

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Ільницький Сергій Олександрович

_____ *підпис*

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Скотний Павло Валерійович

_____ *підпис*

Дрогобич – 2025

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства (тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

	Голова ЕК		
дата		підпис	прізвище, ім'я

	Секретар ЕК		
		підпис	прізвище, ім'я

АННОТАЦІЯ

Ільницький С.О. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. – Рукопис.

У роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Узагальнено підходи до класифікації видів інноваційних стратегій, визначено критерії їх вибору залежно від потенціалу підприємства, стану ринку та рівня технологічного розвитку галузі. Проаналізовано сучасні наукові підходи до управління інноваційним потенціалом, а також визначено ключові чинники, які впливають на результативність інноваційної діяльності підприємства.

Проведено комплексний аналіз діяльності ТзОВ «БРАТИ». Проведено оцінку інноваційного потенціалу підприємства за основними складовими - ресурсною, фінансовою, технологічною, кадровою та організаційною. Оцінено рівень інноваційності продукції, конкурентні позиції на ринку та ефективність використання наявних ресурсів. На основі проведеного SWOT-аналізу визначено внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості та загрози інноваційного розвитку.

Сформовано стратегічні цілі та пріоритети інноваційного розвитку ТзОВ «БРАТИ». Розроблено систему стратегічних орієнтирів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, розширення асортименту продукції та впровадження нових технологій. Обґрунтовано вибір адаптивної інноваційної стратегії, яка забезпечує поступову модернізацію виробництва, удосконалення системи управління та підвищення гнучкості підприємства до змін ринкового середовища. Розроблено організаційно-економічний механізм реалізації інноваційної стратегії, що включає систему управлінських, фінансових, інформаційних та кадрових інструментів.

Ключові слова: інновації, управління, інноваційна діяльність, менеджмент, технологічні інновації, технології управління, виробництво.

SUMMARY

Ilnytskyi S.O. Formation of the Innovation Development Strategy of the Enterprise. – Manuscript.

The paper investigates the theoretical, methodological, and practical principles of forming an innovation development strategy for an enterprise in modern economic conditions. The study generalizes the approaches to the classification of innovation strategy types and determines the criteria for their selection depending on the enterprise's potential, market conditions, and the level of technological development in the industry. Modern scientific approaches to managing innovation potential are analyzed, and key factors influencing the effectiveness of innovation activity at the enterprise are identified.

A comprehensive analysis of the activity of LLC “BRATY” has been carried out. The innovation potential of the enterprise was assessed according to the main components — resource, financial, technological, human, and organizational. The level of product innovativeness, competitive market position, and efficiency of resource utilization were evaluated. Based on the conducted SWOT analysis, the internal strengths and weaknesses of the enterprise, as well as external opportunities and threats to innovation development, were identified.

Strategic goals and priorities of the innovation development of LLC “BRATY” have been formed. A system of strategic guidelines aimed at increasing labor productivity, optimizing costs, expanding the product range, and introducing new technologies has been developed. The choice of an adaptive innovation strategy has been substantiated, which ensures a gradual modernization of production, improvement of the management system, and enhancement of the enterprise's flexibility to market changes. An organizational and economic mechanism for implementing the innovation strategy has been developed, including a set of managerial, financial, informational, and human resource tools.

Keywords: innovations, management, innovation activity, managerial decision-making, technological innovations, management technologies, production.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність, роль та значення інноваційної стратегії у сучасних умовах господарювання	10
1.2. Види інноваційних стратегій підприємства та критерії їх вибору	18
1.3. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності інноваційної стратегії	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТзОВ «БРАТИ»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТзОВ «БРАТИ»	33
2.2. Оцінка інноваційного потенціалу та рівня інноваційності продукції підприємства	37
2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для визначення стратегічних можливостей інноваційного розвитку ТзОВ «БРАТИ»	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТзОВ «БРАТИ»	50
3.1. Формування стратегічних цілей і пріоритетів інноваційного розвитку підприємства	50
3.2. Обґрунтування вибору оптимальної інноваційної стратегії для ТзОВ «БРАТИ»	54
3.3. Розроблення організаційно-економічного механізму реалізації інноваційної стратегії та оцінка очікуваної ефективності	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах стрімких технологічних змін, глобальної конкуренції та цифровізації економіки інноваційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Сучасні ринкові умови вимагають від компаній не лише ефективного використання наявних ресурсів, а й здатності швидко адаптуватися до зовнішніх змін, впроваджуючи нові продукти, технології та управлінські рішення. Саме тому формування інноваційної стратегії розвитку підприємства є однією з найактуальніших проблем сучасного менеджменту.

Інноваційна стратегія виступає основою довгострокового розвитку підприємства, оскільки дозволяє визначити пріоритетні напрями модернізації виробництва, впровадження нових технологій і підвищення ефективності управління. У сучасних умовах господарювання, коли темпи науково-технічного прогресу безперервно зростають, а ринкові потреби змінюються динамічно, підприємства, які не мають чітко визначеної інноваційної стратегії, ризикують втратити конкурентні переваги та свої позиції на ринку.

Особливої актуальності проблема формування інноваційної стратегії набуває в Україні, де підприємства стикаються із системними викликами - військовими ризиками, енергетичною нестабільністю, кадровим дефіцитом та обмеженими інвестиційними ресурсами. Водночас саме інновації стають рушійною силою економічного відновлення, дозволяючи підприємствам зменшити залежність від зовнішніх факторів.

Для підприємств виробничого сектору, зокрема таких як ТзОВ «БРАТИ», інноваційна стратегія є не лише засобом підвищення ефективності діяльності, а й запорукою довготривалої стабільності. Впровадження інновацій у виробництво, логістику, маркетинг та систему управління персоналом сприяє зростанню продуктивності, поліпшенню якості продукції та підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та методологічні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємства знайшли

відображення в працях провідних українських науковців, серед яких В. Геєць, В. Гончаров, С. Ілляшенко, І. Карпунь, Н. Краснокутська, Є. Крикавський, О. Кузьмін, Л. Федулова, Н. Чухрай, П. Перерва, П. Скотний, І. Бузько та інші. У їхніх роботах досліджуються питання сутності інновацій, організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю, методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, а також інструментів стратегічного планування інноваційного розвитку в умовах ринкової трансформації економіки України.

Серед закордонних учених вагомий внесок у розроблення теорії інноваційного розвитку зробили Й. Шумпетер, П. Друкер, Б. Санто, Ф. Котлер, М. Портер, Дж. О'Коннор, Р. Де Мартіно, М. Флінн, Л. Дулі, Е. Роджерс та інші. Їхні дослідження зосереджені на питаннях формування конкурентних переваг підприємств через інновації, ролі підприємницької ініціативи у технологічному розвитку, управлінні знаннями та інноваційних бізнес-моделях, що забезпечують адаптивність компаній до динамічних змін ринкового середовища. Водночас, незважаючи на вагомий внесок науковців у розвиток теорії інноваційного менеджменту, низка питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання вибору типу інноваційної стратегії залежно від потенціалу підприємства, оцінювання її ефективності в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також механізми практичної реалізації інноваційних стратегій у виробничих компаніях малого та середнього бізнесу.

Мета магістерської роботи -дослідити теоретико-методологічні засади, аналітичні підходи та практичні механізми формування інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

✓ розкрити економічну сутність, роль та значення інноваційної стратегії у забезпеченні сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання;

- ✓ систематизувати види інноваційних стратегій підприємства та визначити критерії їх вибору залежно від ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища;
- ✓ узагальнити існуючі методичні підходи до формування та оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства;
- ✓ провести організаційно-економічну характеристику діяльності ТзОВ «БРАТИ» як базового об'єкта дослідження;
- ✓ оцінити інноваційний потенціал, рівень інноваційності продукції та стратегічні можливості розвитку підприємства;
- ✓ проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ТзОВ «БРАТИ» з метою визначення факторів, що впливають на вибір інноваційної стратегії;
- ✓ сформулювати стратегічні цілі, пріоритети та обґрунтувати вибір оптимальної інноваційної стратегії розвитку ТзОВ «БРАТИ»;
- ✓ розробити організаційно-економічний механізм реалізації інноваційної стратегії та здійснити оцінку очікуваної ефективності її впровадження.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємства на прикладі ТзОВ «БРАТИ».

Робота виконана за матеріалами ТзОВ «Брати», яке характеризується активним пошуком шляхів підвищення ефективності виробництва, впровадженням нових технологій і прагненням до формування власної інноваційної стратегії розвитку.

Методологічною основою магістерської роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування, групування, зіставлення, спостереження та порівняння. Для забезпечення комплексності дослідження також застосовано системний та ситуаційний підходи, методи стратегічного аналізу, SWOT-аналізу, а також

елементи економіко-статистичного аналізу, що дозволили обґрунтувати напрями формування інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягає у систематизації та розвитку теоретичних підходів до формування інноваційної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. У роботі уточнено сутність та структуру інноваційної стратегії підприємства як складової його стратегічного менеджменту, удосконалено методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу з урахуванням галузевої специфіки та ресурсних обмежень. На основі дослідження діяльності ТзОВ «Брати» розроблено рекомендації щодо формування ефективної інноваційної стратегії, яка поєднує адаптивність, технологічне оновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати магістерського дослідження доповідалися на секційному засіданні - управління, інновації та економіка, студентської науково-технічної конференції «МОЛОДЬ НА СТОРОЖІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ» у КЗ ЛОР «Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу».

Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості їх практичного застосування для вдосконалення процесу формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства. Розроблені у роботі підходи, методичні рекомендації та пропозиції можуть бути використані керівництвом ТзОВ «Брати» з метою підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом, оптимізації структури інноваційної діяльності та раціонального використання ресурсів. Отримані результати мають прикладне значення для вдосконалення стратегічного планування, впровадження адаптивної інноваційної стратегії, підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (всього 57 найменування). Обсяг дипломної роботи становить 74 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, роль та значення інноваційної стратегії у сучасних умовах господарювання

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, глобалізацією економічних процесів, швидким розвитком технологій і постійним зростанням вимог до якості продукції та ефективності управління. У цих умовах виживання й розвиток підприємств безпосередньо залежать від їхньої здатності адаптуватися до змін, генерувати нові знання, технології та продукти, тобто від рівня їхньої інноваційності. Саме тому питання формування ефективної інноваційної стратегії стає одним із ключових напрямів стратегічного управління.

Інноваційна стратегія - це комплексна система довгострокових управлінських рішень і дій, спрямованих на створення, освоєння та комерціалізацію нововведень, що забезпечують розвиток підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Вона визначає напрям і масштаби інноваційної діяльності, встановлює пріоритети інвестицій у науково-технічні розробки, технології, кадри та інфраструктуру. У стратегічному контексті інноваційна стратегія є засобом перетворення науково-технічного потенціалу підприємства в економічні результати[40].

Економічна сутність інноваційної стратегії полягає у спрямованому використанні ресурсів підприємства для досягнення конкурентних переваг через системне впровадження інновацій. Вона ґрунтується на концепції розвитку, за якою інновації виступають головним фактором підвищення ефективності виробництва, прибутковості та стійкості підприємства.

