід дорівнює нулю. Це показник, що демонструє ефективність проекту в порівнянні з альтернативними варіантами.
Індекс прибутковості (ІП)	Визначає співвідношення чистого приведенного доходу до інвестицій. ІП дозволяє оцінити, наскільки вигідний проект для інвестора в порівнянні з витратами на його реалізацію.
Термін окупності	Визначає час, необхідний для повернення інвестованих коштів за рахунок генерованих доходів. Це основний індикатор, який дозволяє оцінити швидкість повернення вкладень.
Рентабельність інвестицій (РІ)	Визначає рівень прибутковості інвестицій в інноваційний проект. РІ показує відсоток повернення на вкладений капітал, що є важливим для порівняння з іншими варіантами інвестицій.
Дисконтований період окупності	Визначає час, за який інвестиції окупаються з урахуванням вартості грошей у часі. Дисконтований термін окупності враховує інфляцію та зміну вартості грошей.
Коефіцієнт ефективності інвестицій (КЕІ)	Показує, наскільки ефективними є вкладення в інноваційний проект. КЕІ обчислюється як співвідношення вигоди від проекту до вартості інвестицій, що дозволяє оцінити його привабливість.

Продовження таблиці 1.7

1	2
Модифікована внутрішня норма рентабельності (МВНР)	Є удосконаленою версією внутрішньої норми рентабельності і враховує не лише грошові потоки, а й специфіку гнучкості проекту, що дозволяє адаптувати проект до змінюваних умов.
Показник вартості ризику (ПВР)	Визначає рівень ризику, який супроводжує реалізацію інноваційного проекту. ПВР дозволяє інвесторам оцінити, наскільки проект є стабільним і стійким до зовнішніх факторів.

Джерело: складено автором на основі [1; 19]

Таким чином, оцінка ефективності реалізації інноваційних проектів на підприємстві є важливим етапом у процесі управління інноваційною діяльністю. Використання різних показників, таких як чистий приведений дохід, внутрішня норма рентабельності, термін окупності та інші, дозволяє всебічно оцінити економічну ефективність інвестицій і знизити фінансові ризики. Ці показники допомагають не лише визначити вигідність проектів, але й сприяють прийняттю стратегічних рішень щодо подальших інвестицій. Ключовим є також врахування фактора ризику та оцінка інноваційних проектів з точки зору довгострокових економічних вигод. Важливим аспектом є те, що точна оцінка ефективності дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії та впроваджувати інновації, що відповідають вимогам ринку. Таким чином, систематична оцінка інноваційних проектів є важливим інструментом для підтримки стабільного розвитку підприємств в умовах постійних змін.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційним розвитком підприємства

Нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку підприємства є важливим аспектом, який визначає не тільки правові основи для реалізації інновацій, але й сприяє створенню сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Правове регулювання інноваційних процесів охоплює широкий спектр питань, від захисту інтелектуальної власності до стимулювання інвестицій у науково-технічні розробки. Відсутність чіткої правової бази може

призвести до юридичних колізій, що знижують ефективність інноваційних ініціатив та підвищують ризики для підприємства. Наявність належного нормативно-правового забезпечення сприяє залученню зовнішніх інвесторів та партнерів, що є важливим фактором для розвитку інноваційної діяльності. Зокрема, на рівні держави важливу роль відіграють програми і механізми підтримки інноваційних проектів, податкові пільги та інші фінансові інструменти [11].

Крім того, законодавче забезпечення розвитку інноваційного підприємництва допомагає встановити чіткі критерії для оцінки інноваційних продуктів і послуг. Це забезпечує захист прав інвесторів і авторів інновацій, стимулюючи розвиток науково-технічного прогресу. Таким чином, чітка нормативно-правова база є основою для сталого і системного розвитку інновацій у будь-якому підприємстві. У свою чергу, ефективне правове регулювання дозволяє уникнути адміністративних бар'єрів та перешкод у реалізації інноваційних проектів. Враховуючи важливість цих аспектів, розбудова правового середовища є необхідною умовою для успіху інноваційних стратегій підприємства.

Нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку підприємства включає комплекс правових норм, законодавчих актів та регулятив, які регулюють та сприяють створенню та розвитку інноваційних ініціатив на підприємстві. Зміст такого забезпечення може включати наступні аспекти [5]:

1. Законодавство про інтелектуальну власність – включає норми, що регулюють захист авторських прав, патентів, товарних знаків та інших об'єктів інтелектуальної власності, що є важливими для забезпечення прав інноваторів та захисту результатів їхньої діяльності.

2. Податкові пільги та стимули для інновацій – закони, що передбачають знижені податки або податкові канікули для підприємств, що займаються розробкою та впровадженням інноваційних продуктів і технологій, а також для інвесторів, які фінансують інноваційні проекти.

3. Законодавство про науково-технічну діяльність – акти, які регулюють

порядок організації науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також встановлюють механізми для взаємодії підприємств з науковими установами та університетами.

4. Механізми підтримки інновацій через державні програми – програми фінансування, гранти, субсидії та інші форми державної підтримки інноваційної діяльності, які сприяють розвитку технологій та наукових досягнень.

5. Антимонопольне законодавство – закони, які регулюють конкуренцію на ринку та запобігають зловживанням, створюючи справедливі умови для впровадження інноваційних рішень без монополізації ринку.

6. Екологічні норми та стандарти – законодавчі акти, що встановлюють екологічні вимоги до інноваційних продуктів та технологій, зокрема у випадках, коли інновації мають вплив на навколишнє середовище.

7. Регулювання інноваційних стартапів – спеціальні закони та норми, що визначають умови для створення та розвитку стартапів, включаючи механізми їх реєстрації, фінансування та залучення інвесторів.

8. Захист інвестицій – правові інструменти для забезпечення прав інвесторів, які вкладають кошти в інноваційні проекти, створюючи стабільні умови для залучення капіталу.

9. Законодавство про управління ризиками та безпеку – норми, що регулюють і визначають механізми мінімізації ризиків при впровадженні інновацій, а також вимоги до безпеки нових технологій та продуктів.

10. Міжнародні угоди та стандарти – правові акти, що передбачають інтеграцію національного інноваційного середовища з міжнародними нормами і стандартами, сприяючи глобалізації інноваційних процесів.

Нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку відображає правовий фундамент для стимулювання та захисту інноваційної діяльності на підприємстві.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємств України представлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері інноваційного
розвитку підприємств України

Нормативно-правовий акт	Основні положення
Про інноваційну діяльність [49]	Закон регулює організацію та підтримку інноваційної діяльності в Україні, визначаючи її ключові аспекти, зокрема правові та економічні умови для впровадження інновацій, забезпечення захисту інтелектуальної власності, а також механізми фінансування та стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах.
Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [53]	Цей закон визначає пріоритетні напрями розвитку інновацій в Україні, зокрема науково-технічні та економічні сфери, що мають найбільший потенціал для розвитку інноваційних технологій. Закон надає рамки для створення та підтримки відповідних державних програм у цих напрямках.
Про наукову і науково-технічну діяльність [51]	Закон регулює наукову та науково-технічну діяльність в Україні, визначаючи правові та організаційні основи для проведення наукових досліджень, розробок і впровадження новітніх технологій, а також для забезпечення ефективної взаємодії науки та виробництва.
Про Державні цільові програми [47]	Закон визначає механізми створення, фінансування та реалізації державних цільових програм, спрямованих на розвиток певних секторів економіки, включаючи інноваційну діяльність, зокрема через фінансування наукових і технологічних розробок та інноваційних проектів.
Про особливий режим інноваційної діяльності технологічних парків [52]	Закон регулює створення та функціонування технологічних парків, визначаючи особливий режим їх інноваційної діяльності, спрямованої на розвиток нових технологій, сприяння комерціалізації наукових розробок, а також підтримку стартапів і підприємств, що працюють в інноваційних галузях.
Про інвестиційну діяльність [48]	Закон визначає правові засади для інвестиційної діяльності в Україні, зокрема в інноваційні проекти. Він включає механізми залучення інвестицій для розвитку нових технологій, інфраструктури та інноваційних підприємств.
Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій [46]	Закон регулює передачу технологій між науковими установами, підприємствами та іншими учасниками ринку. Він створює умови для ефективного трансферу нових технологій та інновацій, що сприяє розвитку економіки через поширення новітніх наукових і технічних досягнень.

Джерело: складено автором

Важливо зазначити, що це не вичерпний перелік законів, які регулюють інноваційну діяльність в Україні. Існують також інші закони, які містять положення, що стосуються інновацій, наприклад, Закон України «Про освіту», Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу», Закон України

«Про захист прав на винаходи і корисні моделі».

Законодавство у сфері інноваційної діяльності постійно розвивається. Так, у 2017 році було прийнято Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», який визначив п'ять пріоритетних напрямів інноваційної діяльності на 2017-2020 роки.

У 2018 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання інноваційної діяльності», який вніс зміни до 14 законів України, зокрема до Закону України «Про інноваційну діяльність».

У 2020 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», який спрямований на стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні, в тому числі за допомогою інновацій.

Інформаційне забезпечення є критично важливим аспектом у сфері управління інноваційним розвитком підприємства, оскільки воно створює умови для ефективного прийняття управлінських рішень, що сприяють впровадженню інновацій. У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, доступ до точної та актуальної інформації є необхідною умовою для успішного інноваційного розвитку підприємства. Важливими складовими інформаційного забезпечення є системи збору, обробки та аналізу даних, які дозволяють виявляти нові можливості для інновацій і підвищувати конкурентоспроможність [61].

Інформаційні технології відіграють вирішальну роль у забезпеченні швидкості та точності обробки великих обсягів даних, що сприяє оперативному реагуванню на зміни на ринку та в технологічних тенденціях. Забезпечення належного інформаційного потоку також дозволяє підприємствам ефективно управляти ризиками, пов'язаними з інноваціями, а також прогнозувати та оптимізувати витрати на дослідження та розробки. Інформаційне забезпечення сприяє налагодженню ефективної комунікації між усіма рівнями управління, забезпечуючи злагоджену роботу команд, що займаються впровадженням

нововведень. Важливими є також інструменти, які дозволяють аналізувати ринкові тренди та технологічні інновації, що дає змогу своєчасно адаптувати стратегії розвитку підприємства. Таким чином, правильно побудована система інформаційного забезпечення є основою для прийняття обґрунтованих рішень та досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства [68].

Інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємства може використовуватися для [25; 38]:

1. Аналізу ринкових тенденцій та технологічних новацій – забезпечення актуальної та точної інформації про новітні технології та змінювані вимоги на ринку, що дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії інновацій.

2. Планування та прогнозування інноваційної діяльності – використання даних для створення ефективних планів розвитку нових продуктів, послуг або технологій, а також прогнозування потенційних результатів інвестицій в інновації.

3. Оцінки ефективності інновацій – моніторинг і аналіз результатів впроваджених інновацій, що дає змогу визначити, наскільки успішними були нововведення у досягненні стратегічних цілей підприємства.

4. Управління знаннями та обміном інформацією – створення ефективних комунікаційних каналів для обміну інформацією між різними підрозділами підприємства, що сприяє кращому впровадженню інновацій.