На думку П. Друкера, інновація є ключовим інструментом підприємництва, оскільки саме вона створює нові можливості для бізнесу. Отже,

інноваційна стратегія визначає, які саме можливості використовуватиме підприємство, якими ресурсами володіє та які механізми застосовуватиме для досягнення цілей розвитку[41].

Інноваційна стратегія включає три взаємопов'язані аспекти:

- ✓ ресурсний, що відображає інвестиційні, кадрові та технологічні можливості підприємства;
- ✓ організаційно-управлінський, який охоплює структуру управління, мотиваційні механізми та процеси координації діяльності;
- ✓ ринковий, що визначає напрями впровадження інновацій, орієнтуючись на потреби споживачів і тенденції розвитку галузі[26].

Таким чином, економічна сутність інноваційної стратегії полягає у забезпеченні стійкої динаміки розвитку підприємства шляхом безперервного оновлення його технологічної, виробничої та управлінської бази.

У загальній системі стратегічного управління інноваційна стратегія відіграє роль інтеграційного механізму, який забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства та його інноваційним потенціалом. Вона визначає пріоритети інвестування у нові технології, продукти, методи управління та організації праці.

Роль інноваційної стратегії проявляється у таких ключових аспектах:

- ✓ формування довгострокових конкурентних переваг на основі унікальних технологічних рішень;
- ✓ підвищення ефективності використання ресурсів шляхом модернізації виробництва, автоматизації процесів, оптимізації витрат;
- ✓ підвищення гнучкості підприємства щодо змін зовнішнього середовища та споживчого попиту;
- ✓ створення сприятливих умов для розвитку персоналу та формування інноваційної культури організації[16].

У стратегічному вимірі інноваційна стратегія є тим інструментом, який дозволяє підприємству не лише адаптуватися до ринкових умов, а й формувати

їх, стаючи джерелом інноваційних змін у галузі. В умовах переходу до економіки знань, коли основним фактором виробництва стає не матеріальний капітал, а інтелектуальні ресурси, інноваційна стратегія набуває особливої ваги. Вона стає основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його здатності до саморозвитку.



Рис 1.1. Основні напрями прояву значення інноваційної стратегії підприємства. Розроблено автором на підставі [6, 16]

Чотири ключові напрями(рис. 1.1), у яких проявляється значення інноваційної стратегії для сучасного підприємства - економічний, соціальний, технологічний та екологічний. Кожен із них має власну специфіку впливу на ефективність діяльності підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Взаємодія цих напрямів створює синергетичний

ефект, що підвищує конкурентоспроможність організації та сприяє її адаптації до умов динамічного ринку.

Економічний напрям полягає у підвищенні продуктивності праці, зростанні прибутковості та рентабельності виробництва. Інноваційна стратегія дозволяє зменшити виробничі витрати за рахунок впровадження нових технологій, автоматизації процесів і використання сучасних методів управління. Наприклад, впровадження систем електронного документообігу, ERP-рішень або оптимізація логістичних ланцюгів може значно зменшити витрати часу й ресурсів, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Соціальний напрям відображає значення інноваційної стратегії для розвитку людського капіталу. Інноваційні процеси створюють нові робочі місця, вимагають підвищення кваліфікації працівників та сприяють формуванню корпоративної культури, орієнтованої на креативність і навчання. Наприклад, підприємства, що запроваджують програми внутрішнього навчання або підтримують подання інноваційних ідей працівниками, формують більш мотивований і лояльний персонал, що підвищує ефективність діяльності в цілому.

Технологічний напрям проявляється у модернізації виробничих потужностей, впровадженні сучасних технологій і цифровізації бізнес-процесів. Завдяки інноваційній стратегії підприємства можуть переходити на Smart-технології, автоматизовані системи управління, 3D-моделювання продукції або використання штучного інтелекту в процесах планування та контролю. Такі зміни підвищують якість продукції, скорочують виробничий цикл, сприяють зниженню втрат ресурсів і забезпечують гнучкість управління[48, 49].

Екологічний напрям інноваційної стратегії орієнтований на впровадження ресурсозберігаючих, енергоефективних і екологічно безпечних технологій. У сучасних умовах підприємства все більше усвідомлюють необхідність мінімізації шкідливого впливу на довкілля. Наприклад, використання відновлюваних джерел енергії, утилізація відходів виробництва, застосування технологій замкнутого циклу або перехід на екологічно чисту сировину не лише

зменшують екологічні ризики, а й формують позитивний імідж компанії як соціально відповідального суб'єкта господарювання[56].

У сучасній економіці інноваційна стратегія визначає здатність підприємства інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги, брати участь у міжнародній кооперації та відповідати вимогам сталого розвитку.

Отже, інноваційна стратегія виступає системоутворюючим елементом управління розвитком підприємства, оскільки забезпечує узгодженість економічних, соціальних, технологічних та екологічних аспектів його діяльності. Вона дає змогу не лише підвищувати ефективність виробництва, але й формувати нові конкурентні переваги, адаптуватися до динамічних ринкових змін і створювати умови для сталого розвитку. Проте ефективність реалізації інноваційної стратегії значною мірою залежить від середовища, у якому функціонує підприємство, та тих факторів, що визначають потребу в її формуванні. На підприємства посилюється вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що зумовлюють необхідність переходу до інноваційно орієнтованої моделі розвитку. Визначення й аналіз цих факторів дозволяє підприємству обґрунтовано формувати інноваційну стратегію, обираючи ті напрями, які забезпечать найвищу ефективність і стійкість у довгостроковій перспективі.

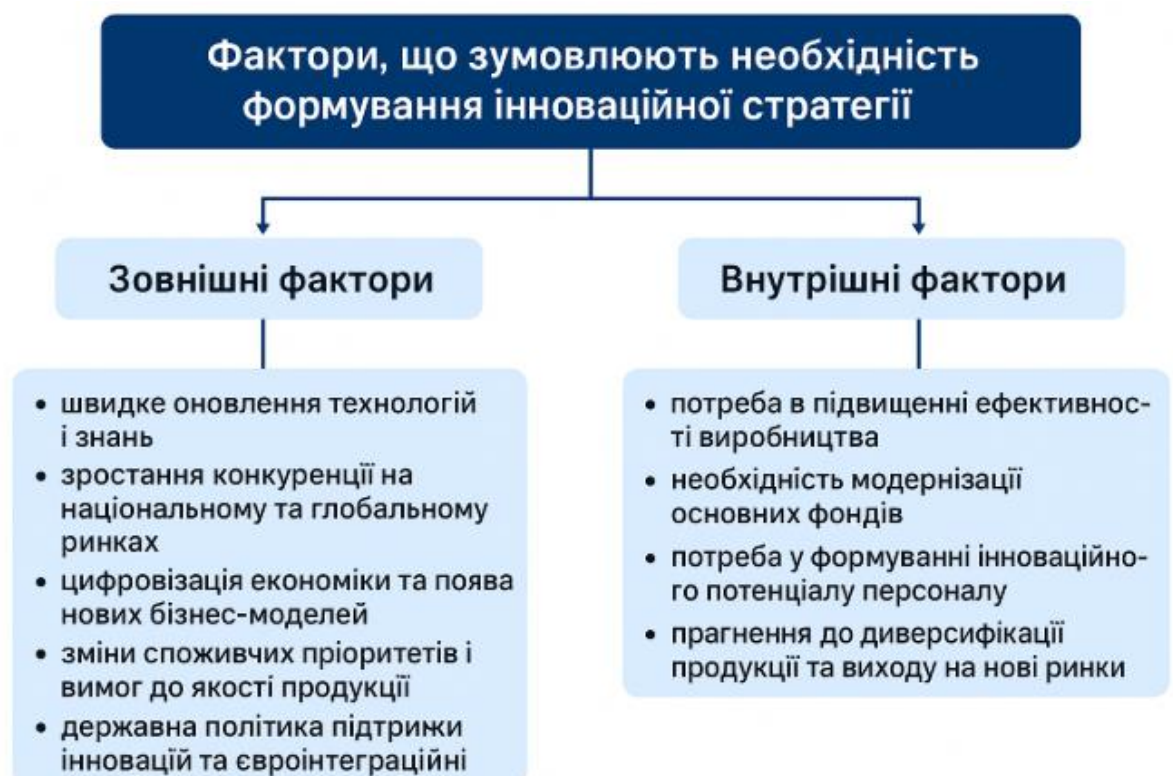


Рис 1.2. Фактори, що зумовлюють необхідність формування інноваційної стратегії підприємства. Розроблено автором на підставі [4]

Рисунок 1.2. відображає систему взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на формування інноваційної стратегії підприємства. У сучасних умовах господарювання жодна організація не може залишатися конкурентоспроможною без урахування цих чинників, адже вони визначають не лише напрям інноваційного розвитку, а й швидкість адаптації підприємства до змін середовища. Зовнішні фактори формують контекст, у якому функціонує підприємство, тоді як внутрішні визначають його здатність реалізовувати стратегічні ініціативи.

До зовнішніх факторів належить передусім швидке оновлення технологій і знань, що змушує компанії постійно модернізувати виробництво та впроваджувати нові рішення. Зростання конкуренції як на національному, так і на глобальному ринках стимулює підприємства шукати інноваційні підходи до управління, маркетингу й виробництва. Важливим чинником є цифровізація економіки, яка зумовлює появу нових бізнес-моделей (наприклад, електронної комерції, платформних екосистем чи автоматизованих систем управління). Крім того, зміна споживчих пріоритетів і вимог до якості продукції вимагає від підприємств швидкого реагування на запити клієнтів, а державна політика підтримки інновацій і євроінтеграційні процеси створюють нові можливості для інвестицій та міжнародного партнерства[4].

Внутрішні фактори відображають особливості організаційного потенціалу підприємства. Серед них ключовими є потреба в підвищенні ефективності виробництва та раціональному використанні ресурсів, необхідність модернізації основних фондів і технологічних процесів, а також розвиток інноваційного потенціалу персоналу. Інноваційна стратегія дає змогу спрямувати ці процеси в єдине русло, формуючи культуру постійного вдосконалення. Додатково важливим чинником є прагнення підприємства до диверсифікації продукції та виходу на нові ринки, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з вузькою

спеціалізацією, і підвищити стійкість бізнесу в умовах мінливого середовища[4, 10].

У сукупності ці фактори формують середовище, в якому інноваційна стратегія стає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, що зумовлюють необхідність формування інноваційної стратегії, створює основу для розуміння її сутності та ролі в системі стратегічного управління підприємством. Проте для ефективної реалізації інноваційного курсу важливо не лише виявити причини його формування, а й чітко усвідомити функції та завдання інноваційної стратегії, які забезпечують її практичне втілення. Саме вони визначають напрями діяльності підприємства, механізми управління інноваціями та очікувані результати стратегічних дій. Отже, подальший аналіз доцільно присвятити розгляду основних функцій і завдань інноваційної стратегії як ключових складових процесу її реалізації.



Рис 1.3. Функції та завдання інноваційної стратегії. Розроблено автором на підставі [9]

Даний рисунок відображає системну структуру основних функцій та завдань інноваційної стратегії, які визначають напрям і зміст інноваційного розвитку підприємства. Інноваційна стратегія виконує низку ключових функцій: аналітичну, планувальну, організаційну, мотиваційну, контрольну та координаційну. Їх реалізація забезпечує ефективне управління інноваційними процесами, підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Кожна функція інноваційної стратегії має власне практичне спрямування. Аналітична функція полягає у вивченні ринку, технологічних тенденцій і внутрішнього потенціалу підприємства для визначення можливостей інновацій. Планувальна функція спрямована на формування довгострокових цілей і вибір оптимальних шляхів їх досягнення. Організаційна функція забезпечує створення умов для реалізації інновацій, розподіл відповідальності, ресурсів і повноважень між учасниками процесу. Мотиваційна функція сприяє активізації творчої ініціативи працівників, а контрольна - оцінює ефективність реалізації стратегії, визначаючи відхилення від запланованих результатів. На основі виконання зазначених функцій формуються завдання інноваційної стратегії, серед яких - підвищення конкурентоспроможності підприємства, розвиток інноваційного потенціалу, впровадження нових технологій, удосконалення організаційної структури та формування інноваційної культури. Реалізація цих завдань забезпечує не лише оновлення продукції чи процесів, а й створення довгострокових конкурентних переваг, що дозволяють підприємству успішно функціонувати в умовах швидких змін ринкового середовища[9].

Інноваційна стратегія тісно пов'язана з іншими функціональними стратегіями підприємства: виробничою, фінансовою, маркетинговою, кадровою. Її ефективна реалізація можлива лише за умови узгодженості між цими складовими: виробнича стратегія забезпечує технічну основу для реалізації інновацій; фінансова стратегія формує ресурсну базу; маркетингова стратегія визначає потреби споживачів і напрями розвитку продукції; кадрова стратегія сприяє розвитку компетенцій персоналу для впровадження нововведень.

Інноваційна стратегія, виступає інтегруючим елементом загальної системи стратегічного управління, забезпечуючи синергійний ефект між різними напрямками діяльності підприємства[41].

Отже, інноваційна стратегія є системоутворювальним елементом стратегічного управління підприємством, який забезпечує його динамічний розвиток, конкурентоспроможність та адаптивність до зовнішніх змін. Вона поєднує інтелектуальні, матеріальні, технологічні та організаційні ресурси з метою створення нових можливостей зростання[41].

1.2. Види інноваційних стратегій підприємства та критерії їх вибору

Ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від обраного типу інноваційної стратегії, яка визначає масштаби, глибину та характер впровадження інновацій. Кожне підприємство, виходячи зі своїх ресурсних можливостей, рівня ризику, стану ринку та технологічного потенціалу, обирає ту чи іншу стратегію, яка найкраще відповідає його цілям і завданням розвитку.

Розмаїття видів інноваційних стратегій зумовлюється тим, що інновації можуть охоплювати різні сфери діяльності підприємства - від створення нового продукту чи технології до трансформації системи управління або маркетингових підходів. Тому класифікація стратегій за певними критеріями дозволяє глибше зрозуміти сутність інноваційних процесів, визначити пріоритети розвитку та обґрунтувати оптимальні напрями інноваційної політики.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних видів інноваційних стратегій.

Вид стратегії	Основна мета	Характер інновацій	Рівень ризику	Очікуваний ефект	Приклад
Радикальна	Технологічний прорив, лідерство	Принципово нові продукти	Високий	Високий прибуток, ринкове лідерство	Tesla, SpaceX

Поступова	Підвищення ефективності, стабільність	Модернізація	Помірний	Оптимізація витрат	Toyota
Імітаційна	Наслідування успішних моделей	Копіювання або адаптація	Низький	Швидкий вихід на ринок	Xiaomi
Наступальна	Активне розширення ринку	Розробка нових сегментів	Високий	Збільшення частки ринку	Amazon
Оборонна	Утримання позицій	Удосконалення існуючих технологій	Середній	Підвищення конкурентоспроможності	Samsung
Очікувальна	Моніторинг трендів	Аналіз інновацій	Низький	Підготовка до майбутніх змін	традиційні банки

Розроблено автором на підставі [1, 3, 15]

Одним із найпоширеніших підходів класифікації є за ступенем інноваційності, відповідно до якого виділяють такі види стратегій:

Радикальна інноваційна стратегія - передбачає створення принципово нових продуктів, технологій або бізнес-моделей. Її реалізація пов'язана з високим ризиком, але потенційно дає значний ефект і лідерські позиції на ринку (наприклад, винайдення нових матеріалів, створення «розумних» продуктів чи технологій III).

Поступова (еволюційна) - ґрунтується на вдосконаленні вже існуючих продуктів або процесів. Така стратегія менш ризикована, оскільки спирається на перевірені технології та ринки.

Імітаційна стратегія - передбачає запозичення ідей або технологій, що вже довели свою ефективність на інших підприємствах. Головна мета - швидке освоєння інновацій з меншими витратами.

Наступальна стратегія - орієнтована на активне завоювання нових ринків і технологічне лідерство.

Оборонна стратегія - спрямована на збереження поточних позицій підприємства шляхом удосконалення продукції, підвищення якості та зниження витрат.

Стратегія технологічного спостереження (очікування) - передбачає мінімальну участь у розробці нових технологій, натомість орієнтуючись на аналіз тенденцій і вибір найперспективніших напрямів для майбутніх інвестицій.

Інноваційна стратегія може бути спрямована на різні об'єкти діяльності підприємства. Залежно від спрямування виділяють:

Інноваційну стратегію продуктового розвитку (продуктову) - орієнтовану на розробку нових товарів або модернізацію наявних. Мета - задоволення нових потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності продукції (*створення нових видів екологічних будівельних матеріалів або програмного забезпечення на основі штучного інтелекту*).

Технологічну інноваційну стратегію - пов'язану з модернізацією виробничих процесів, упровадженням автоматизації, цифрових платформ або нових методів організації виробництва (*перехід на енергоефективні технології, впровадження роботизованих систем чи технологій 3D-друку*).

Організаційно-управлінську стратегію - спрямовану на удосконалення структури управління, запровадження інноваційних методів HR-менеджменту, гнучких форм організації праці (*використання систем дистанційного контролю, цифрових HR-платформ або Agile-менеджменту*).

Маркетингову інноваційну стратегію - орієнтовану на розвиток нових каналів збуту, зміну позиціонування, створення бренду чи використання нових форм просування (*використання штучного інтелекту для персоналізації рекламних кампаній або вихід у віртуальні торговельні простори*).

Соціальну інноваційну стратегію - передбачає розробку рішень, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності бізнесу, екологічної безпеки, добробуту працівників (*програми корпоративного волонтерства, скорочення викидів CO₂, розвиток «зелених» технологій*).

Вибір інноваційної стратегії значною мірою визначається рівнем ризику, який підприємство готове прийняти та горизонтом планування, тобто часовими межами реалізації стратегічних рішень. У цьому контексті виділяють три основні типи стратегій: проривні, помірні та консервативні. Кожна з них має свої особливості, переваги та обмеження, які необхідно враховувати під час розроблення загальної стратегії розвитку.

Стратегії проривних інновацій характеризуються високим рівнем ризику та значними фінансовими витратами, адже вони передбачають інвестування у фундаментальні науково-дослідні роботи, створення принципово нових продуктів або технологій, здатних радикально змінити структуру ринку. Такі стратегії зазвичай обирають підприємства з потужною науково-технічною базою та високим інноваційним потенціалом. Вони дозволяють досягти технологічного лідерства, однак потребують ретельного стратегічного планування та ефективного управління ризиками[16].

Помірні стратегії розвитку орієнтовані на поступове вдосконалення продукції, процесів або організації виробництва без суттєвих фінансових ризиків. Це найпоширеніший тип інноваційної поведінки серед підприємств, оскільки він забезпечує стабільне зростання, зберігаючи при цьому контроль над витратами. Помірні стратегії часто базуються на впровадженні інкрементальних (поступових) інновацій - модернізації обладнання, оптимізації логістичних процесів, поліпшенні якості продукції чи обслуговування[22].

Консервативні (утримувальні) стратегії спрямовані на збереження стабільності підприємства, підтримання існуючих технологічних і виробничих процесів із мінімальними змінами. Такі стратегії характерні для підприємств, що працюють у зрілих галузях або мають обмежені ресурси для розвитку. Вони дозволяють уникнути надмірного ризику, проте водночас можуть знизити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі[6].

За часовим критерієм реалізації інноваційні стратегії поділяють на довгострокові (5 - 10 років), середньострокові (3 - 5 років) і короткострокові (до 3 років). Довгострокові стратегії спрямовані на формування фундаментальних технологічних змін і передбачають великі капіталовкладення, тоді як короткострокові - на швидку адаптацію до поточних ринкових умов. Вибір тривалості реалізації інноваційної стратегії залежить від стабільності ринку, наявних фінансових ресурсів, організаційної гнучкості та рівня інноваційного потенціалу підприємства[4].

Вибір інноваційної стратегії є складним і багатофакторним процесом, який вимагає врахування як зовнішніх умов функціонування підприємства, так і його внутрішніх можливостей. Основною метою є забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу та досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових критеріїв вибору є рівень інноваційного потенціалу підприємства - наявність кваліфікованих кадрів, сучасних технологій, фінансових ресурсів і досвіду реалізації інноваційних проєктів. Підприємства з високим потенціалом можуть обирати проривні або активні стратегії, тоді як фірми з обмеженими ресурсами орієнтуються на помірні або адаптаційні підходи.

Другим важливим критерієм є фінансові можливості. Проривні інновації потребують значних інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), маркетинг і впровадження нових продуктів. Тому вибір стратегії повинен відповідати рівню платоспроможності підприємства та його здатності залучати зовнішнє фінансування.

Також важливу роль відіграє стан ринку та рівень конкуренції. Якщо галузь перебуває у фазі активного розвитку, доцільно застосовувати агресивні або проривні стратегії, спрямовані на швидке захоплення ринку. Натомість у стабільних або зрілих галузях ефективнішими є помірні чи утримувальні стратегії, що дозволяють підтримувати позиції без надмірних ризиків.

Серед інших критеріїв варто виокремити часовий горизонт планування - коротко-, середньо- чи довгострокова орієнтація. Вибір залежить від галузевих особливостей, швидкості технологічних змін і можливостей прогнозування. Організаційна культура також впливає на тип стратегії: підприємства з відкритою інноваційною культурою схильні до експериментів і ризику, тоді як традиційні структури віддають перевагу стабільності[6].

Окрім цього, значення мають державна політика підтримки інновацій, доступ до наукових центрів, партнерств, кластерів і рівень інтеграції у глобальні

інноваційні процеси. Ці чинники створюють додаткові можливості для реалізації вибраної стратегії.

Отже, вибір інноваційної стратегії повинен бути результатом комплексного аналізу, що охоплює ресурси підприємства, умови ринку, цілі розвитку та ступінь готовності до змін. Раціональне поєднання цих критеріїв дозволяє сформувати ефективну модель інноваційного розвитку, здатну забезпечити стійкі конкурентні переваги в умовах швидких технологічних трансформацій.