5. Управління ризиками – забезпечення підприємства інформацією для виявлення та оцінки ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю, що дозволяє знизити негативні наслідки від можливих невдач.

6. Підвищення інноваційної активності – сприяння залученню нових ідей і технологій, допомога в ідентифікації потенційних партнерів та джерел фінансування для інноваційних проектів.

7. Підтримки прийняття управлінських рішень – забезпечення керівництва підприємства необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень щодо напрямів інноваційного розвитку, інвестицій та ресурсів.

Нині існують різні інформаційні системи управління інноваціями (ICUI),

які пропонують різні функції та можливості. Деякі з найпопулярніших ІСУІ включають [4; 16]:

1. Системи управління проектами (Project Management Systems) – ці системи допомагають координувати та відслідковувати інноваційні проекти, від планування до завершення. Вони дозволяють менеджерам контролювати витрати, час, ресурси та ефективність проектів, що є ключовим для успішної реалізації інновацій.

2. Інформаційні платформи для колаборації та обміну знаннями (Knowledge Management Systems) – забезпечують централізовану базу даних для зберігання, обміну та управління знаннями, ідеями, технологіями та досвідом співробітників, що стимулює інноваційну діяльність у компанії.

3. Системи моніторингу та аналізу інновацій (Innovation Monitoring Systems) – ці інструменти дозволяють відслідковувати новітні тренди, технології та конкуренцію на ринку, аналізувати їх потенціал та визначати можливості для впровадження інновацій в організацію.

4. Системи управління портфелем інвестицій (Portfolio Management Systems) – допомагають підприємствам керувати портфелем інноваційних проектів, оптимізуючи інвестиції, щоб забезпечити максимальний потенціал росту та мінімізацію ризиків.

5. Системи ідеаційного менеджменту (Idea Management Systems) – дозволяють збирати, оцінювати та реалізовувати інноваційні ідеї від співробітників та інших зацікавлених сторін, стимулюючи творчий підхід і розвиток нових продуктів чи послуг.

6. Системи для управління відносинами з партнерами (Partner Relationship Management Systems) – сприяють управлінню співпрацею з зовнішніми партнерами, постачальниками та клієнтами в процесі розробки та впровадження інновацій.

7. Системи управління інтелектуальною власністю (Intellectual Property Management Systems) – спеціалізуються на управлінні патентами, ліцензіями та іншими видами інтелектуальної власності, що виникають у процесі

інноваційної діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємства є важливим фактором для забезпечення ефективного управління інноваціями та підтримки сталого розвитку. Воно включає різноманітні інформаційні системи та платформи, що дозволяють організувати збір, обробку та аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Застосування таких систем сприяє оптимізації процесів впровадження інновацій, підвищенню ефективності управління проектами та кращому використанню внутрішніх і зовнішніх знань. Інформаційні платформи для колаборації та обміну знаннями, системи моніторингу та аналізу трендів і технологій дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни в ринку та технологічному середовищі. Вони допомагають створювати умови для інноваційної діяльності, яка базується на точних даних і прогнозах. Впровадження ефективних інформаційних систем також покращує взаємодію між різними підрозділами підприємства, партнерами та клієнтами. Тому інформаційне забезпечення є невід'ємною частиною інноваційного менеджменту, яке безпосередньо впливає на успіх інноваційних ініціатив та загальний розвиток підприємства.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ інноваційного менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що інноваційний менеджмент - це цілісна система стратегічного та операційного управління процесами створення, впровадження й комерціалізації нововведень, яка забезпечує адаптацію підприємства до змінного зовнішнього середовища, підвищення його конкурентоспроможності та сталий розвиток шляхом ефективного використання науково-технічного, організаційного і людського потенціалу. Впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві є важливим фактором, який сприяє його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

2. Встановлено, що поняття інноваційного менеджменту охоплює сукупність управлінських заходів, спрямованих на створення, впровадження та ефективне використання нововведень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Роль інноваційного менеджменту полягає у стимулюванні творчої активності, пошуку нових ринкових можливостей та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому підприємства можуть оптимізувати виробничі процеси, підвищувати якість продукції та послуг, а також ефективно реагувати на технологічні виклики.

3. Узагальнено, що система інноваційного менеджменту на підприємстві представляє собою сукупність організаційних, управлінських та технічних заходів, спрямованих на створення, впровадження та використання інновацій для досягнення стратегічних цілей організації. Вона включає в себе визначення пріоритетів інноваційної діяльності, управління процесами розробки нових продуктів і технологій, а також їх комерціалізацію на ринку. Основою системи є інтеграція інноваційних процесів в загальну стратегію розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток.

4. Обґрунтовано, що система інноваційного менеджменту підприємства є невід'ємною частиною його стратегії розвитку, що сприяє ефективному впровадженню нових ідей, технологій і процесів. Вона забезпечує організацію та координацію всіх етапів інноваційної діяльності, від генерації ідей до їх комерціалізації. Окрім того, система дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових умов, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Важливою складовою є постійний моніторинг і оцінка інноваційних процесів.

5. Встановлено, що оцінка ефективності інноваційного менеджменту підприємства - це процес систематичного аналізу, вимірювання та порівняння результатів інноваційної діяльності підприємства з визначеними цілями, стандартами або очікуваннями. Вона включає в себе оцінювання досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку, рентабельності інноваційних проектів, ефективності використання ресурсів, а також рівня впровадження нових технологій і продуктів.

6. Узагальнено, що оцінка ефективності реалізації інноваційних проектів на підприємстві є важливим етапом у процесі управління інноваційною діяльністю. Використання різних показників, таких як чистий приведений дохід, внутрішня норма рентабельності, термін окупності та інші, дозволяє всебічно оцінити економічну ефективність інвестицій і знизити фінансові ризики. Ці показники допомагають не лише визначити вигідність проектів, але й сприяють прийняттю стратегічних рішень щодо подальших інвестицій.

6. Доведено, що нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку підприємства є важливим аспектом, який визначає не тільки правові основи для реалізації інновацій, але й сприяє створенню сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємства є важливим фактором для забезпечення ефективного управління інноваціями та підтримки сталого розвитку. Воно включає різноманітні інформаційні системи та платформи, що дозволяють організувати збір, обробку та аналіз даних для прийняття обґрунтованих

управлінських

рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження визначених питань розвитку системи інноваційного менеджменту підприємства обрано ТОВ «АТБ-Маркет», яке вважається важливою складовою національної корпорації «АТБ» - найбільшої виробничо-торговельної мережі України, що динамічно розвивається в сучасних умовах та викликів.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АТБ-МАРКЕТ
Скорочена назва	ТОВ «АТБ-Маркет»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	30487219
Дата реєстрації	19.07.1999 р.
Уповноважені особи	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	9 930 148,65 грн.
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: 46.34 Оптова торгівля напоями 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Місцезнаходження юридичної особи	49000, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок, 40

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «АТБ-Маркет», код ЄДРПОУ 30487219, було зареєстровано 19.07.1999 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 9930148,65 грн. На час останнього оновлення даних 04.04.2025 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «АТБ-Маркет» є Шаповалова Наталія Анатоліївна.

ТОВ «АТБ-Маркет» - найбільша в Україні роздрібна мережа супермаркетів, яка активно розвивалася з 1993 року, пройшовши шлях від кількох гастрономів у Дніпрі до національного лідера у сфері торгівлі. Компанія входить до складу корпорації «АТБ», що об'єднує також виробничі підприємства (зокрема кондитерську фабрику «Квітень» і м'ясну фабрику «Фаворит Плюс»), а також спортивний комплекс. Назва мережі є аббревіатурою від «АгроТехБізнес» - первинної назви підприємства-засновника [39].

У 2000-х роках «АТБ» першою в Україні впровадила новий формат обслуговування - дискаунтери з широким асортиментом товарів за гуртовими цінами, що дозволило значно розширити споживчу аудиторію. У 2003 році компанія вже мала 85 магазинів у 12 містах, а у 2006 - 169 у 38 містах. У 2009 році кількість торговельних точок сягнула 340, а у 2013 - 810. Розширення супроводжувалося модернізацією: вводились нові логістичні центри, стандарти самообслуговування, система управління асортиментом.

Окупація Криму та частини Донбасу у 2014 році змусила компанію закрити магазини на тимчасово окупованих територіях. Попри це, з 2016 року мережа продовжила експансію, зокрема, придбавши західноукраїнську мережу «Барвінок». Близько 37 магазинів було переформатовано під бренд «АТБ». У 2017 році компанія відкрила оновлений супермаркет із сучасним дизайном. У цей період «АТБ» увійшла до двадцятки найбільших платників податків України, зокрема у 2017 році було сплачено 4,7 млрд грн податків [39].

До 2019 року товарообіг компанії перевищив 100 млрд грн, а кількість супермаркетів сягнула понад 1200. Компанія активно інвестувала в оновлення магазинів: до кінця 2020 року 202 торгові точки мали сучасний дизайн. У 2020

році «АТБ» заплатила до бюджету понад 15 млрд грн податків і задекларувала прибуток понад 123 млрд грн. Компанія відкрила ще 127 супермаркетів, оновила 59 магазинів, а кількість працівників зросла до 64 тисяч.

У 2021 році «АТБ» отримала патент на власні напої під марками «The Cola», «The Lemon» і «The Orange» через припинення постачань Coca-Cola. Виробництво цих напоїв було організовано в Черкасах на базі ТОВ «ВК "ГУД ФУД"». Пізніше співпраця з Coca-Cola була відновлена. Також у 2021 році мережа охоплювала вже 1316 магазинів у 24 областях України [39].

Повномасштабне вторгнення росії у 2022 році завдало серйозних втрат компанії: понад 4500 працівників звільнились і виїхали за кордон, понад 2000 пішли до ЗСУ, зруйновано два великі розподільчі центри на Київщині, понад 200 магазинів зазнали закриття або руйнувань. На окупованій території опинився ще один логістичний центр, а харківський - не функціонував через бойові дії.

У серпні 2022 року мережа припинила роботу в Донецькій області. Попри складну ситуацію, на початок 2023 року компанія мала 1116 магазинів. За підсумками року корпорація «АТБ» очолила рейтинг найбільших компаній країни. У 2024 році компанія продовжила зростання: товарообіг зріс на 15 % і склав 248,3 млрд грн. Компанія відкрила 47 нових магазинів і реконструювала ще 11.

Інвестиції у 2024 році зросли на 25 % - до 15 млрд грн. Станом на початок 2025 року мережа налічує вже 1257 магазинів. «АТБ» залишається лідером серед українських ритейлерів за масштабом діяльності, товарообігом та впливом на внутрішній ринок. Компанія постійно впроваджує інновації у логістиці, управлінні товарними запасами, обслуговуванні клієнтів та цифрових рішеннях. Її розвиток є прикладом успішної бізнес-стратегії в умовах політичної та економічної нестабільності [39].

АТБ продовжує бути соціально відповідальною компанією, підтримуючи державні ініціативи, армію та соціальні проекти. У складних умовах війни підприємство демонструє стійкість, здатність до адаптації та ефективно

управління ризиками. Компанія також активно працює над розширенням власного виробництва товарів під СТМ (власні торгові марки), забезпечуючи конкурентоспроможні ціни. У стратегічній перспективі мережа планує подальшу регіональну експансію, зміцнення позицій у Центральній та Західній Україні. Історія розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє не лише економічний успіх, але й гнучкість у прийнятті рішень та вміння діяти в умовах криз.