1.3. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності інноваційної стратегії

Ефективна інноваційна стратегія дозволяє не лише реагувати на виклики, а й створювати нові можливості для розвитку, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність. Проте для того щоб стратегія була дієвою, необхідно чітко визначити методичні підходи до її розробки, реалізації та оцінювання результативності. Важливим є також врахування специфіки діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу, галузевих особливостей, стадії життєвого циклу та рівня технологічного розвитку. Методичні підходи повинні поєднувати аналітичні та організаційно-економічні інструменти, що забезпечують комплексне бачення інноваційного процесу - від ідеї до її комерційної реалізації. Лише системний підхід до формування та оцінювання інноваційної стратегії дозволяє створити гнучку модель управління, здатну адаптуватися до швидких змін ринкової кон'юнктури, забезпечити ефективне використання інтелектуальних і фінансових ресурсів, а також сприяти сталому розвитку підприємства в умовах високої невизначеності.

Процес формування інноваційної стратегії передбачає низку взаємопов'язаних етапів, які утворюють логічну послідовність дій.

Таблиця 1.2

Етапи формування інноваційної стратегії підприємства.

№ етапу	Назва етапу	Зміст етапу	Очікувані результати	Приклади дій підприємства
1	Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища	Аналіз макро- та мікросередовища, ринкових тенденцій, технологічного розвитку, фінансового стану, кадрового потенціалу.	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для інноваційного розвитку.	Проведення SWOT-аналізу; аналіз діяльності конкурентів; моніторинг нових технологій; оцінка стану основних фондів.
2	Визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку	Формування місії, бачення та ключових стратегічних орієнтирів інноваційної діяльності.	Узгоджені цілі, що забезпечують розвиток конкурентних переваг.	Визначення довгострокової мети («стати лідером у впровадженні екотехнологій»); постановка кількісних показників (збільшення частки інноваційної продукції на 20%).
3	Розроблення стратегічних альтернатив	Формування кількох варіантів інноваційних стратегій з урахуванням ресурсів і ринкових умов.	Множина можливих сценаріїв розвитку.	Підготовка альтернатив: стратегія технологічного прориву, диверсифікації, партнерства з науковими центрами тощо.
4	Оцінка та вибір оптимальної стратегії	Порівняння стратегічних варіантів за системою критеріїв — ризик, рентабельність, час окупності, ресурсна забезпеченість.	Обґрунтований вибір найефективнішої стратегії.	Використання матриці оцінювання стратегій; проведення експертних опитувань; розрахунок прогностичних фінансових показників.
5	Розроблення механізму реалізації інноваційної стратегії	Визначення інструментів, ресурсів, структур управління, форм мотивації та фінансування інновацій.	Створення умов для практичної реалізації стратегії.	Формування інноваційного відділу; створення фонду фінансування інновацій; впровадження системи стимулювання творчих ініціатив персоналу.
6	Контроль і оцінювання результативності реалізації	Моніторинг ефективності виконання заходів, порівняння фактичних результатів із плановими, коригування дій.	Забезпечення гнучкості стратегії та підвищення її результативності.	Аналіз ключових показників ефективності (KPI); щорічний перегляд стратегії; звіти про інноваційні досягнення.

Розроблено автором на підставі [2, 4, 6, 16]

Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства - на цьому етапі здійснюється аналіз макро- та мікроекономічних факторів, що впливають на інноваційну діяльність: рівень конкуренції, технологічні тренди, державне регулювання, потреби споживачів, фінансові можливості, кадровий потенціал, тощо. Для оцінки використовують методи PEST-аналізу, SWOT-аналізу, модель п'яти сил М. Портера, а також бенчмаркінг для порівняння з провідними конкурентами[40].

Визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку - цілі повинні відповідати місії підприємства, його ресурсним можливостям та ринковим орієнтирам. Як правило, вони поділяються на стратегічні (довгострокові) - створення нових продуктів, вихід на нові ринки, формування власної науково-дослідної бази; та тактичні (коротко- й середньострокові) - модернізація технологій, зниження витрат, підвищення якості.

Розроблення стратегічних альтернатив - на цьому етапі оцінюються можливі варіанти розвитку: від агресивної інноваційної експансії до поступових удосконалень. Застосовується метод сценарного планування, який дозволяє моделювати кілька варіантів майбутнього з урахуванням різного рівня ризику та інвестиційних витрат[50].

Оцінка та вибір оптимальної стратегії - ключовим завданням є вибір тієї стратегії, що забезпечить найвищий рівень відповідності між можливостями підприємства та зовнішнім середовищем. Для цього використовують методи багатокритеріального аналізу, дерева рішень, матричні моделі (наприклад, матриця Ансоффа, BCG, GE/McKinsey)[55].

Розроблення механізму реалізації інноваційної стратегії - передбачає формування організаційної структури управління інноваційною діяльністю, визначення джерел фінансування, календарного плану впровадження інновацій, а також системи мотивації персоналу.

Контроль і оцінювання результативності реалізації - останній етап передбачає моніторинг досягнення стратегічних цілей, аналіз відхилень,

коригування планів і визначення економічної ефективності реалізованих інновацій.

Методичні підходи до розроблення інноваційної стратегії визначають логіку, послідовність і науково обґрунтовані інструменти, які використовуються для формування стратегічних рішень у сфері інноваційного розвитку підприємства. Вони забезпечують цілісність процесу стратегічного планування, дозволяють поєднати стратегічні цілі з наявними ресурсами, ринковими можливостями та технологічними тенденціями. В умовах швидких технологічних змін, зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища саме методичні підходи виступають основою для прийняття ефективних управлінських рішень, що мінімізують ризики та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу[15].

Вибір методики залежить від цілей інноваційного розвитку, масштабів діяльності підприємства, рівня його інноваційної культури та ресурсного забезпечення. У сучасній науковій літературі виділяють декілька підходів до формування інноваційних стратегій[4, 6, 16]:

Системний підхід - розглядає підприємство як цілісну систему, де всі елементи (виробництво, фінанси, персонал, маркетинг) взаємопов'язані. Розробка інноваційної стратегії в цьому контексті спрямована на гармонізацію розвитку всіх підсистем для досягнення єдиної мети.

Комплексний підхід - передбачає інтеграцію економічних, технологічних, організаційних та соціальних аспектів. Увага приділяється не лише технічним нововведенням, а й змінам у структурі управління, корпоративній культурі, комунікаційних процесах.

Маркетинговий підхід - орієнтований на потреби споживачів і конкурентне середовище. Інновації розглядаються як відповідь на нові ринкові запити. Основою такого підходу є глибокі маркетингові дослідження, аналіз тенденцій попиту, поведінки клієнтів і прогнозування ринкових ніш.

Проектний підхід - полягає в управлінні інноваційними процесами у вигляді окремих проєктів із чітко визначеними термінами, ресурсами й

відповідальністю. Цей підхід забезпечує гнучкість, контроль за результатами та підвищення ефективності використання ресурсів.

Ресурсний підхід - фокусується на ідентифікації й раціональному використанні внутрішніх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних). Основна ідея полягає в тому, що стійкі конкурентні переваги формуються через унікальні ресурси, які важко копіювати.

Інноваційно-інституційний підхід - враховує вплив державних, правових, фінансових та освітніх інститутів на процес інноваційного розвитку. У рамках цього підходу підприємство розглядається як елемент ширшої національної інноваційної системи.

Ключові принципи формування інноваційної стратегії визначають основні правила та орієнтири, яких має дотримуватись підприємство у процесі стратегічного управління інноваційною діяльністю. Вони забезпечують узгодженість між цілями, ресурсами, потребами ринку та динамікою зовнішнього середовища, формуючи фундамент ефективного інноваційного розвитку. Формування інноваційної стратегії має ґрунтуватися на таких принципах[14]:

- ✓ Принцип наукової обґрунтованості - стратегічні рішення повинні базуватися на аналітичних розрахунках, прогнозах і результатах досліджень.
- ✓ Принцип гнучкості - стратегія повинна адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- ✓ Принцип ресурсної збалансованості - інноваційні ініціативи мають відповідати наявним і потенційним можливостям підприємства;
- ✓ Принцип ризик-орієнтованості - передбачає оцінку можливих ризиків і формування механізмів їх мінімізації;
- ✓ Принцип інтеграції - забезпечення узгодженості інноваційної стратегії з іншими функціональними стратегіями (маркетинговою, фінансовою, виробничою, кадровою).

Дотримання цих принципів забезпечує логічність, узгодженість та ефективність процесу стратегічного управління інноваціями, створює

передумови для сталого розвитку підприємства в умовах високої динаміки сучасного ринку.

Оцінювання ефективності інноваційної стратегії є важливим етапом стратегічного управління, який дозволяє визначити, наскільки обрані напрями розвитку, механізми реалізації та використані ресурси забезпечують досягнення поставлених цілей підприємства. Такий аналіз допомагає своєчасно виявити відхилення, скоригувати дії управлінського персоналу та підвищити результативність інноваційної діяльності. Без систематичної оцінки ефективності інноваційна стратегія може перетворитися на формальний документ, що не відображає реальні потреби підприємства і не забезпечує його конкурентних переваг.

Методи оцінювання ефективності інноваційної стратегії базуються на поєднанні кількісних і якісних показників, які дають змогу комплексно аналізувати як економічні результати (прибутковість, рентабельність, окупність інвестицій), так і нематеріальні аспекти - рівень інноваційної культури, здатність персоналу до творчості, швидкість упровадження нововведень, адаптацію до технологічних змін. Застосування системи методів - від фінансово-економічних розрахунків до експертних оцінок і збалансованих індикаторів - забезпечує об'єктивну картину ефективності стратегії та формує підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо її вдосконалення.

Оскільки, ефективність інноваційної стратегії є комплексним показником, що характеризує результативність управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності. Її оцінювання потребує використання різних методів, які охоплюють економічні, технологічні, соціальні та маркетингові аспекти розвитку підприємства. У практиці управління інноваціями поєднуються як кількісні, так і якісні підходи, що дозволяє отримати повну картину впливу інноваційної стратегії на загальну ефективність діяльності підприємства.

До найпоширеніших економічних методів оцінювання належать аналіз фінансових результатів інноваційної діяльності. Основними критеріями є приріст прибутку, виручки та рентабельності, зниження собівартості продукції,

підвищення продуктивності праці. Крім того, застосовуються інвестиційні показники, такі як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR) та період окупності інвестицій (Payback Period). Ці методи дозволяють оцінити доцільність і прибутковість реалізації інноваційних проєктів, що входять до стратегії підприємства[57].

Технологічні показники відображають рівень оновлення технічної та наукової бази підприємства. Серед них - частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), кількість запроваджених нових технологій, ступінь модернізації обладнання та рівень технологічного оновлення основних фондів. Ці критерії показують, наскільки ефективно підприємство використовує свій науково-технічний потенціал для досягнення стратегічних цілей[39].

Соціальні показники дозволяють оцінити вплив інноваційної стратегії на людський капітал підприємства. Вони охоплюють рівень зайнятості, підготовки й кваліфікації персоналу, мотивацію до творчої діяльності, а також розвиток корпоративної культури інновацій. Високі соціальні результати свідчать про ефективну адаптацію працівників до змін, підвищення їхньої продуктивності та залученості у процеси створення нововведень[42].

Не менш важливими є маркетингові показники, що характеризують позиції підприємства на ринку. До них належать збільшення ринкової частки, рівень задоволеності клієнтів, зростання впізнаваності бренду та успішність виведення нових продуктів. Саме маркетингові результати демонструють, наскільки інноваційна стратегія сприяє формуванню конкурентних переваг і забезпечує довгострокову стабільність бізнесу.

Для комплексного аналізу використовуються інтегральні методи оцінювання, що поєднують різні групи показників. Серед них - багатокритеріальний аналіз, який дозволяє узагальнити економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності; метод експертних оцінок, що ґрунтується на думках фахівців щодо потенціалу інноваційної стратегії; а також балансова система показників (BSC), яка оцінює ефективність через взаємозв'язок

фінансових, клієнтських, внутрішніх і навчально-інноваційних результатів. Застосування цих методів забезпечує комплексне бачення результатів інноваційної політики та сприяє своєчасному вдосконаленню стратегії розвитку підприємства[30].

Контроль є завершальним, але надзвичайно важливим етапом реалізації інноваційної стратегії. Він передбачає постійне спостереження за результатами, виявлення відхилень і своєчасне коригування дій.

Для цього використовують:

- ✓ оперативний контроль (щомісячний моніторинг виконання планів);
- ✓ стратегічний контроль (оцінка відповідності досягнутих результатів довгостроковим цілям);
- ✓ фінансовий контроль (аналіз ефективності інвестицій в інновації);
- ✓ ризик-контроль (ідентифікація та управління технологічними, ринковими, фінансовими ризиками)[30].

Отже, методичні підходи до формування та оцінювання ефективності інноваційної стратегії базуються на поєднанні системного, маркетингового, ресурсного та проектного підходів. Їх використання забезпечує логічність, послідовність і результативність процесу стратегічного управління інноваціями. Водночас оцінювання ефективності стратегії має враховувати не лише фінансові результати, але й технологічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства.

Збалансоване поєднання кількісних та якісних методів дає змогу комплексно оцінити успішність реалізації інноваційної політики та визначити напрям подальшого удосконалення стратегії розвитку.

Висновки до першого розділу. Інноваційна стратегія є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового економічного зростання. Вона визначає напрями, масштаби й темпи впровадження нововведень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, раціональне використання ресурсів і зміцнення позицій підприємства на ринку. У сучасних умовах швидкої технологічної еволюції, глобалізації

ринків і цифрової трансформації саме інноваційна стратегія стає головним чинником адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Значення інноваційної стратегії виявляється в її впливі на економічну, соціальну, технологічну та екологічну сфери діяльності підприємства. Вона забезпечує зростання продуктивності праці, прибутковості, ефективності використання ресурсів; сприяє створенню нових робочих місць, розвитку персоналу, формуванню інноваційної культури; стимулює технологічне оновлення виробництва, модернізацію обладнання та цифровізацію бізнес-процесів. Таким чином, інноваційна стратегія виконує багатофункціональну роль, поєднуючи економічні вигоди з довгостроковими соціальними та технологічними ефектами.

Типи інноваційних стратегій визначаються рівнем ризику, масштабом впроваджуваних нововведень та тривалістю планового періоду їх реалізації. Підприємства можуть обирати між проривними, помірними або консервативними стратегіями, а також визначати часовий горизонт їх реалізації - коротко-, середньо- чи довгостроковий. Вибір оптимального типу інноваційної стратегії повинен ґрунтуватися на урахуванні внутрішніх можливостей підприємства, його фінансових ресурсів, кадрового потенціалу, рівня технологічного розвитку та стану зовнішнього середовища. Важливою умовою ефективності є узгодженість інноваційної стратегії з загальною стратегією підприємства.

Формування інноваційної стратегії є складним і послідовним процесом, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, вибір пріоритетних напрямів розвитку, розроблення механізмів реалізації та оцінювання результатів. Її побудова спирається на принципи наукової обґрунтованості, системності, адаптивності, ресурсної збалансованості та результативності. Для оцінювання ефективності застосовуються економічні, технологічні, соціальні та маркетингові показники, а також інтегральні методи, зокрема багатокритеріальний аналіз і балансова система показників (BSC).

Отже, теоретико-методологічні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємства становлять основу для побудови ефективної системи стратегічного управління інноваціями. Вони забезпечують науково обґрунтований підхід до визначення цілей, вибору типу стратегії, розроблення механізмів її реалізації та оцінювання результативності, що у сукупності створює передумови для сталого інноваційного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ТзОВ «БРАТИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТзОВ «БРАТИ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БРАТИ» - це підприємство, що функціонує на ринку будівельних матеріалів Львівської області та спеціалізується на виробництві, реалізації та доставці продукції для будівництва і благоустрою. Основними видами діяльності компанії є виробництво бетонних та залізобетонних виробів, а також реалізація сипучих матеріалів - щебеню, піску, відсіву, цементу[45].

Окрім основного напрямку діяльності, підприємство активно розвиває логістичний напрям, забезпечуючи перевезення будівельних матеріалів власним транспортом. Це дозволяє скоротити витрати клієнтів, оптимізувати ланцюг постачання та гарантувати своєчасне виконання замовлень. Власна логістична служба є конкурентною перевагою підприємства, оскільки забезпечує повний цикл обслуговування - від виробництва до доставки продукції кінцевому споживачеві.

Також ТзОВ «БРАТИ» надає послуги з укладання бруківки на дорогах, тротуарах та прибудинкових територіях. Компанія здійснює повний комплекс робіт - від підготовки основи до фінішного мощення, використовуючи сучасні технології та якісні матеріали. Така діяльність сприяє підвищенню естетичної привабливості об'єктів благоустрою та формує позитивний імідж підприємства, як надійного партнера у сфері будівництва[45].

Підприємство поєднує виробничу, торговельну та сервісну функції, що забезпечує стабільність його позицій на ринку та дає змогу гнучко реагувати на зміни попиту. Завдяки цьому, ТзОВ «БРАТИ» успішно реалізує стратегію диверсифікації діяльності, спрямовану на розширення асортименту продукції, поліпшення якості послуг і підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТзОВ «БРАТИ» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	18 450	22 870	27 560	+49,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 980	17 200	19 100	+27,5
Валовий прибуток, тис. грн	3 470	5 670	8 460	+143,8
Рентабельність продажів, %	18,8	24,8	30,7	+11,9 п.п.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	42	45	50	+19,0
Середня заробітна плата, грн/міс.	13 500	15 200	17 800	+31,9
Обсяг інвестицій у виробництво, тис. грн	920	1 850	3 200	+247,8
Витрати на логістичні послуги, тис. грн	480	620	750	+56,3
Витрати на інновації та модернізацію, тис. грн	350	720	1 400	+300,0

Розроблено автором на підставі [45].

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про позитивну динаміку розвитку ТзОВ «БРАТИ» упродовж 2022-2024 років. Підприємство продемонструвало стабільне зростання основних фінансово-економічних показників, що свідчить про ефективність управлінських рішень, зокрема в частині модернізації виробничої бази, впровадження інноваційних технологій та розширення спектра наданих послуг.

Протягом аналізованого періоду дохід від реалізації продукції зріс на 49,3%, що пояснюється як зростанням попиту на будівельні матеріали, так і розширенням діяльності підприємства у сфері логістичних послуг і укладання бруківки. Підприємство активно освоює суміжні напрямки діяльності - зокрема, транспортування сипучих матеріалів, що дозволило забезпечити комплексне обслуговування клієнтів «під ключ». Такий підхід підвищив конкурентоспроможність підприємства на регіональному ринку Львівщини.

Собівартість продукції також зросла, однак темпи її приросту є нижчими, ніж зростання доходів. Це свідчить про підвищення операційної ефективності та раціональніше використання ресурсів. У результаті валовий прибуток збільшився на 143,8 %, що є позитивним свідченням правильної економічної стратегії підприємства. Високі темпи приросту рентабельності продажів (з 18,8% у 2022 р. до 30,7% у 2024 р.) підтверджують здатність ТзОВ «БРАТИ» генерувати більший прибуток при відносно стабільному рівні витрат.

Зростання інвестицій у виробництво та модернізацію обладнання (у понад 3,4 раза) демонструє орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток. Значна частка інвестицій була спрямована на оновлення технічного парку для логістики, закупівлю сучасної спецтехніки для укладання бруківки, а також на цифровізацію процесів управління замовленнями та контролю якості. Крім того, у 2024 році підприємство істотно збільшило витрати на інновації, що свідчить про прагнення посилити свою технологічну базу та оптимізувати виробничі процеси.

Соціальні показники також демонструють позитивну динаміку. Кількість працівників зросла з 42 до 50 осіб, а середня заробітна плата підвищилася майже на 32%. Це свідчить про соціально орієнтований характер діяльності підприємства, створення нових робочих місць і підвищення рівня мотивації персоналу. У поєднанні з розвитком корпоративної культури та залученням працівників до процесів удосконалення виробництва, це сприяє підвищенню інноваційного потенціалу колективу.

Організаційна структура ТзОВ «БРАТИ» має лінійно-функціональний тип, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та координації між управлінськими ланками. Така структура є оптимальною для підприємств середнього розміру, які здійснюють багатопрофільну діяльність - виробництво будівельних матеріалів, надання логістичних послуг та виконання робіт із укладання бруківки[45].

На вершині структури перебуває директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні напрями розвитку, контролює

виконання планів і координує взаємодію між основними функціональними відділами. Його діяльність спрямована на забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та інноваційного зростання компанії.



Рис 2.1 Організаційна структура ТзОВ «БРАТИ». Розроблено автором на підставі [45]

Безпосереднім заступником директора є головний інженер, який одночасно виконує функції технічного керівника підприємства. Йому підпорядковуються три основні виробничо-технічні підрозділи: виробничий відділ, інженерно-будівельний відділ та технічна служба (ремонтна діляниця). Виробничий відділ відповідає за виготовлення бетонних виробів, обробку модрини та контроль технологічних процесів. Саме тут реалізуються ключові операції, від яких залежить якість готової продукції. Інженерно-будівельний відділ виконує дорожні й тротуарні роботи, здійснює монтаж покриття, а також технічний нагляд за будівельними об'єктами. Його діяльність розширює спектр послуг підприємства, сприяючи диверсифікації та підвищенню прибутковості. Водночас технічна служба забезпечує безперебійну роботу обладнання,

проводить планові ремонти, відповідає за стан автопарку й дотримання норм безпеки праці. Таким чином, підрозділи, підпорядковані головному інженеру, формують технічну основу підприємства та гарантують стабільність виробничих процесів.