ТОВ «АТБ-Маркет» є найбільшою національною мережею роздрібною торгівлі, що додержується чітко встановлених місії, стратегічного бачення, цілей та принципів розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Місія, стратегічне бачення, цілі та принципи розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Параметр	Опис
Місія	Забезпечення населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами, гарантуючи якість товару через використання високоефективних технологій і етичного ведення роздрібного бізнесу.
Стратегічне бачення	Стати лідером українського ринку роздрібною торгівлі, забезпечуючи найвищі темпи розвитку за кількістю магазинів, товарообігом, податковими виплатами та кількістю покупців.
Цілі	1. Розширення мережі магазинів у всіх регіонах України для забезпечення доступності товарів для максимальної кількості споживачів. 2. Впровадження сучасних інноваційних рішень і додаткових клієнтських сервісів для підвищення рівня обслуговування. 3. Підвищення ефективності діяльності через оптимізацію бізнес-процесів та використання передових технологій.
Принципи розвитку	1. Орієнтація на потреби клієнтів та забезпечення високого рівня їх задоволеності. 2. Використання високоефективних технологій та етичних стандартів у веденні бізнесу. 3. Постійне вдосконалення та інноваційність у підходах до управління та обслуговування клієнтів. 4. Забезпечення прозорості та відповідності міжнародним стандартам у фінансовій звітності.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, місія ТОВ «АТБ-Маркет» полягає в наданні якісних товарів першої необхідності за доступними цінами з дотриманням етичних стандартів та використанням сучасних технологій. Стратегічне бачення компанії - досягнення лідерства на українському ринку роздрібною торгівлі за всіма

ключовими показниками. Основними цілями є розширення мережі по всій країні, впровадження інновацій та підвищення ефективності через оптимізацію процесів. Компанія дотримується принципу орієнтації на споживача, прагнучи максимально задовольнити його потреби. У своїй діяльності «АТБ» спирається на інноваційність, технологічність, етичність та прозорість. Такий підхід забезпечує сталість розвитку та конкурентоспроможність мережі на національному рівні.

Результати проведеного SWOT-аналізу стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати SWOT-аналізу стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– велика мережа магазинів по всій Україні	– обмежена присутність у сегменті преміум-класу
– висока впізнаваність бренду серед споживачів	– обмеженість асортименту у деяких магазинах
– конкурентні ціни та ефективна логістика	– періодична критика щодо сервісу та обслуговування
– стабільне зростання товарообігу та прибутковості	– залежність від внутрішнього ринку України
– використання сучасних технологій управління	– повільне впровадження цифрових сервісів у віддалених регіонах
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– розширення на ринки ЄС або прикордонні країни	– загострення конкуренції з боку міжнародних мереж
– впровадження онлайн-торгівлі та мобільних застосунків	– економічна нестабільність в Україні
– розвиток власних торгових марок	– зміни у податковому чи регуляторному середовищі
– залучення іноземних інвестицій для модернізації мережі	– зниження купівельної спроможності населення
– переорієнтація на еко-формати та сталі практики	– геополітичні ризики та вплив воєнного стану

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Отже, SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про сильні позиції компанії на ринку роздрібної торгівлі завдяки широкій мережі магазинів, впізнаваності бренду та конкурентним цінам. Компанія ефективно використовує сучасні технології та демонструє стабільне зростання

товарообігу. Водночас серед слабких сторін варто відзначити обмежену присутність у преміальному сегменті та недостатній рівень сервісу в окремих регіонах. Значні можливості для розвитку пов'язані з розширенням на зовнішні ринки, впровадженням онлайн-торгівлі та розвитком власних брендів. Також перспективним напрямом є екологізація діяльності та впровадження сталих підходів. Серед загроз найбільш суттєвими є конкуренція з міжнародними мережами, економічна нестабільність та регуляторні ризики. Отже, стратегічне планування ТОВ «АТБ-Маркет» має ґрунтуватися на посиленні сильних сторін та адаптації до зовнішніх викликів.

Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-Маркет» є чітко вибудованою ієрархічною системою, що охоплює всі рівні управління - від центрального офісу до регіональних представництв і окремих магазинів. Вона ґрунтується на принципах централізованого прийняття стратегічних рішень і децентралізованого оперативного управління.

Головний офіс формує загальну політику, контролює фінанси, маркетинг, логістику та інноваційні напрямки. Регіональні дирекції відповідають за реалізацію політик компанії на місцях і координують діяльність торгових точок. У магазинах функції управління здійснюють директори, адміністратори та керівники відділів, що забезпечує оперативність і гнучкість. Така структура дозволяє ТОВ «АТБ-Маркет» ефективно реагувати на ринкові зміни, впроваджувати нововведення та зберігати лідерські позиції на ринку.

Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-Маркет» представлена у Додатку А.

Основні рівні управління ТОВ «АТБ-маркет»:

1. Вищий рівень (стратегічне управління):

- Генеральний директор – керує діяльністю компанії, визначає стратегічні напрямки розвитку;

- Рада директорів – приймає ключові рішення щодо фінансів, маркетингу, розвитку мережі.

2. Середній рівень (операційне управління):

- фінансовий департамент – контролює фінансові потоки, бюджетування та звітність;

- маркетинговий відділ – займається дослідженням ринку, рекламою, ціноутворенням;

- логістичний відділ – відповідає за поставки, розподіл товарів між магазинами;

- відділ закупівель – організовує постачання товарів, співпрацює з постачальниками;

- юридичний відділ – забезпечує правову підтримку діяльності компанії.

3. Операційний рівень (функціональне управління):

- керівники регіональних філій – координують діяльність магазинів у певному регіоні;

- менеджери магазинів – організовують роботу персоналу, виконання планів продажів;

- персонал магазинів – продавці, касири, охорона, які забезпечують щоденну роботу супермаркетів.

Особливості структури управління ТОВ «АТБ-Маркет» наступні:

1. Централізація стратегічного управління – основні рішення приймаються на рівні головного офісу, що забезпечує єдину політику розвитку для всієї мережі.

2. Децентралізація операційної діяльності – щоденне управління магазинами здійснюється на місцях, що підвищує гнучкість і адаптивність до локальних умов.

3. Функціональна спеціалізація підрозділів – існує чіткий розподіл обов'язків між відділами (маркетинг, фінанси, логістика, персонал тощо), що дозволяє досягати високої ефективності.

4. Вертикальна ієрархія управління – структура побудована за принципом підпорядкованості, де кожен рівень має свої функції та відповідальність.

5. Наявність регіональних дирекцій – забезпечує контроль і координацію діяльності магазинів у різних областях України.

6. Сучасні інформаційні системи управління – використовуються для моніторингу, аналізу та планування в реальному часі.

7. Орієнтація на ефективне обслуговування клієнтів – управлінська структура спрямована на підвищення якості сервісу та задоволення потреб покупців.

Представлена структура забезпечує ефективне управління мережею супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет» та адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ-Маркет» залишається лідером роздрібної торгівлі в Україні, демонструючи стійке зростання та адаптивність до викликів. У 2024 році компанія відкрила 47 нових магазинів, збільшивши загальну кількість до 1257, а товарообіг зріс на 15% порівняно з попереднім роком, досягнувши 248,3 млрд грн. Незважаючи на втрати інфраструктури через війну, включаючи знищення складів і тимчасову окупацію частини торговельної мережі, компанія зберегла прибутковість і продовжила інвестувати в розвиток. Прогноз на 2025 рік передбачає подальше зростання операційного прибутку до 733 млн грн, що свідчить про ефективність стратегічного управління. АТБ активно впроваджує інновації, зокрема розвиток власних торгових марок і цифрових сервісів, що сприяє зміцненню конкурентних позицій. Ключовими напрямками майбутнього розвитку є розширення онлайн-торгівлі, екологізація процесів і подальша оптимізація логістики.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є одним із ключових інструментів управління, що дозволяє об'єктивно оцінити результати господарської діяльності та визначити потенціал подальшого розвитку. У сучасних умовах ринкової нестабільності, жорсткої конкуренції та економічних викликів особливої ваги набуває вчасне і якісне проведення такої діагностики.

Вона дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити наявні фінансові ризики, зони неефективності та резерви зростання.

Фінансово-економічна діагностика охоплює аналіз фінансової звітності, оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності та інші ключові показники. На її основі формується цілісна картина фінансового стану, яка є підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це важливо як для внутрішніх користувачів (керівництва, власників), так і для зовнішніх (інвесторів, банків, партнерів).

Діагностика дозволяє виявити загрози банкрутства, недоліки в структурі капіталу, нераціональне використання ресурсів, що може мати серйозні наслідки для подальшого функціонування підприємства. Її результати сприяють формуванню ефективної фінансової політики, стратегічного планування та коригування поточної діяльності.

Особливо важливо проводити діагностику на регулярній основі, оскільки це дозволяє своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Крім того, комплексна діагностика є необхідною умовою для залучення інвестицій та кредитних ресурсів.

Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану підприємства є не лише технічним інструментом аналізу, а й стратегічною основою його життєздатності та розвитку. Вона забезпечує підвищення прозорості, обґрунтованість прийняття рішень та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.4.

У період з 2022 по 2024 рік ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє позитивну динаміку ключових економічних показників. Чистий дохід підприємства зріс на 40,84% і склав 208,9 млрд грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Валовий прибуток збільшився майже на 50%, що говорить про зростання ефективності основної операційної діяльності. Особливо показовим є

перехід від збитку у 2023 році (-450 млн грн) до чистого прибутку в 2024 році у розмірі 3,1 млрд грн.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, млн. грн.	148333	181090	208905	60572	40,84
Валовий прибуток, млн. грн.	37612	47850	56270	18659	49,61
Чистий прибуток, млн. грн.	2528	-450	3099	572	22,62
Середньорічна вартість активів, млн. грн.	41738	44275	50995	9257	22,18
Середньорічна вартість необоротних активів, млн. грн.	24774	23869	26221	1447	5,84
Середньорічна вартість оборотних активів, млн. грн.	16964	20406	24774	7809	46,03
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48872	44094	46084	-2788	-5,70
Фондовіддача, грн.	5,99	7,59	7,97	1,98	33,06
Фондомісткість	0,09	0,09	0,08	-0,01	-10,25
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	506,91	541,31	568,99	62,08	12,25
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3035,13	4106,90	4533,14	1498,01	49,36
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,74	8,87	8,43	-0,31	-3,56

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Середньорічна вартість активів також зросла на 22,18%, причому динаміка оборотних активів (+46,03%) значно випереджає приріст необоротних (+5,84%), що може вказувати на активізацію обігового капіталу. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу на 5,7%, підприємство змогло досягти зростання продуктивності праці майже на 50%. Також зросли фондовіддача (на 33,06%) і фондоозброєність (на 12,25%), що є ознаками більш ефективного використання ресурсів. Зниження фондомісткості на 10,25% підтверджує покращення структури витрат на одиницю продукції. Водночас дещо знизився коефіцієнт оборотності оборотних активів, що може вказувати на уповільнення їх обігу, хоча це не критично з огляду на загальне фінансове покращення.

Загалом аналіз свідчить про стабільне зростання, підвищення ефективності діяльності та хороші перспективи подальшого розвитку підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Діагностика майнового стану підприємства є одним із найважливіших етапів аналізу його фінансово-економічної діяльності. Вона дозволяє визначити наявність та структуру майна компанії, а також оцінити ефективність його використання. Адекватна діагностика майнового стану допомагає виявити слабкі місця у управлінні активами та надає необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналіз майна підприємства включає оцінку його складу, вартості, ліквідності, а також ефективності використання оборотних і необоротних активів.

Завдяки цьому процесу можна отримати чітке уявлення про фінансову стабільність організації, здатність покривати свої зобов'язання, а також потенціал для подальшого розвитку та інвестицій. Одним із ключових аспектів є розуміння структури активів, оскільки правильне розподілення між оборотними і необоротними активами впливає на здатність підприємства швидко реагувати на зміни на ринку та забезпечувати стабільну операційну діяльність.

Діагностика майнового стану також включає в себе аналіз рівня дебіторської та кредиторської заборгованості, що дозволяє виявити можливі фінансові ризики та вчасно їх усунути. Важливою складовою є також оцінка ліквідності активів, що дає змогу оцінити здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання. Проводячи таку діагностику, організація здобуває можливість розробити стратегію поліпшення управління майном та оптимізації витрат, що сприяє збільшенню рентабельності.

Характеристика майна підприємства ТОВ «АТБ-маркет» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Аналіз майна підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» на основі наведених даних показує загальні тенденції зміни активів та пасивів у період з 2022 по 2024 рік. Необоротні активи, які включають основні засоби, збільшилися на 4705 млн грн

(на 20,37%) у 2024 році порівняно з 2022 роком. Однак їх частка в загальних активах знизилась з 56,2% до 51,0%, що вказує на зростання оборотних активів. Оборотні активи також зросли на 8735 млн грн (на 48,58%), і їх частка в активах підприємства збільшилась з 43,8% до 49,0%.

Таблиця 2.5

**Характеристика майна підприємства ТОВ «АТБ-маркет»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	23102	56,2	24636	51,9	27807	51,0	4705	20,37	-5,24
в т.ч. основні засоби	20764	50,5	22365	47,1	25308	46,4	4545	21,89	-4,13
2. Оборотні активи	17979	43,8	22833	48,1	26714	49,0	8735	48,58	5,22
в т.ч. запаси	8615	21,0	8370	17,6	10672	19,6	2056	23,87	-1,40
дебіторська заборговність	940	2,3	947	2,0	1159	2,1	218	23,19	-0,16
грошові кошти	8424	20,5	13516	28,5	14884	27,3	6461	76,70	6,79
Пасиви									
1. Власний капітал	4980	12,1	4530	9,5	5269	9,7	289	5,80	-2,46
в т.ч. зареєстрований капітал	10	0,0	10	0,0	10	0,0	0	0,00	-0,01
нерозподілений прибуток	4970	12,1	4520	9,5	5259	9,6	289	5,81	-2,45
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	8859	21,6	8672	18,3	9109	16,7	250	2,82	-4,86
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	27241	66,3	34286	72,2	40152	73,6	12911	47,40	7,32
Баланс	41081	100,0	47488	100,0	54530	100,0	13450	32,74	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Основними складовими цього зростання є збільшення запасів на 2056 млн грн (на 23,87%) та значне зростання грошових коштів, які збільшились на 6461 млн грн (на 76,7%).

Щодо пасивів, власний капітал підприємства зріс на 289 млн грн (на

5,80%), однак його частка в загальних пасивах знизилася з 12,1% до 9,7%. Довгострокові зобов'язання також збільшилися на 250 млн грн, але їх частка зменшилась з 21,6% до 16,7%. Зокрема, поточні зобов'язання значно зросли, на 12911 млн грн (на 47,4%), що підвищило їх частку в пасивах з 66,3% до 73,6%. Це свідчить про збільшення поточної заборгованості підприємства, що потребує уваги для забезпечення фінансової стабільності. Загальний баланс компанії збільшився на 13450 млн грн, що на 32,74% більше порівняно з 2022 роком, що свідчить про активне розширення діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливою складовою оцінки його економічної ефективності та стабільності. Вона дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свої стратегії, а також оцінити його здатність генерувати прибуток та ефективно використовувати наявні ресурси. Аналіз фінансових результатів дає змогу виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також прогнозувати його майбутні перспективи. Оцінка таких показників, як чистий дохід, валовий прибуток, чистий прибуток та рентабельність, є основою для прийняття управлінських рішень. Крім того, діагностика фінансових результатів дає змогу виявити потенційні ризики та загрози для підприємства, що можуть виникнути в процесі його діяльності. Такий аналіз є необхідним для підвищення фінансової стабільності, поліпшення ефективності використання активів та оптимізації витрат.

Оцінка фінансових результатів також допомагає виявити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку. За допомогою цієї діагностики керівництво може своєчасно коригувати фінансову політику, забезпечуючи максимальну вигоду для компанії. Тому діагностика фінансових результатів є невід'ємною частиною системи управління та стратегії розвитку підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет» проаналізовано у табл. 2.6.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за період

2022-2024 років вказує на стабільне зростання основних економічних показників. Чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс на 40,84%, що є позитивним сигналом про підвищення обсягів продажу.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «АТБ-маркет», млн.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148333	181090	208905	60572	40,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	110721	133240	152635	41914	37,86
Валовий прибуток	37612	47850	56270	18659	49,61
Інші операційні доходи	1197	1126	1350	153	12,79
Адміністративні витрати	11027	23973	21256	10229	92,76
Витрати на збут	22041	23013	28845	6804	30,87
Інші операційні витрати	1115	1387	2340	1225	109,86
Фінансовий результат від операційної діяльності	4626	603	5179	554	11,97
Фінансові витрати	1649	1708	1854	205	12,44
Інші витрати	30	20	87	57	189,62
Фінансовий результат до оподаткування	2257	-211	4145	1888	83,66
Чистий фінансовий результат	2528	-450	3099	572	22,62

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Собівартість реалізованої продукції також зросла, але темп її зростання (37,86%) дещо поступається зростанню доходу, що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності. Валовий прибуток підприємства збільшився на 49,61%, що є значним покращенням результатів діяльності. Однак адміністративні витрати зросли на 92,76%, що свідчить про потребу в оптимізації витрат у цій сфері. Витрати на збут зросли на 30,87%, що може бути пов'язано з розширенням мережі та збільшенням обсягів продажу.

Операційний фінансовий результат показує позитивну динаміку, збільшившись на 11,97%. Водночас фінансові витрати зросли на 12,44%, що вказує на збільшення вартості фінансування. Загалом, чистий фінансовий результат підприємства зріс на 22,62%, що свідчить про підвищення його

рентабельності та успішну стратегію розвитку.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,66	0,67	0,67	0,01	0,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,39	0,37	0,06	19,88
Чистий оборотний капітал, млн.грн.	-9262	-11453	-13438	-4176	45,09
Коефіцієнт автономії	0,12	0,10	0,10	-0,02	-20,29
Коефіцієнт фінансової залежності	8,25	10,48	10,35	2,10	25,46
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,14	0,11	0,11	-0,03	-22,46
Коефіцієнт оборотності активів	3,55	4,09	4,10	0,54	15,24
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	31,19	38,08	42,64	11,45	36,70
Рентабельність господарської діяльності, %	1,56	-0,12	2,02	0,46	x
Рентабельність власного капіталу, %	53,15	-9,47	63,26	10,11	x
Рентабельність продукції, %	3,16	0,48	3,04	-0,12	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, аналіз коефіцієнт загальної ліквідності залишився на рівні 0,67, що є поміркованим показником, вказуючи на здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає на 19,88%, досягнувши 0,37, що демонструє покращення у забезпеченні негайної ліквідності підприємства. Однак, негативною тенденцією є зростання від'ємного значення чистого оборотного капіталу, яке збільшилося на 45,09%, що може вказувати на зниження фінансової гнучкості компанії. Коефіцієнт автономії знизився на 20,29%, що свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У той же час, коефіцієнт фінансової стійкості знизився на 22,46%, що також вказує на погіршення фінансової незалежності компанії. Рентабельність господарської діяльності та рентабельність власного капіталу показують позитивні зміни, зростаючи відповідно на 0,46% та 10,11%, що свідчить про підвищення

ефективності використання капіталу. Зниження рентабельності продукції на 0,12% може вказувати на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності виробничого процесу.

2.3. Оцінка системи інноваційного менеджменту на підприємстві

Розвиток системи інноваційного менеджменту на підприємстві є важливим стратегічним кроком для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії в умовах швидко змінюваного ринку. ТОВ «АТБ-Маркет», як одна з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, активно адаптується до новітніх технологій та інноваційних підходів у веденні бізнесу. Інноваційний менеджмент передбачає інтеграцію новітніх ідей та технологій у різні аспекти діяльності компанії, що дозволяє не тільки знижувати витрати та підвищувати ефективність, але й створювати нові продукти та послуги, відповідно до потреб споживачів [38].

У цьому контексті важливим є впровадження інновацій у стратегію управління підприємством, зокрема в сфері логістики, автоматизації процесів, цифровізації, а також в розвитку взаємодії з клієнтами через сучасні платформи. ТОВ «АТБ-Маркет» має значний потенціал для впровадження інновацій, оскільки вже демонструє успіхи в автоматизації торгових процесів і використанні технологічних рішень для оптимізації бізнес-операцій.

Створення і розвиток системи інноваційного менеджменту є необхідною умовою для подальшого зростання компанії, що дозволить їй не тільки зберегти лідерські позиції, але й зайняти більш стійкі позиції на ринку роздрібної торгівлі в майбутньому. Важливим елементом є також підтримка культури інновацій серед співробітників, що сприятиме швидкому реагуванню на зміни в умовах ринку та реалізації стратегічних ініціатив компанії [26].

Елементи системи інноваційного менеджменту на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет» представлено у табл. 2.8.