Відділ логістики займається організацією перевезень сировини та готової продукції, оптимізацією маршрутів і забезпеченням своєчасного постачання. Відділ продажу та маркетингу відповідає за реалізацію будівельних матеріалів, формування клієнтської бази, просування бренду та впровадження інновацій у сфері маркетингових комунікацій. Бухгалтерія та відділ кадрів - виконують ключові адміністративні функції. Бухгалтерія здійснює облік фінансових операцій, контролює доходи, витрати та складає звітність, забезпечуючи фінансову прозорість діяльності підприємства. Відділ кадрів займається підбором, навчанням і оцінюванням персоналу, веденням кадрової документації та формуванням корпоративної культури.

Така комплексна, чітко структурована система управління сприяє стабільному розвитку ТзОВ «БРАТИ», забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та створює основу для успішної діяльності підприємства.

Отже, можна стверджувати, що ТзОВ «БРАТИ» перебуває на етапі стійкого економічного зростання. Підприємство ефективно поєднує виробничу, логістичну та сервісну діяльність, активно інвестує в оновлення основних фондів і технологій, що створює міцне підґрунтя для формування інноваційної стратегії розвитку. Такі результати є свідченням цілеспрямованої політики менеджменту, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та впровадження сучасних управлінських практик.

2.2. Оцінка інноваційного потенціалу та рівня інноваційності продукції підприємства

Оцінювання інноваційного потенціалу є одним із ключових етапів стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки воно дозволяє

визначити його здатність до створення, освоєння та впровадження нововведень. Інноваційний потенціал відображає не лише наявні ресурси, а й спроможність підприємства використовувати їх у процесі створення інновацій. У науковій літературі поняття «інноваційний потенціал» розглядається як інтегральна характеристика, що охоплює кадрову, фінансову, науково-технічну, організаційну та інформаційну складові, які забезпечують реалізацію інноваційної діяльності.

Сучасні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу ґрунтуються на поєднанні якісних і кількісних методів аналізу. Якісні методи дозволяють визначити ступінь готовності підприємства до реалізації інноваційних проєктів, наявність стратегічного бачення, корпоративної культури інновацій, рівень гнучкості управління. Кількісні методи, у свою чергу, базуються на системі показників, що характеризують окремі елементи потенціалу - ресурсного, технологічного, наукового, кадрового, маркетингового тощо. Для комплексної оцінки часто застосовуються інтегральні індекси, що об'єднують вагові коефіцієнти та нормалізовані значення параметрів.

Одним із найпоширеніших є **інтегральний підхід**, який передбачає обчислення узагальненого показника інноваційного потенціалу (IP) за формулою[47]:

$$IP = w_1 \cdot \frac{I_i}{I_{\max}} + w_2 \cdot D_e + w_3 \cdot K_p + w_4 \cdot \frac{N_p}{N_{\max}}$$

де:

- I_i — інвестиції в інновації, тис. грн;
- D_e — частка сучасного обладнання у загальному парку, %;
- K_p — індекс кваліфікації персоналу (0–1);
- N_p — кількість нових та модернізованих продуктів;
- w_1, w_2, w_3, w_4 — вагові коефіцієнти (сума = 1);
- $I_{\max}, N_{\max}$ — максимальні значення показників для нормалізації.

Для ТЗОВ «БРАТИ»: $w_1=0,35$, $w_2=0,25$, $w_3=0,20$, $w_4=0,20$.

Таблиця 2.2.

Показники інноваційного потенціалу ТзОВ «БРАТИ» (2022-2024 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Коментар
Інвестиції в інновації, тис. грн	350	720	1 400	Зростання у 4 рази
Доля сучасного обладнання, %	40	55	70	Покращення технічної бази
Кваліфікація персоналу (індекс), бали	0,6	0,7	0,8	Підвищення кваліфікації та навчання
Нові/модернізовані продукти, од.	2	4	7	Розширення асортименту та модернізація продуктів

Отже, інноваційного потенціалу (IP) для 2024 року:

$$IP = w_1 * (I_i / I_{max}) + w_2 * De + w_3 * K_p + w_4 * (N_p / N_{max})$$

де:

- $I_i = 1400$ тис. грн
- $De = 0,7$
- $K_p = 0,8$
- $N_p = 7$
- $I_{max} = 1400, N_{max} = 7$
- $w_1=0,35; w_2=0,25; w_3=0,2; w_4=0,2$

$$IP_{2024} = 0,351 + 0,250,7 + 0,20,8 + 0,21 = 0,885$$

Висновок: інноваційний потенціал високий (0,885).

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити інноваційні можливості підприємства, враховуючи як об'єктивні ресурси (фінанси, обладнання, кадри), так і організаційні чинники (система управління, рівень мотивації, партнерські зв'язки).

Оцінка інноваційності продукції передбачає визначення ступеня новизни виробів та технологій, що застосовуються у виробничому процесі, а також аналіз додаткових сервісів та послуг, що підвищують цінність продукту для споживача. Основна мета оцінки - визначити, наскільки продукція відповідає сучасним технологічним стандартам, запитам ринку та конкурентним вимогам.

Для ТзОВ «БРАТИ» до ключових критеріїв відносяться:

Інноваційність технологій (T_n) - оцінка ступеня впровадження нових виробничих процесів, автоматизації та цифровізації управлінських операцій.

Інноваційність матеріалів (Mm) - використання сучасних будівельних матеріалів, модифікованих сумішей та екологічно чистих компонентів.

Інноваційність сервісу та додаткових послуг (Ss) - комплексність пропозицій для клієнта (логістика, монтаж, технічний супровід), що підвищує зручність і якість обслуговування.

Рівень інноваційності продукції (IN) розраховується за середньозваженою формулою[47]:

$$IN = \frac{Tn + Mm + Ss}{3}$$

де:

Tn - інноваційність технологій, значення від 0 до 1;

Mm - інноваційність матеріалів, значення від 0 до 1;

Ss - інноваційність сервісу та послуг, значення від 0 до 1.

Інтерпретація результатів:

$$IN < 0,5$$

– низький рівень інноваційності, продукція потребує модернізації;

$$IN = 0,5-0,7$$

– середній рівень інноваційності, можливі невеликі покращення;

$$IN > 0,7$$

– високий рівень інноваційності, продукція відповідає сучасним стандартам і конкурентним вимогам.

Оцінка інноваційності продукції ТзОВ «БРАТИ»:

$Tn = 0,8$ (сучасні технології виробництва бетонних виробів та бруківки);

$Mm = 0,75$ (використання якісних та екологічних матеріалів);

$Ss = 0,85$ (комплексні послуги «під ключ»: доставка, монтаж, технічний супровід).

Розрахунок:

$$IN = (0,8 + 0,75 + 0,85)/3 \approx 0,80$$

Отже, продукція ТзОВ «БРАТИ» має високий рівень інноваційності, що підтверджує ефективність модернізації виробничих процесів та впровадження нових матеріалів і сервісних рішень.

Аналіз динаміки інноваційності продукції дозволяє оцінити розвиток технологічного рівня, удосконалення матеріальної бази та впровадження нових сервісних рішень підприємства протягом певного періоду. Це дозволяє визначити тенденції інноваційного розвитку, ефективність управлінських рішень та перспективи модернізації продукції.

Для оцінки динаміки інноваційності використовуються такі ключові показники: Інноваційний потенціал (IP) та Рівень інноваційності продукції (IN). Для оцінки змін показників інноваційності використовується метод порівняльного аналізу за роками.

Таблиця 2.3.

Динаміка інноваційного потенціалу та інноваційності продукції
ТзОВ «БРАТИ».

Рік	Інноваційний потенціал (IP)	Рівень інноваційності продукції (IN)
2022	0,42	0,55
2023	0,68	0,68
2024	0,885	0,80

Таким чином, проведений аналіз інноваційного потенціалу та рівня інноваційності продукції ТзОВ «БРАТИ» дозволяє зробити висновок про високий рівень здатності підприємства до впровадження нововведень. Значне зростання інвестицій в інновації, оновлення технічної бази та підвищення кваліфікації персоналу свідчать про цілеспрямовану політику менеджменту у сфері модернізації виробничих процесів. Це створює міцну основу для реалізації стратегічних планів щодо розширення асортименту продукції та підвищення її конкурентоспроможності на регіональному ринку.

Динаміка показників інноваційного потенціалу та інноваційності продукції за 2022–2024 роки демонструє стабільне та прискорене зростання. Зростання інтегрального показника інноваційного потенціалу з 0,42 у 2022 році

до 0,885 у 2024 році свідчить про ефективність заходів, спрямованих на модернізацію виробництва та оптимізацію ресурсного використання. Аналіз рівня інноваційності продукції показав підвищення від 0,55 до 0,80, що підтверджує позитивний вплив впроваджених технологічних рішень та нових сервісних послуг на конкурентні характеристики товарів.

Оцінка динаміки розвитку інноваційних показників також дозволяє виділити ключові напрями подальшого вдосконалення підприємства. До них належать: збільшення інвестицій у науково-технічні розробки, розширення асортименту модернізованих продуктів, поглиблення цифровізації управлінських процесів та підвищення професійного рівня персоналу. Комплексний підхід до оцінки інноваційного потенціалу дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця та визначати пріоритети у розвитку нових продуктів і послуг.

Важливим аспектом є підтвердження ефективності інтегрованого підходу, що поєднує кількісні та якісні методи оцінки інноваційності. Кількісні показники, такі як інвестиції, частка сучасного обладнання та кількість нових продуктів, забезпечують об'єктивну основу для аналізу. Якісні критерії, включаючи оцінку технологічних процесів, матеріалів та комплексності сервісу, дозволяють враховувати споживчі потреби та стратегічні пріоритети підприємства. Таке поєднання методів підвищує точність оцінки та дає можливість формувати ефективну інноваційну стратегію.

Отже, результати оцінки інноваційного потенціалу та інноваційності продукції ТзОВ «БРАТИ» свідчать про наявність стійкої тенденції до інноваційного розвитку. Підприємство має високий рівень готовності до впровадження нових технологій і продуктів, здатне ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Це створює міцну основу для реалізації стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового зростання на регіональному ринку будівельних матеріалів.

2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для визначення стратегічних можливостей інноваційного розвитку ТзОВ «БРАТИ»

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є базовим етапом стратегічного управління, що дозволяє виявити потенційні можливості та загрози для його інноваційного розвитку. Такий аналіз забезпечує об'єктивну оцінку поточного стану підприємства, рівня його конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів і здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТзОВ «БРАТИ», яке працює в умовах динамічного ринку будівельних матеріалів, системний аналіз середовища має вирішальне значення, адже дозволяє визначити сильні сторони компанії, виявити вузькі місця в організаційній структурі та технологічних процесах, а також окреслити напрями для подальшої модернізації.

Підприємство функціонує у складному економічному контексті, де поєднуються як сприятливі, так і ризикові фактори. З одного боку, попит на будівельні матеріали в Україні поступово зростає, зумовлений процесами післявоєнного відновлення інфраструктури, з іншого - спостерігається зростання собівартості продукції через підвищення цін на енергоносії, логістичні труднощі та нестачу кваліфікованих кадрів. Це формує необхідність пошуку нових підходів до управління ресурсами, автоматизації виробництва та впровадження технологічних інновацій, які дозволять підвищити ефективність діяльності[45].