Представлені елементи складають основні складові системи інноваційного менеджменту, що допомагають національному лідеру галузі ТОВ «АТБ-Маркет» не лише впроваджувати інновації в різні аспекти своєї діяльності, а й ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Таблиця 2.8

Елементи системи інноваційного менеджменту на підприємстві
ТОВ «АТБ-Маркет»

Елемент	Характеристика
Інноваційна стратегія	Формулювання довгострокових цілей і стратегій, спрямованих на інтеграцію інновацій в основні процеси компанії, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку.
Інноваційна культура	Створення середовища, яке стимулює співробітників до креативності, генерування нових ідей та пошуку рішень для покращення продуктивності та послуг.
Розвиток технологій	Впровадження новітніх технологічних рішень для оптимізації процесів, автоматизації та зниження витрат, таких як інноваційні системи управління ланцюгом постачання та електронної комерції.
Цифровізація бізнес-процесів	Впровадження цифрових інструментів та технологій для автоматизації операцій, аналізу даних та покращення взаємодії з клієнтами (онлайн-магазини, мобільні додатки, CRM-системи).
Управління знаннями та навчанням	Постійне вдосконалення знань і навичок співробітників шляхом організації тренінгів, навчальних курсів та обміну досвідом для підвищення інноваційного потенціалу.
Інвестиції в R&D (дослідження і розробки)	Виділення ресурсів для науково-дослідницької діяльності та розвитку нових продуктів, послуг чи технологій, що дозволяють компанії зайняти лідерські позиції на ринку.
Інноваційні партнерства та колаборації	Створення партнерських відносин з іншими компаніями, університетами та науково-дослідними установами для спільного розвитку та впровадження інноваційних проектів.
Оцінка ефективності інновацій	Визначення ключових показників ефективності інноваційних ініціатив для оцінки їх впливу на бізнес-процеси, рентабельність і задоволеність клієнтів.
Мотивування інноваційної діяльності	Впровадження системи мотивації для співробітників, яка сприяє генерації нових ідей, покращенню процесів і реалізації інноваційних проектів.
Інноваційний моніторинг та аналіз ринку	Постійний моніторинг ринкових тенденцій, нових технологій і конкурентного середовища для виявлення нових можливостей та актуалізації інноваційних стратегій.

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

ТОВ «АТБ-Маркет» активно впроваджує інноваційні рішення для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та покращення обслуговування клієнтів. Одним із значущих кроків стало впровадження мобільного додатку «АТБ 2.0», який до кінця 2024 року набрав понад 1 млн. завантажень. Цей додаток включає в себе сервіс «Гаманець АТБ», що дозволяє користувачам накопичувати та використовувати бали для розрахунків у мережі

супермаркетів [39].

У сфері інформаційних технологій компанія реалізувала проєкт з інтеграції служби закупівель із сервісом Power BI Embedded. Це рішення дозволяє візуалізувати ключові показники діяльності, що сприяє швидкому прийняттю обґрунтованих рішень та контролю за параметрами роботи служби. Система працює в гібридному середовищі, поєднуючи Microsoft Azure та MS SQL, інтегровані з існуючими на підприємстві системами, що забезпечує оперативний доступ до необхідної інформації.

Крім того, компанія активно розвиває електронну платформу «Портал постачальника», що забезпечує ефективне та прозоре взаємодія з постачальниками товарів. Ця ініціатива сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та зміцненню партнерських відносин [39].

Таким чином, ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє активну позицію в напрямку інноваційного розвитку, впроваджуючи сучасні технології для оптимізації внутрішніх процесів та покращення взаємодії з клієнтами.

У 2023-2024 роках корпорація «АТБ» реалізувала інноваційні для українського ринку проєкти, задача яких - вивести підприємство на світовий рівень ведення бізнесу [39]:

1. ERP на базі платформи Oracle Retail. Система планування ресурсів підприємства дозволяє за допомогою цілого комплексу інтегрованих прикладних програм створити єдине інформаційне середовище з метою автоматизації усіх сфер діяльності підприємства - від планування бізнес-процесів до контролю їх реалізації та подальшого аналізу досягнутих результатів.

Головне призначення ERP--системи - забезпечити зростання конкурентоздатності підприємства шляхом підвищення ефективності бізнес-процесів і, як наслідок, скорочення витрат.

2. Логістика. Використання WMS, TMS і GPS систем дозволяє:

- знизити вартість внутрішньоскладської обробки товару та його доставки;
- підвищити контроль над виконанням складських операцій;

- обмежити вплив людського фактору на процеси складської логістики;
- підвищити контроль над роботою власного та найманого автопарку;
- покращити якість транспортних послуг.

3. Маркетинг. Використання «SpacePlanning», «FloorPlanning», «Web Publisher», програмних продуктів із мерчандайзингу компанії «Strategix» дозволяє збільшити товарообіг за рахунок оптимізації:

- розподілу площі торговельної зали між категоріями;
- розміщення торговельного обладнання;
- викладення всередині кожної категорії товарів;
- розміщення категорій товарів у торговельній залі.

4. Інформаційні технології. BI (business intelligence) - інформаційно-аналітична система. Упровадження системи дозволяє оптимізувати планові бізнес-процеси, скоротити до необхідного мінімуму обсяг «ручних операцій» і спрямувати зусилля спеціалістів безпосередньо на аналіз інформації для обґрунтування прийняття управлінських рішень.

Узагальнення основних параметрів реалізованих інноваційних проектів компанією ТОВ «АТБ-Маркет» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Узагальнення основних параметрів реалізованих інноваційних
проектів компанією ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва проекту	Загальний опис	Позитивні наслідки реалізації
1	2	3
ERP на базі Oracle Retail	Впровадження системи планування ресурсів підприємства (ERP) на платформі Oracle Retail для інтеграції всіх бізнес-процесів у єдину інформаційну систему, автоматизації управління.	- підвищення ефективності бізнес-процесів; - скорочення витрат за рахунок автоматизації; - покращення планування та контролю за результатами діяльності компанії; - підвищення конкурентоспроможності завдяки більш точному управлінню.
Логістика (WMS, TMS, GPS системи)	Використання систем управління складом (WMS), транспортом (TMS) і GPS для покращення логістичних процесів, зниження вартості обробки товарів і доставки.	- зниження витрат на внутрішньоскладську обробку і доставку товару; - покращення контролю над складськими операціями; - зменшення впливу людського фактору на процеси складської логістики; - підвищення ефективності роботи

		автопарку та якості транспортних послуг.
--	--	--

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
Маркетинг (мерчан-дайзинг із Strategix)	Використання програмних продуктів «SpacePlanning», «FloorPlanning», «Web Publisher» для оптимізації розподілу торгових площ, розміщення товарів і обладнання у торгових залах.	- оптимізація використання торгового простору; - збільшення товарообігу завдяки кращому розміщенню товарів; - покращення викладки товарів і організації торгового процесу.
BI (Business Intelligence)	Впровадження інформаційно-аналітичної системи BI для оптимізації бізнес-процесів і скорочення "ручних операцій". Залучення аналітиків для більш обґрунтованих управлінських рішень.	- автоматизація бізнес-процесів і зменшення потреби у «ручних операціях»; - покращення прийняття управлінських рішень на основі точних аналітичних даних; - підвищення ефективності управління завдяки кращому аналізу даних.
Мобільний додаток «АТБ 2.0»	Впровадження нового мобільного додатку для зручності покупців, що дозволяє стежити за акціями, знижками та пропозиціями, а також здійснювати покупку через мобільний пристрій.	- зручність для клієнтів завдяки доступу до акцій та знижок через мобільний додаток; - покращення клієнтського досвіду та зростання лояльності; - розширення можливостей для покупців у виборі товарів та здійсненні покупок через мобільні платформи.
Інтеграція служби закупівель із Power BI Embedded	Інтеграція служби закупівель з аналітичним сервісом Power BI Embedded для більш ефективного управління закупівельними процесами на основі даних і аналітики.	- покращення процесу прийняття рішень у закупівлях за допомогою аналітичних даних; - оптимізація закупівельних операцій і зменшення витрат; - підвищення ефективності управлінських рішень завдяки більш точним даним про закупівельні процеси.
Розвиток електронної платформи «Портал постачальника»	Впровадження та розвиток платформи для постачальників для зручної взаємодії з компанією, обміну даними та управління постачаннями через онлайн-систему.	- спрощення процесу співпраці з постачальниками; - підвищення прозорості та ефективності взаємодії з постачальниками; - зменшення витрат часу на комунікацію та управління постачаннями; - поліпшення якості та швидкості поставок завдяки автоматизації процесів.

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Визначені проєкти відображають прагнення корпорації «АТБ» до впровадження інновацій, які покращують як внутрішні бізнес-процеси, так і

досвід клієнтів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Організаційна структура інноваційного менеджменту компанії «АТБ-Маркет» є комплексною і спрямована на ефективну реалізацію інноваційних проектів, які підтримують стратегічні цілі підприємства. Вона включає кілька ключових елементів та підрозділів, що працюють у тісній взаємодії для впровадження інновацій у бізнес-процеси компанії. Основні компоненти цієї структури виглядають так, як представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Організаційна структура системи інноваційного менеджменту
підприємства «АТБ-Маркет»

Підрозділ	Характеристика	Основні функції
Інноваційний департамент	Спеціалізований підрозділ, відповідальний за планування та реалізацію інноваційних ініціатив.	Стратегічне планування інновацій, аналіз нових технологій, впровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси.
Рада інновацій з	Група топ-менеджерів компанії, яка включає керівників ключових підрозділів: генерального директора, директора з інновацій, ІТ, маркетингу тощо.	Визначення стратегічних напрямків інновацій, схвалення важливих інноваційних проектів, контроль їх реалізації.
ІТ-відділ	Підрозділ, відповідальний за розвиток і впровадження технологічних інновацій в компанії.	Розробка, інтеграція і підтримка інноваційних технологій та ІТ-рішень (ERP, BI, мобільні додатки тощо).
Маркетинговий відділ	Підрозділ, що займається впровадженням інновацій в стратегії маркетингу та продажів.	Використання інноваційних інструментів для оптимізації маркетингових стратегій і підвищення ефективності продажів.
Фінансовий департамент	Відповідає за фінансову підтримку інноваційних проектів, оцінку їх економічної ефективності.	Аналіз вартості інноваційних проектів, оцінка фінансової доцільності інвестицій, бюджетування.
Команда управління змінами з	Спеціалізований підрозділ, що підтримує адаптацію персоналу до нових технологій і процесів.	Підготовка персоналу до змін, проведення навчань, забезпечення ефективної реалізації інновацій серед співробітників.
Проектні команди	Тимчасові команди, сформовані для реалізації конкретних інноваційних проектів, що включають фахівців з різних напрямків: ІТ, маркетинг, фінанси тощо.	Керівництво та реалізація інноваційних проектів на різних етапах їхнього життєвого циклу, координація всіх процесів.

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Організаційна структура інноваційного менеджменту компанії «АТБ-Маркет» спрямована на ефективне впровадження та управління інноваціями на всіх рівнях. Інноваційний департамент, разом із радою з інновацій, визначає стратегічні напрямки розвитку і контролює реалізацію важливих проектів. Ключовими підрозділами для підтримки інновацій є ІТ-відділ, маркетинговий департамент і фінансовий підрозділ, які забезпечують технічну, рекламну та економічну підтримку ініціатив. Проектні команди працюють над конкретними інноваціями, здійснюючи координацію на всіх етапах їхнього впровадження. Завдяки цій структурі компанія може оперативно адаптуватися до нових технологій та змінювати бізнес-процеси для досягнення конкурентоспроможності.

Для оцінки ефективності інноваційного розвитку компанії «АТБ-Маркет» було проведено опитування серед ключових підрозділів компанії, зокрема в відділах ІТ, логістики, маркетингу, фінансів, закупівель та аналітики. Метою опитування було визначити рівень впровадження новітніх технологій, оцінити ефективність нових продуктів і послуг, а також вивчити вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності компанії. В рамках опитування було проаналізовано ключові параметри, такі як використання ERP-системи, мобільного додатку «АТБ 2.0», впровадження аналітичних інструментів, а також співпраця з постачальниками через нові платформи.

Опитування дозволило отримати об'єктивні оцінки ефективності реалізованих інноваційних ініціатив і зрозуміти їхній вплив на стратегічні цілі компанії. Зібрані дані стали основою для аналізу поточного стану інноваційного розвитку та для планування подальших кроків у цьому напрямі.

Результати опитування щодо визначення параметрів інноваційного розвитку компанії «АТБ-Маркет» представлено у табл. 2.11.

Отже, результати опитування щодо параметрів інноваційного розвитку компанії «АТБ-Маркет» показали високий рівень впровадження нових технологій, зокрема ERP-систем, ВІ та WMS, що отримали оцінку 4/5 від

підрозділів ІТ та логістики.

Таблиця 2.11

Результати опитування щодо визначення параметрів
інноваційного розвитку компанії ТОВ «АТБ-Маркет»

Параметр	Опис	Відділ	Оцінка / Найвищий бал
Впровадження нових технологій	Ступінь успішного впровадження нових технологій (ERP-системи, BI, WMS, тощо)	ІТ, Логістика	4/5
Кількість нових продуктів/послуг	Кількість нових продуктів/послуг, введених на ринок за останній рік	Маркетинг, Розвиток продуктів	5/5
Інноваційний бюджет	Розмір бюджету, виділений на інновації в порівнянні з попереднім роком	Фінансовий відділ	10% від загальних витрат
Використання даних для прийняття рішень	Ступінь використання аналітики (Power BI, BI системи) для прийняття управлінських рішень	Аналітика, Управління	4,5/5
Співпраця з постачальниками	Ефективність впровадження платформи «Портал постачальника»	Закупівлі, Логістика	4/5
Мобільні технології	Оцінка розвитку та ефективності мобільного додатку «АТБ 2.0»	ІТ, Маркетинг	4,2/5
Стратегічне бачення інновацій	Оцінка важливості інновацій для розвитку компанії	Вищий менеджмент, Стратегічний розвиток	5/5
Вплив інновацій на конкуренцію	Вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності компанії	Маркетинг, Стратегічний розвиток	4,8/5

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Впровадження нових продуктів і послуг виявилось успішним, з оцінкою 5/5 від підрозділів маркетингу та розвитку продуктів. Інноваційний бюджет компанії становить 10% від загальних витрат, що свідчить про серйозну увагу до інвестицій в інновації. Ступінь використання аналітики для прийняття управлінських рішень отримав високу оцінку 4,5/5 від аналітиків і управлінців. Впровадження платформи «Портал постачальника» та мобільного додатку «АТБ 2.0» також показало хороші результати, з оцінками 4/5 та 4,2/5 відповідно. Загалом, інновації відіграють важливу роль у стратегічному розвитку компанії, що підтверджується оцінкою 5/5 від вищого менеджменту та

стратегічного розвитку.

Динаміка показників оцінювання ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Вартісна оцінка інтелектуальної власності, млн.грн.	3927	4681	5700	1773	45,15
Число зайнятих у сфері інноваційного розвитку, осіб.	7331	7496	9678	2347	32,01
Дохід від реалізації нової або удосконаленої продукції, млн.грн.	34117	43824	58285	24168	70,84
Сума витрат, спрямованих на придбання технологій створення та реалізації інноваційної діяльності, млн.грн.	1441	1840	2349	907	62,95
Вартісна оцінка науково-дослідних інноваційних проектів, млн.грн.	27698	33076	47614	19915	71,90
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0,17	0,19	0,21	0,04	23,53
Частка персоналу, зайнятого розробкою інновацій	0,15	0,17	0,21	0,06	40,00
Частка майна, призначеного для інноваційного розвитку	0,09	0,12	0,12	0,03	33,33
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,11	0,1	0,14	0,03	27,27
Частка нової продукції	0,23	0,24	0,28	0,05	21,74
Коефіцієнт інноваційного росту	0,34	0,32	0,39	0,05	14,71

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що вартісна оцінка інтелектуальної власності збільшилася на 45,15%, що свідчить про активний розвиток та інтеграцію нових технологій у діяльність компанії. Число осіб, зайнятих у сфері інноваційного розвитку, зросло на 32,01%, що вказує на збільшення кадрового потенціалу, необхідного для реалізації інноваційних проектів. Дохід від реалізації нової або удосконаленої продукції показав вражаючий приріст на 70,84%, що демонструє ефективність нововведень і їх вплив на фінансові результати компанії. Сума витрат, спрямованих на придбання технологій, також зросла на 62,95%, що підтверджує готовність компанії інвестувати в інновації для подальшого

розвитку. Вартісна оцінка науково-дослідних інноваційних проектів збільшилася на 71,90%, що вказує на високий рівень інвестицій у науково-технічний прогрес.

Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю виріс на 23,53%, що свідчить про підвищення важливості інтелектуальних активів у стратегії компанії. Частка персоналу, зайнятого розробкою інновацій, збільшилася на 40%, що підкреслює важливість інноваційної діяльності для компанії. Частка майна, призначеного для інноваційного розвитку, залишилася на стабільному рівні, але зростання на 33,33% демонструє підтримку інфраструктурних інвестицій у цій сфері. Коефіцієнт освоєння нової техніки зріс на 27,27%, що підтверджує успішне впровадження сучасних технологій в операційну діяльність. В цілому, частка нової продукції збільшилася на 21,74%, а коефіцієнт інноваційного росту на 14,71%, що свідчить про стабільний інноваційний розвиток компанії, який ефективно підтримує її конкурентоспроможність.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє значні позитивні зміни та прогресивний розвиток у всіх аспектах інноваційної діяльності компанії. Впровадження нових технологій, таких як ERP-система, BI, та автоматизація логістики, дозволяє компанії знижувати витрати та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Зростання доходів від нової та удосконаленої продукції свідчить про успішну реалізацію інноваційних стратегій, що дають конкурентні переваги на ринку. Витрати на технології і науково-дослідні інноваційні проекти значно збільшилися, що підкреслює пріоритетність інвестування в інноваційний розвиток для компанії. Високий рівень зацікавленості персоналу у розробці інновацій та значний приріст частки нової продукції вказує на зростання інноваційної культури та стратегічний фокус на інноваціях. Загалом, ТОВ «АТБ-Маркет» активно інвестує в інновації, що дозволяє зберігати високі темпи росту та забезпечує стабільну конкурентоспроможність на ринку.

2.4. Напрями підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства

У сучасному економічному середовищі підприємства, які прагнуть досягти довгострокового успіху, повинні орієнтуватися на інновації як на основний фактор своєї конкурентоспроможності. ТОВ «АТБ-Маркет», завдяки впровадженню нових технологій та інноваційних рішень, вже зробило суттєвий крок у напрямку розвитку своєї інноваційної діяльності. Проте з урахуванням швидкозмінних умов на ринку та нових викликів, що постають перед компанією, необхідно продовжувати вдосконалення інноваційного менеджменту для досягнення кращих результатів. Розвиток технологій, впровадження нових продуктів та послуг, а також оптимізація бізнес-процесів, є ключовими аспектами для подальшого зміцнення позицій компанії на ринку. Крім того, важливо зберігати баланс між інвестиціями в інновації та контролем за їх ефективністю для максимального використання ресурсів компанії [44].

Підвищення ефективності інноваційної діяльності дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й стати лідером у роздрібному секторі України. Для цього необхідно розширювати масштаби інноваційної діяльності, впроваджувати нові підходи до управління інноваціями та активно використовувати аналітику для прийняття стратегічних рішень. Подальший розвиток системи інноваційного менеджменту також сприятиме залученню нових партнерів, постачальників та інвестицій, що забезпечить стабільне зростання підприємства. Підвищення рівня інноваційної зрілості допоможе ТОВ «АТБ-Маркет» швидше адаптуватися до глобальних тенденцій, таких як цифровізація та сталий розвиток. Враховуючи ці фактори, продовження розвитку інноваційної діяльності є важливим кроком для підтримки стабільного і сталого зростання компанії в умовах високої конкуренції.

Попри значні досягнення в інноваційному розвитку, система інноваційного

менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет» стикається з низкою проблем та обмежень, які можуть уповільнювати її подальший розвиток.

1. Недостатній рівень інтеграції інноваційних процесів між підрозділами. Однією з основних проблем є відсутність повної інтеграції інноваційних технологій між усіма підрозділами компанії. Це може призводити до неефективного використання ресурсів, дублювання процесів та зниження загальної продуктивності.

2. Обмежений бюджет на інновації. Незважаючи на збільшення витрат на інноваційну діяльність, бюджет компанії все ще обмежений. Це обмежує можливості для впровадження дорогих і масштабних технологічних рішень, таких як автоматизація на всіх етапах виробництва або впровадження новітніх ІТ-рішень.

3. Необхідність підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження нових технологій потребує висококваліфікованих фахівців. Проблемою залишається недостатній рівень підготовки працівників для роботи з новими інноваціями, що вимагає додаткових інвестицій у навчання та перепідготовку персоналу.

4. Висока залежність від зовнішніх постачальників та технологій. Попри розвиток власних інновацій, ТОВ «АТБ-Маркет» залишається залежним від зовнішніх постачальників технологічних рішень та обладнання, що може бути ризикованим в умовах економічної нестабільності або зростаючої конкуренції на глобальному ринку.

5. Проблеми з впровадженням інновацій в ланцюгу постачання. Технології, такі як WMS і TMS, що використовуються для оптимізації логістики, не завжди забезпечують повну автоматизацію всіх процесів, особливо у великих та складних мережах постачання. Це може призводити до збоїв в роботі системи, затримок або невідповідностей у документації.

6. Необхідність постійного оновлення технологічної інфраструктури. Технології швидко старіють, тому важливо постійно оновлювати ІТ-інфраструктуру для підтримки високого рівня ефективності. Однак ці інвестиції потребують значних витрат і можуть бути обмеженими через бюджетні

обмеження.

7. Труднощі в адаптації до швидких змін на ринку. Ринок роздрібно́ї торгівлі швидко змінюється під впливом нових технологій і змін у споживацьких перевагах. Компанія має постійно адаптувати свої стратегії, що потребує гнучкості в управлінні інноваціями та здатності швидко реагувати на зовнішні зміни.

8. Конкуренція та збереження конкурентних переваг. В умовах високої конкуренції, впровадження інновацій стає не лише питанням зростання, але й виживання на ринку. Конкуренти можуть впроваджувати подібні інновації швидше або ефективніше, що ставить під загрозу збереження лідерства.