Внутрішнє середовище ТзОВ «БРАТИ» охоплює ресурси, компетенції, систему управління, організаційну культуру, кадровий потенціал, фінансові можливості та виробничу базу. Основною перевагою підприємства є наявність стабільних партнерських зв'язків, сформованої клієнтської бази та досвіду у виробництві якісних бетонних виробів. Разом з тим, спостерігається потреба у технічному оновленні обладнання, підвищенні рівня цифровізації управлінських процесів, удосконаленні мотиваційної системи персоналу. Саме ці фактори значною мірою визначають спроможність підприємства до інноваційного розвитку[45].

Таблиця 2.4

Оцінка внутрішнього середовища ТзОВ «БРАТИ»

Фактор	Характеристика	Оцінка (1–5)
Кадровий потенціал	Досвідчені фахівці, але спостерігається дефіцит молодих кадрів	4
Матеріально-технічна база	Потребує модернізації обладнання та автоматизації процесів	3
Фінансові ресурси	Обмежені, але стабільні за рахунок постійних клієнтів	4
Рівень інноваційності продукції	Поступове впровадження нових видів бетонних виробів	4
Організаційна структура	Функціональна, гнучка, забезпечує контроль за виробництвом	5

Отримані результати свідчать, що підприємство має стабільну внутрішню основу для інноваційного розвитку, однак існує потреба у модернізації виробничих потужностей, автоматизації процесів і цифровізації управління.

Зовнішнє середовище підприємства включає широкий спектр чинників - від державного регулювання галузі до змін у поведінці споживачів. Для ТзОВ «БРАТИ» ключовими є макроекономічна стабільність, податкова політика, державні програми підтримки відновлення будівництва, рівень конкуренції на регіональному ринку та технологічні тренди. Також важливим є соціальний аспект - зростання екологічної свідомості споживачів, що спонукає до впровадження більш енергоефективних і екологічно безпечних технологій.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТзОВ «БРАТИ»

Фактор	Ключові впливи на підприємство
Політичні	Військовий стан, державні програми підтримки будівництва, спрощення податкових режимів
Економічні	Інфляційні процеси, коливання валютного курсу, підвищення вартості енергоносіїв
Соціальні	Міграція населення, зниження купівельної спроможності, потреба у житлі
Технологічні	Швидкий розвиток цифрових технологій, 3D-друк бетону, екологічні стандарти

Таким чином, зовнішнє середовище створює як певні загрози, так і можливості для інноваційного розвитку. Зокрема, впровадження екологічних

технологій та цифрових рішень може стати конкурентною перевагою підприємства на регіональному ринку.

З метою комплексного дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, здійснено інтегральну оцінку середовища ТзОВ «БРАТИ» за допомогою SWOT-аналізу. Цей метод є одним із найефективніших інструментів стратегічного планування, який дозволяє не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, але й визначити потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища. Його застосування дає змогу систематизувати інформацію про ключові чинники впливу, оцінити внутрішні резерви зростання, а також визначити напрями, де підприємство може досягти конкурентних переваг.

SWOT-аналіз (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - це метод стратегічного аналізу, який ґрунтується на виявленні чотирьох основних груп факторів: сильних сторін (Strengths), що відображають переваги підприємства; слабких сторін (Weaknesses), які визначають його обмеження; можливостей (Opportunities), що створюються зовнішнім середовищем і можуть бути використані для розвитку; та загроз (Threats), які становлять потенційні ризики для діяльності. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити положення компанії на ринку, розкрити взаємозв'язок між її внутрішніми характеристиками та зовнішніми умовами функціонування.

SWOT-аналіз забезпечує всебічне розуміння позицій підприємства на ринку, а також допомагає сформулювати стратегічні напрями його інноваційного розвитку, виходячи з реального співвідношення внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів. Завдяки цьому інструменту керівництво може приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності інноваційної діяльності, раціональне використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Для ТзОВ «БРАТИ» результати SWOT-аналізу стали основою для розроблення стратегії модернізації виробничої бази, удосконалення кадрової політики та підвищення інноваційності продукції.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ТзОВ «БРАТИ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока якість продукції	Застаріле обладнання
Досвід на ринку будматеріалів	Низький рівень автоматизації
Налагоджена система збуту	Обмежені фінансові ресурси
Гнучка організаційна структура	Відсутність власного R&D підрозділу
Можливості (O)	Загрози (T)
Підтримка державних програм з відновлення інфраструктури	Зниження платоспроможності споживачів
Використання цифрових технологій і CRM-систем	Нестабільність постачання сировини
Розширення асортименту бетонних виробів	Зростання енерговитрат
Експортна діяльність у країни ЄС	Конкуренція з великими виробниками

Проведення SWOT-аналізу є важливим етапом формування довгострокової інноваційної стратегії, адже підприємство функціонує в умовах нестабільного ринку, підвищеної конкуренції та технологічних змін. У процесі аналізу було враховано як виробничі, фінансові, кадрові та організаційні характеристики компанії, так і зовнішні фактори - економічні, політичні, соціальні й технологічні тенденції, що визначають перспективи розвитку галузі. Отримані результати дозволяють побудувати більш точну модель стратегічного управління, визначити пріоритетні напрями інвестицій у модернізацію виробництва, підвищення інноваційності продукції та зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку.

Отже, проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТзОВ «БРАТИ» засвідчив, що підприємство має достатньо міцну основу для подальшого інноваційного розвитку. Попри наявність певних обмежень, зокрема технічної застарілості частини обладнання та потреби у залученні додаткових фінансових ресурсів, компанія демонструє високу адаптивність до змін зовнішнього середовища. Вона володіє низкою конкурентних переваг - зокрема, стабільними ринковими позиціями, сформованими каналами збуту, високою якістю продукції та гнучкою системою управління. Це створює сприятливі передумови для активізації інноваційної діяльності, орієнтованої на підвищення ефективності виробництва та розширення асортименту.

Результати PEST- та SWOT-аналізів свідчать, що основні стратегічні можливості для підприємства полягають у використанні сучасних цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів та впровадженні екологічно безпечних технологій. Розвиток післявоєнної економіки України, зростання попиту на якісні будівельні матеріали та державна підтримка відновлення інфраструктури відкривають перед ТзОВ «БРАТИ» перспективи розширення виробництва і виходу на нові ринки. Особливої уваги потребує напрям цифровізації - впровадження CRM-систем, аналітичних інструментів для управління продажами та виробництвом, що дозволить оптимізувати бізнес-процеси та посилити контроль за витратами.

Водночас підприємство має враховувати і загрози зовнішнього середовища. Серед них - економічна нестабільність, інфляційні процеси, дефіцит енергоресурсів і високий рівень конкуренції на ринку будматеріалів. Подолати ці ризики можна шляхом підвищення енергоефективності, диверсифікації постачальників, пошуку нових джерел фінансування та реалізації спільних інноваційних проєктів з іншими компаніями. Це дозволить зменшити залежність від коливань зовнішнього середовища та забезпечити стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах.

Ключовим напрямом подальшого розвитку має стати інноваційна модернізація виробництва. Інвестиції у нове обладнання, впровадження технологій 3D-друку бетону, використання цифрових інструментів управління та підвищення кваліфікації персоналу сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню собівартості продукції та формуванню стійких конкурентних переваг. Окрім того, варто приділяти увагу розвитку маркетингових інновацій - удосконаленню брендингу, розширенню онлайн-продажів та поліпшенню сервісного обслуговування клієнтів.

Таким чином, орієнтація на інноваційність, цифрову трансформацію та підвищення якості продукції стане основою стабільного зростання та утвердження компанії як провідного виробника будівельних матеріалів регіону.

Висновки до другого розділу. Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТзОВ «БРАТИ» засвідчив стабільне зростання ключових фінансово-економічних показників у 2022–2024 роках. Підприємство демонструє ефективне поєднання виробничої, торговельної та сервісної діяльності, активне інвестування в оновлення основних фондів і логістичної інфраструктури, що забезпечує стійкі позиції на регіональному ринку та створює основу для формування інноваційної стратегії розвитку.

Оцінка інноваційного потенціалу та рівня інноваційності продукції свідчить про високий рівень здатності підприємства до впровадження нововведень. Зростання інтегрального показника інноваційного потенціалу з 0,42 у 2022 році до 0,885 у 2024 році, а також підвищення рівня інноваційності продукції до 0,80 підтверджують ефективність заходів з модернізації виробництва, оновлення матеріальної бази та підвищення кваліфікації персоналу.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що ТзОВ «БРАТИ» володіє стабільними ресурсами, компетентним персоналом та гнучкою організаційною структурою, однак існує потреба у модернізації обладнання, підвищенні цифровізації управлінських процесів та розвитку власного R&D-підрозділу. Водночас зовнішнє середовище надає підприємству численні можливості для розвитку, зокрема підтримку державних програм, зростання попиту на будівельні матеріали та перспективи виходу на нові ринки, проте супроводжується ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю та високим рівнем конкуренції.

SWOT- та PEST-аналізи дозволили систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що формують стратегічне поле для інноваційного розвитку. Основні стратегічні можливості підприємства полягають у впровадженні цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, розвитку сервісних інновацій та підвищенні енергоефективності, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій і довгостроковій стабільності.

Загалом, результати проведеного аналізу свідчать про наявність міцної основи для формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку ТзОВ «БРАТИ». Підприємство готове ефективно використовувати наявні ресурси та можливості зовнішнього середовища для впровадження технологічних і продуктових інновацій, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЗОВ «БРАТИ»

3.1. Формування стратегічних цілей і пріоритетів інноваційного розвитку підприємства

Інноваційна стратегія підприємства є комплексним планом дій, спрямованим на досягнення конкурентних переваг через нові продукти, технології, процеси та організаційні методи. Формування стратегічних цілей інноваційного розвитку передбачає не лише визначення бажаного стану, але й розробку механізмів його досягнення та оцінки ефективності впровадження інновацій.

У сучасній науковій літературі виділяють декілька підходів до формування стратегічних цілей інноваційного розвитку. Перший підхід ґрунтується на ресурсному потенціалі підприємства, де ключовими є наявні технології, компетенції персоналу, фінансові та матеріальні ресурси. Другий підхід орієнтований на ринкові можливості, де основними факторами визначення цілей є попит, конкурентна ситуація та прогноз розвитку галузі[22].

Формування цілей інноваційного розвитку передбачає визначення стратегічних пріоритетів. Пріоритети відображають найважливіші напрями, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність та ринкову позицію підприємства. Теоретично пріоритети формуються на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінки інноваційного потенціалу та визначення ключових факторів успіху. Критерії ефективності стратегічних цілей інноваційного розвитку включають конкретність, вимірюваність, реалістичність та синхронізацію з довгостроковими стратегічними завданнями підприємства[16]. Це дозволяє не лише планувати інноваційні заходи, а й систематично оцінювати їх результативність через визначені показники, такі як рівень інноваційності продукції, продуктивність виробництва, частка ринку тощо.