Систематизація існуючих проблем та обмежень у розвитку системи інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Систематизація існуючих проблем та обмежень у розвитку системи
інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Проблема	Опис	Приклад проявів на підприємстві
1	2	3
Недостатній рівень інтеграції інноваційних процесів між підрозділами	Відсутність повної інтеграції інновацій між різними підрозділами компанії, що може призводити до дублювання процесів і втрати ресурсів.	Різні підрозділи не завжди можуть координувати свої дії через відсутність єдиної стратегії впровадження інновацій. Наприклад, в відділі логістики та маркетингу можуть виникати суперечності щодо управління товарними запасами.
Обмежений бюджет на інновації	Відсутність достатніх коштів для впровадження великих інноваційних проєктів, таких як повна автоматизація або розширення технологічної інфраструктури.	Підприємство не може впроваджувати дорогі технології або масштабні інновації через обмежений бюджет, наприклад, відсутність коштів на модернізацію ІТ-інфраструктури.
Необхідність підвищення кваліфікації персоналу	Співробітники недостатньо кваліфіковані для роботи з новими технологіями, що знижує ефективність впровадження інновацій.	Технічний персонал не може ефективно використовувати нові ІТ-системи, як ERP або BI, що затримує процеси прийняття рішень.
Висока залежність від зовнішніх постачальників	Велика залежність від сторонніх постачальників технологій та обладнання, що може призвести до ризиків у	Часті затримки в постачанні необхідного обладнання або програмного забезпечення від постачальників, що впливає на

та технологій	разі змін на ринку.	ефективність роботи компанії.
---------------	---------------------	-------------------------------

Продовження таблиці 2.13

1	2	3
Проблеми з впровадженням інновацій в ланцюгу постачання	Впроваджені технології для оптимізації логістики не завжди дають очікувані результати в умовах великої кількості операцій.	Неузгодженість в роботі складських операцій і доставці товарів, що призводить до затримок і порушення термінів постачання.
Необхідність постійного оновлення технологічної інфраструктури	Швидка застарілість технологій вимагає постійних інвестицій у їх оновлення для підтримки конкурентоспроможності.	Необхідність постійного оновлення серверів, програмного забезпечення та обладнання для забезпечення безперебійної роботи ERP та інших систем.
Труднощі в адаптації до швидких змін на ринку	Ринок змінюється швидко, і компанія повинна бути гнучкою, щоб вчасно реагувати на зміни в уподобаннях споживачів та конкурентних умовах.	Повільне реагування на нові тенденції у споживчих перевагах, що може призвести до зниження попиту на певні продукти або послуги.
Конкуренція та збереження конкурентних переваг	Конкуренція на ринку вимагає постійного впровадження нових рішень, що ускладнює підтримку лідерства на ринку.	Проблеми з підтриманням високої маржі на продукцію через зростаючу конкуренцію з боку нових гравців, які використовують нові технології для зниження витрат.

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Отже, для ефективного подолання цих обмежень і проблем ТОВ «АТБ-Маркет» потрібно зосередитись на посиленні внутрішньої інтеграції інновацій, підвищенні кваліфікації персоналу та оптимізації бюджету на інновації.

Для подальшого ефективного розвитку інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» важливо зосередитись на посиленні внутрішньої інтеграції інноваційних процесів між підрозділами компанії. Інтеграція дозволить забезпечити більш скоординовану роботу, зменшити дублювання завдань і досягти максимальних результатів від впровадження нових технологій. Одним із пріоритетних напрямків також є підвищення кваліфікації персоналу, що є ключовим фактором для ефективного використання інноваційних технологій та систем. Кваліфіковані кадри зможуть швидше адаптуватися до змін та оперативно вирішувати складні завдання, пов'язані з інноваційними процесами. Крім того, оптимізація бюджету на інновації дасть змогу ефективніше розподіляти ресурси, забезпечуючи баланс між фінансовими можливостями

компанії та її інноваційними амбіціями. Це дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» залишатися конкурентоспроможним на ринку та сприяти сталому розвитку в умовах постійних змін.

Альтернативні напрями удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет» зосереджені на ключових пріоритетах, що представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Альтернативні напрями удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: розроблено автором

У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу та посилення конкуренції на роздрібному ринку необхідність розробки комплексу заходів з удосконалення інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» є надзвичайно актуальною. Від ефективності впровадження інновацій залежить здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільне зростання. Водночас наявні

проблеми у сфері внутрішньої інтеграції, кадрового потенціалу та бюджетного планування потребують системного вирішення. Тому розробка цілісного комплексу заходів дозволить підвищити ефективність управління інноваційними процесами. Це стане основою для довгострокового розвитку підприємства та його конкурентної переваги на ринку.

Опис ключових заходів, необхідних для впровадження визначених напрямів удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Опис ключових заходів, необхідних для впровадження визначених напрямів удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет»

Напрямок удосконалення	Необхідні заходи
Посилення внутрішньої інтеграції інновацій	Створення крос-функціональних робочих груп. Впровадження єдиної внутрішньої ІТ-платформи для управління інноваціями. Регулярні наради між відділами з обміну результатами та ідеями.
Підвищення кваліфікації персоналу	Організація навчальних програм з інноваційного менеджменту та новітніх технологій. Залучення зовнішніх експертів та менторів. Створення внутрішньої системи наставництва для молодих працівників.
Оптимізація бюджету на інновації	Проведення аудиту інноваційних витрат. Формування пріоритетних проєктів для фінансування. Запровадження системи контролю ефективності витрат (ROI, KPI).

Джерело: розроблено автором

Визначені заходи дозволять системно підходити до розвитку інноваційного потенціалу компанії, забезпечуючи його сталість, результативність і гнучкість до змін.

Для оцінки економічної ефективності від впровадження напрямів удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет» (посилення внутрішньої інтеграції інновацій, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація бюджету на інновації), пропонується здійснити плановий розрахунок за відповідними параметрами.

Розрахунок економічної ефективності від запропонованих заходів у

ТОВ «АТБ-Маркет» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок економічної ефективності від впровадження напрямів
удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Значення
Захід 1. Посилення внутрішньої інтеграції інновацій - впровадження єдиної цифрової платформи для обміну інноваційною інформацією між підрозділами (ERP + інтеграція з BI).	
Вартість впровадження (єдина ліцензія, налаштування, навчання)	3 000 тис. грн
Очікуване зниження витрат за рахунок усунення дублювання функцій	2 000 тис. грн/рік
Очікуване підвищення доходів завдяки швидшим управлінським рішенням	3 500 тис. грн/рік
Загальний річний економічний ефект	5 500 тис. грн
Ефективність (ефект / витрати)	183,3%
Захід 2. Підвищення кваліфікації персоналу - навчання 150 працівників ключових підрозділів щодо інноваційного управління та роботи з новими IT-рішеннями	
Середня вартість навчання на одного працівника	14 700 грн
Загальна сума витрат на програму	2 200 тис. грн
Очікуване зростання продуктивності праці на 15%	3 600 тис. грн/рік
Зменшення кількості помилок, що ведуть до втрат	600 тис. грн/рік
Загальний економічний ефект	4 200 тис. грн
Ефективність (ефект / витрати)	190,9%
Захід 3. Оптимізація бюджету на інновації - впровадження системи контролінгу витрат на інновації через Power BI Embedded	
Вартість інтеграції та навчання	1 800 тис. грн
Очікуване скорочення непродуктивних витрат на 12% (від бюджету 15 млн грн)	1 800 тис. грн/рік
Додатковий економічний ефект від точнішого прогнозування результатів проєктів	1 800 тис. грн/рік
Загальний ефект	3 600 тис. грн
Ефективність (ефект / витрати)	200,0%
Загальна результативність заходів	
Загальні витрати	7 000 тис. грн
Сумарний річний ефект	13 300 тис. грн
Середній коефіцієнт ефективності	190%

Таким чином, розрахунки свідчать про високу економічну ефективність впровадження визначених напрямів удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет». Середній показник ефективності становить близько 190%, що значно перевищує рівень окупності інвестицій. Найбільший ефект забезпечує посилення внутрішньої інтеграції інновацій та підвищення кваліфікації персоналу. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до інноваційного розвитку компанії ТОВ «АТБ-Маркет».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення інноваційного менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «АТБ-Маркет» - найбільша в Україні роздрібна мережа супермаркетів, яка активно розвивалася з 1993 року, пройшовши шлях від кількох гастрономів у Дніпрі до національного лідера у сфері торгівлі. У 2024 році компанія відкрила 47 нових магазинів, збільшивши загальну кількість до 1257, а товарообіг зріс на 15% порівняно з попереднім роком, досягнувши 248,3 млрд грн. Незважаючи на втрати інфраструктури через війну, включаючи знищення складів і тимчасову окупацію частини торговельної мережі, компанія зберегла прибутковість і продовжила інвестувати в розвиток.

2. Аналіз показав, що у період з 2022 по 2024 рік ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє позитивну динаміку ключових економічних показників. Чистий дохід підприємства зріс на 40,84% і склав 208,9 млрд грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Валовий прибуток збільшився майже на 50%, що говорить про зростання ефективності основної операційної діяльності. Особливо показовим є перехід від збитку у 2023 році (-450 млн грн) до чистого прибутку в 2024 році у розмірі 3,1 млрд грн.

3. Встановлено, що розвиток системи інноваційного менеджменту на підприємстві є важливим стратегічним кроком для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії в умовах швидко змінюваного ринку. ТОВ «АТБ-Маркет», як одна з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, активно адаптується до новітніх технологій та інноваційних підходів у веденні бізнесу. Інноваційний менеджмент передбачає інтеграцію новітніх ідей та технологій у різні аспекти діяльності компанії, що дозволяє не тільки знижувати витрати та підвищувати ефективність, але й створювати нові продукти та послуги, відповідно до потреб споживачів.

4. Обґрунтовано, що організаційна структура інноваційного менеджменту компанії «АТБ-Маркет» спрямована на ефективне впровадження та управління інноваціями на всіх рівнях. Інноваційний департамент, разом із радою з інновацій, визначає стратегічні напрямки розвитку і контролює реалізацію важливих проектів. Ключовими підрозділами для підтримки інновацій є ІТ-відділ, маркетинговий департамент і фінансовий підрозділ, які забезпечують технічну, рекламну та економічну підтримку ініціатив. Проектні команди працюють над конкретними інноваціями, здійснюючи координацію на всіх етапах їхнього впровадження.

5. Визначено, що розвиток системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє значні позитивні зміни та прогресивний розвиток у всіх аспектах інноваційної діяльності компанії. Впровадження нових технологій, таких як ERP-система, ВІ, та автоматизація логістики, дозволяє компанії знижувати витрати та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Зростання доходів від нової та удосконаленої продукції свідчить про успішну реалізацію інноваційних стратегій, що дають конкурентні переваги на ринку.

6. Обґрунтовано, що від ефективності впровадження інновацій залежить здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільне зростання. Водночас наявні проблеми у сфері внутрішньої інтеграції, кадрового потенціалу та бюджетного планування потребують системного вирішення. Тому розробка цілісного комплексу заходів дозволить підвищити ефективність управління інноваційними процесами. Це стане основою для довгострокового розвитку підприємства та його конкурентної переваги на ринку.

7. Доведено, що розрахунки свідчать про високу економічну ефективність впровадження визначених напрямів удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет». Середній показник ефективності становить близько 190%, що значно перевищує рівень окупності інвестицій. Найбільший ефект забезпечує посилення внутрішньої інтеграції інновацій та підвищення кваліфікації персоналу. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до

інноваційного розвитку компанії ТОВ «АТБ-Маркет».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи інноваційного менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що поняття інноваційного менеджменту охоплює сукупність управлінських заходів, спрямованих на створення, впровадження та ефективне використання нововведень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Роль інноваційного менеджменту полягає у стимулюванні творчої активності, пошуку нових ринкових можливостей та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому підприємства можуть оптимізувати виробничі процеси, підвищувати якість продукції та послуг, а також ефективно реагувати на технологічні виклики.

2. Узагальнено, що система інноваційного менеджменту на підприємстві представляє собою сукупність організаційних, управлінських та технічних заходів, спрямованих на створення, впровадження та використання інновацій для досягнення стратегічних цілей організації. Вона включає в себе визначення пріоритетів інноваційної діяльності, управління процесами розробки нових продуктів і технологій, а також їх комерціалізацію на ринку. Основою системи є інтеграція інноваційних процесів в загальну стратегію розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток.

3. Обґрунтовано, що система інноваційного менеджменту підприємства є невід'ємною частиною його стратегії розвитку, що сприяє ефективному впровадженню нових ідей, технологій і процесів. Вона забезпечує організацію та координацію всіх етапів інноваційної діяльності, від генерації ідей до їх комерціалізації. Окрім того, система дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових умов, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Важливою складовою є постійний моніторинг і оцінка інноваційних процесів.

4. Встановлено, що оцінка ефективності інноваційного менеджменту підприємства - це процес систематичного аналізу, вимірювання та порівняння результатів інноваційної діяльності підприємства з визначеними цілями, стандартами або очікуваннями. Вона включає в себе оцінювання досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку, рентабельності інноваційних проектів, ефективності використання ресурсів, а також рівня впровадження нових технологій і продуктів.

5. Узагальнено, що оцінка ефективності реалізації інноваційних проектів на підприємстві є важливим етапом у процесі управління інноваційною діяльністю. Використання різних показників, таких як чистий приведений дохід, внутрішня норма рентабельності, термін окупності та інші, дозволяє всебічно оцінити економічну ефективність інвестицій і знизити фінансові ризики. Ці показники допомагають не лише визначити вигідність проектів, але й сприяють прийняттю стратегічних рішень щодо подальших інвестицій.

6. Визначено, що ТОВ «АТБ-Маркет» - найбільша в Україні роздрібна мережа супермаркетів, яка активно розвивалася з 1993 року, пройшовши шлях від кількох гастрономів у Дніпрі до національного лідера у сфері торгівлі. У 2024 році компанія відкрила 47 нових магазинів, збільшивши загальну кількість до 1257, а товарообіг зріс на 15% порівняно з попереднім роком, досягнувши 248,3 млрд грн. Незважаючи на втрати інфраструктури через війну, включаючи знищення складів і тимчасову окупацію частини торговельної мережі, компанія зберегла прибутковість і продовжила інвестувати в розвиток.

7. Встановлено, що розвиток системи інноваційного менеджменту на підприємстві є важливим стратегічним кроком для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії в умовах швидко змінюваного ринку. ТОВ «АТБ-Маркет», як одна з провідних мереж роздрібною торгівлі в Україні, активно адаптується до новітніх технологій та інноваційних підходів у веденні бізнесу. Інноваційний менеджмент передбачає інтеграцію новітніх ідей та технологій у різні аспекти діяльності компанії, що дозволяє не тільки знижувати витрати та підвищувати ефективність, але й створювати нові

продукти та послуги, відповідно до потреб споживачів.

8. Обґрунтовано, що організаційна структура інноваційного менеджменту компанії «АТБ-Маркет» спрямована на ефективне впровадження та управління інноваціями на всіх рівнях. Інноваційний департамент, разом із радою з інновацій, визначає стратегічні напрямки розвитку і контролює реалізацію важливих проектів. Ключовими підрозділами для підтримки інновацій є IT-відділ, маркетинговий департамент і фінансовий підрозділ, які забезпечують технічну, рекламну та економічну підтримку ініціатив. Проектні команди працюють над конкретними інноваціями, здійснюючи координацію на всіх етапах їхнього впровадження.

9. Визначено, що розвиток системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє значні позитивні зміни та прогресивний розвиток у всіх аспектах інноваційної діяльності компанії. Впровадження нових технологій, таких як ERP-система, BI, та автоматизація логістики, дозволяє компанії знижувати витрати та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Зростання доходів від нової та удосконаленої продукції свідчить про успішну реалізацію інноваційних стратегій, що дають конкурентні переваги на ринку.

10. Обґрунтовано, що від ефективності впровадження інновацій залежить здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільне зростання. Водночас наявні проблеми у сфері внутрішньої інтеграції, кадрового потенціалу та бюджетного планування потребують системного вирішення. Тому розробка цілісного комплексу заходів дозволить підвищити ефективність управління інноваційними процесами.

11. Доведено, що розрахунки свідчать про високу економічну ефективність впровадження визначених напрямів удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет». Середній показник ефективності становить близько 190%, що значно перевищує рівень окупності інвестицій. Найбільший ефект забезпечує посилення внутрішньої інтеграції інновацій та підвищення кваліфікації персоналу. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до

інноваційного розвитку компанії ТОВ «АТБ-Маркет».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Бортняк Ф. В., Вовк Ю. Я. Інноваційна політика : навч. посіб. / за заг. ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль : ТзОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
2. Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 394 с.
3. Барна С.С. Сутність інноваційного підходу як об'єкта управління підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. Т. 1. Ч. 1. № 30 (19). С. 56–61.
4. Безус А.М. Фактор впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. Науковий вісник. Серія «Економіка». 2014. Вип. 1. С. 61-69.
5. Біла О.Г. Фінанси підприємств : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2019. 383 с.
6. Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз. 4-те вид. Київ : КНЕУ, 2017. 592 с.
7. Боднар О. Ю. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль, 2021. 87 с.
8. Буняк Н. М. Відкриті інновації – сучасна парадигма інноваційного розвитку регіону. Інфраструктура ринку. 2019. №32. С. 271-276.
9. Василенко В.О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 440 с.
10. Волкова О.І, Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2018. 960 с.
11. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65-72.
12. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного

розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.

13. Вострякова В. Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства: дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 187 с.

14. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

15. Гринько Т.В. Формування інноваційної інфраструктури України як основа активізації інноваційної діяльності. 2008. С. 438–442.

16. Гуторов О.І., Михайлова Л.І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок О.В., Управління інноваціями: навч. посіб. Харків, 2018. 560 с.

17. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В., Інноваційний менеджмент: навч. посіб, 2018. 560 с.

18. Заболоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: : навч. посіб. Львів: Новий Світ, 2017. 465 с.

19. Захарченко В.І., Корсікова М. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 448 с.

20. Захарченко Н. В. Обґрунтування стратегічних інноваційно-інвестиційних рішень в управлінні високотехнологічним виробництвом: моногр. О.: Бахва, 2017. 488 с.

21. Ілляшенко С. М. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2014. 616 с.

22. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навч. Посібник. Суми : ВТД «Університетська книга»; Київ : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2015. 324 с.

23. Інноваційне право: науково-практичний посібник за заг. ред. С. В. Глібка, Ю. В. Георгієвського, О. В. Розгон. Харків: Право, 2019. 246 с.

24. Інноваційний менеджмент: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 113 «Прикладна математика» освітньо-професійної програми «Наука про дані та математичне моделювання» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ;

укладачі: С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко.. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 125 с.

25. Казачков І.О., Стємпень О.В., Шляхи забезпечення інноваційного розвитку промислового підприємства. 2013. С. 90–97.

26. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. С. 247–251.

27. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

28. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.

29. Крилов Д.В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка. 2022. №5. 6 с.

30. Кулиняк І.Я., Демків О.М., Проблеми впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах та напрямки їх вирішення. 2012. № 2. С. 161–162.

31. Лапін О. В., Марчук Н. О., Визначення можливих напрямків інноваційного розвитку підприємства. 2014. № 12. С. 1–2.

32. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. 2016. 302 с.

33. Лютий С.В. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування: класифікація факторів та їх аналіз. Наука й економіка. 2021. №4 (12). С. 267–271.

34. Мельник О. Г., Косцик Р. С. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник національного лісотехнічного університету. 2019. № 19 (3). С. 231–235.

35. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 400 с.

36. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

37. Мойсеєнко І. П. Інституційні основи регулювання інноваційного

розвитку. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка», 2019. №1-2. С. 25- 32.

38. Олексенко Л. В. Інноваційна сприйнятливість підприємства. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення. 2022. С. 68-69.

39. Офіційний сайт компанії ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://atb.ua/>

40. Пабат О. В. Економічна безпека держави: інноваційні фактори : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2012. 165 с.

41. Павленко І.А. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 204 с.

42. Піжук О.І., Багнюк В.І., Оцінювання реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. №15. 2017. С. 282–287.

43. Пілявоз Т.М. Особливості інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах. URL: <http://intkonf.org/pilyavoz-tmosoblivosti-innovatsiynoyidiyalnosti-pidpriemstv-v-suchasnihumovah>.

44. Пожуєва Т.О. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка і регіон. № 1. 2014. С. 103–109.

45. Почерніна Н.В. Інституційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2021. Вип. 1(3). С. 192–199.

46. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14 вересня 2006 р. № 143-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>

47. Про Державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

48. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

49. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

50. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України: Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. № 916-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14#Text>

51. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листопада 2015 р. 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

52. Про особливий режим інноваційної діяльності технопарків: Закон України від 16 липня 1999 р. № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>

53. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

54. Продіус І.П., Кліменко В.В. Удосконалення управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах. 2017. № 1. С. 273–277.

55. Римар М.В., Ликун Н.В. Етапи та принципи здійснення інноваційної діяльності підприємства. Проблеми економіки та управління. 2012. № 725. С. 360–365.

56. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 662 с.

57. Савіна С. С. Формування механізму інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2016. 286 с.

58. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз: Ч. 2. навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2016. 76 с.

59. Старик Р. Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2011. № 21. С. 297–303.

60. Стойко І.І, Управління інноваціями: навч. посіб. Тернопіль : ТНТУ

імені Івана Пулюя, 2018. 200 с.

61. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. Економічні науки. 2020. №2(52). С. 287–291.

62. Ткаченко Т. П. Фінансовий аналіз: консп. лекц.для студ. усіх форм навч. Кам'янське: ДДТУ. 2018. 223 с.

63. Федоренко В.Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія / за заг ред. Федоренко В.Г., Федулової Л.І. К.: ТОВ «ДКС центр», 2014. 346 с.

64. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підруч. К.: Либідь, 2013. 480 с.

65. Фіщенко О. М., Халаїмова А. В. Особливості оцінювання інноваційних ризиків. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 4. 2011. С. 52–57.

66. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці. Економіка. 2016. № 273. С. 83-88.

67. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / Єгоров І.Ю., Никифорок О.І. та ін. ; за ред.: чл.- кор. НАН України Єгорова І.Ю., д.е.н. Никифорок О.І., к.е.н. Ліра В.Е. ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». К., 2020. 308 с.

68. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К.: Знання, 2018. 492 с.

69. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 254 с.

70. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела, 2018. 568 с.

71. Школьник І. О., Боярко О. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.

72. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: Монографія. Херсон: ОЛДІПЛЮС, 2016. 424 с.

73. Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.

ДОДАТКИ