Одним із ключових інструментів планування інноваційної стратегії є матриця пріоритетів, яка дозволяє ранжувати напрями інноваційної діяльності за критеріями важливості та очікуваного ефекту. Теоретично вона будується на поєднанні кількісних і якісних оцінок, що враховують як ресурсні обмеження, так і стратегічні можливості підприємства.

Інноваційна стратегія повинна враховувати ризики та невизначеності, пов'язані з технологічними змінами, коливанням ринкового попиту та економічною кон'юнктурою. Теоретичні дослідження рекомендують впроваджувати адаптивні механізми управління інноваційним розвитком, що дозволяють оперативно коригувати стратегічні цілі та пріоритети залежно від зміни зовнішніх та внутрішніх умов[16].

Формування стратегічних цілей базуються на поєднанні фінансових та нефінансових показників. Фінансові показники включають зростання прибутку, зниження витрат, окупність інвестицій у нові технології, тоді як нефінансові - підвищення якості продукції, рівень задоволеності клієнтів, розвиток людського капіталу та корпоративної культури інновацій. Сучасні методики визначення пріоритетів інноваційного розвитку передбачають також використання кількісних моделей, таких як індекс інноваційного потенціалу, рейтингові системи оцінки інноваційності продукції, бальна оцінка ефективності впровадження технологій. Ці методи дозволяють забезпечити системність прийняття рішень та наукову обґрунтованість обраних стратегічних напрямів[22].

Формування стратегічних цілей інноваційного розвитку ТзОВ «БРАТИ» здійснюється з урахуванням сучасних викликів ринку будівельних матеріалів, технологічних змін, конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Основною метою є забезпечення стійкого зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок впровадження інновацій у виробництво, продукцію, управлінські процеси та сервіс.

Для обґрунтування стратегічних цілей та пріоритетів інноваційного розвитку ТзОВ «БРАТИ» проведено оцінку інноваційного потенціалу

підприємства (IP) та рівня інноваційності продукції (IN) за методикою бальної оцінки. Оцінка проводилася за чотирма критеріями: технологічний рівень, компетенції персоналу, фінансові ресурси та ринкові можливості.

Таблиця 3.1.

Оцінка інноваційного потенціалу ТзОВ «БРАТИ» (бали 1-5)

Критерій	Оцінка (бали)
Технологічний рівень	4
Компетенції персоналу	3
Фінансові ресурси	4
Ринкові можливості	4
Середній показник IP	3,75

Інноваційний потенціал підприємства оцінено як вище середнього, що свідчить про наявність ресурсів і компетенцій для впровадження інновацій. Технологічний рівень і фінансові ресурси є сильними сторонами, тоді як компетенції персоналу потребують додаткового розвитку через навчальні програми та тренінги.

Таблиця 3.2.

Оцінка рівня інноваційності продукції ТзОВ «БРАТИ» (бали 1–5)

Критерій	Оцінка (бали)
Новизна продукції	4
Екологічність та енергоефективність	3
Конкурентоспроможність	4
Попит на ринку	4
Середній показник IN	3,75

Продукція підприємства має високий рівень інноваційності, особливо щодо нових бетонних та залізобетонних виробів, що відкриває можливості для розширення частки ринку та виходу на нові сегменти.

На основі отриманих показників IP та IN визначено стратегічні пріоритети інноваційного розвитку, які ранжовані за важливістю та очікуваним ефектом.

Таблиця 3.3.

Пріоритети інноваційного розвитку ТзОВ «БРАТИ»

Напрямок інновацій	Опис заходів	Очікуваний ефект	Пріоритет
Модернізація виробництва	Автоматизація ліній, нове обладнання	Зростання продуктивності, зниження дефектів	Високий
Розширення асортименту	Нові бетонні та залізобетонні вироби	Збільшення частки ринку, нові сегменти	Високий
Цифровізація управління	Впровадження CRM, ERP, аналітика	Оптимізація процесів, швидке реагування	Середній
Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги, мотиваційні програми	Підвищення ефективності праці	Середній
Оптимізація ресурсів	Енергоефективні технології	Скорочення витрат на виробництво	Високий

На основі оцінки інноваційного потенціалу підприємства (ІР) та рівня інноваційності продукції (ІН) виділяють основні стратегічні цілі:

1. Підвищення ефективності виробництва:

- Модернізація обладнання;
- Автоматизація технологічних процесів;
- Впровадження систем контролю якості.

2. Розширення асортименту продукції та послуг:

• Введення нових видів бетонних виробів та залізобетонних конструкцій;

- Розробка екологічно чистих матеріалів;
- Впровадження комплексних послуг «під ключ».

3. Цифровізація управлінських процесів:

- Використання CRM-систем для управління продажами;
- Аналітика та планування виробництва через цифрові інструменти;
- Оптимізація логістики та складування.

4. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу:

- Організація регулярного навчання;
- Стимулювання інноваційної активності працівників;
- Розвиток корпоративної культури.

5. Оптимізація витрат та споживання ресурсів:

- Енергозбереження та енергоефективні технології;
- Зменшення собівартості продукції;
- Раціоналізація використання матеріальних ресурсів.

Пріоритети визначаються на основі важливості їх досягнення, конкурентних переваг та очікуваного економічного ефекту.

3.2. Обґрунтування вибору оптимальної інноваційної стратегії для ТзОВ «БРАТИ»

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамікою технологічних змін, посиленням конкуренції та зростаючими вимогами споживачів, підприємства змушені впроваджувати ефективні інноваційні стратегії для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Вибір оптимальної стратегії інноваційного розвитку є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей, визначених у попередньому підрозділі, та реалізації потенціалу підприємства.

Процес обґрунтування стратегії передбачає комплексну оцінку альтернативних варіантів розвитку з точки зору очікуваного економічного ефекту, рівня ризиків, ресурсної забезпеченості та впливу на інноваційний потенціал підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між прагненням до швидкого зростання та необхідністю контролю за можливими ризиками та витратами. Важливим аспектом вибору інноваційної стратегії є врахування специфіки діяльності підприємства, його внутрішніх ресурсів, технологічного рівня, кваліфікації персоналу та особливостей ринкового середовища. Для ТзОВ «БРАТИ», що працює у секторі виробництва бетонних та залізобетонних виробів, стратегічні рішення повинні поєднувати модернізацію виробництва, розширення асортименту продукції, цифровізацію управління та розвиток людського капіталу.

Обґрунтування оптимальної стратегії дозволяє не лише визначити пріоритетні напрями інноваційного розвитку, а й сформулювати конкретні заходи щодо їх реалізації, оцінити ресурсні потреби та очікуваний ефект. Це створює основу для переходу від теоретичного визначення цілей до практичної реалізації інноваційних проектів, підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних завдань.

Після визначення стратегічних цілей та пріоритетів інноваційного розвитку для ТзОВ «БРАТИ» необхідно обґрунтувати оптимальну інноваційну стратегію, яка забезпечить ефективне використання ресурсів підприємства та максимізацію економічного та конкурентного ефекту. Для цього застосовується комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємства та аналіз можливих стратегічних альтернатив.

В першу чергу, оцінюється внутрішній інноваційний потенціал ТзОВ «БРАТИ» за такими напрямками: технологічний рівень виробництва, якість та різноманіття продукції, компетенції персоналу, рівень автоматизації та цифровізації управлінських процесів (таб. 3.1). Кожен напрям оцінюється за 5-бальною шкалою, де 1 - мінімальний потенціал, 5 - високий рівень розвитку.

На основі оцінки інноваційного потенціалу підприємства доцільно виділити три основні стратегічні альтернативи інноваційного розвитку, що відрізняються рівнем ризику, масштабом трансформацій і швидкістю досягнення результатів: консервативну, адаптивну та прогресивну стратегії.

1. Консервативна стратегія - цей підхід передбачає підтримання існуючого рівня діяльності з мінімальними змінами у виробничих і управлінських процесах. Основна увага приділяється підвищенню ефективності вже наявних технологій, зниженню витрат і поліпшенню якості продукції без істотного оновлення технічної бази. Для ТзОВ «БРАТИ» реалізація консервативної стратегії означала б зосередження на внутрішній оптимізації - контролі витрат, скороченні простоїв, покращенні логістики та сервісного обслуговування клієнтів.

Перевагою такого підходу є низький рівень ризику та стабільність фінансових результатів, проте основним недоліком виступає відсутність

суттєвого інноваційного прориву, що у середньостроковій перспективі може призвести до втрати конкурентних позицій на ринку. Консервативна стратегія підходить для періодів економічної нестабільності або дефіциту інвестиційних ресурсів, коли головним завданням є збереження поточної діяльності підприємства.

2. Адаптивна стратегія - є проміжним варіантом між консервативним та інноваційно-проривним підходами. Вона передбачає поетапне впровадження інновацій у ключові процеси виробництва та управління із поступовим нарощуванням інвестицій у технологічне оновлення. Для ТзОВ «БРАТИ» це може означати модернізацію окремих ділянок виробництва, впровадження систем управління якістю, використання цифрових інструментів планування та CRM-систем для роботи з клієнтами.

Перевагою адаптивної стратегії є її гнучкість - вона дозволяє підприємству поступово пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізуючи ризики та водночас підвищуючи конкурентоспроможність. Такий підхід передбачає активну роботу з персоналом, підвищення його кваліфікації, стимулювання інноваційної ініціативи та формування корпоративної культури, орієнтованої на вдосконалення. У довгостроковій перспективі адаптивна стратегія створює базу для переходу до більш інтенсивного етапу інноваційного розвитку.

3. Прогресивна стратегія - орієнтована на кардинальне оновлення діяльності підприємства, впровадження комплексних технологічних, організаційних і продуктових інновацій. Її реалізація передбачає модернізацію всього виробничого комплексу, використання сучасних автоматизованих систем управління, розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків і активну цифровізацію бізнес-процесів. Для ТзОВ «БРАТИ» така стратегія означає інтенсивне впровадження нових технологій виготовлення бетонних виробів, перехід до енергоефективних і екологічно чистих рішень, створення власного інженерно-технологічного підрозділу (R&D-відділу), а також активну експансію на регіональні та європейські ринки.

Основна перевага прогресивної стратегії полягає у можливості досягнення лідерських позицій на ринку, суттєвого підвищення ефективності виробництва та формування стійкої конкурентної переваги. Проте реалізація такого підходу вимагає значних інвестицій, високого рівня управлінської компетенції та готовності підприємства до організаційних змін. Незважаючи на підвищені ризики, прогресивна стратегія має найвищий потенціал для довгострокового зростання та забезпечення інноваційного прориву.

Таким чином, кожна із розглянутих стратегічних альтернатив має свої переваги та обмеження. Для вибору оптимальної стратегії ТзОВ «БРАТИ» доцільно застосувати інтегральну оцінку на основі критеріїв ефективності, інноваційного потенціалу, рівня ризику та можливостей фінансування, що дозволить визначити найбільш збалансований варіант подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 3.4.

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив інноваційного розвитку
ТзОВ «БРАТИ»

№	Критерій оцінювання	Консервативна стратегія	Адаптивна стратегія	Прогресивна стратегія
1	Рівень ризику впровадження	Низький	Середній	Високий
2	Обсяг необхідних інвестицій	Мінімальний	Помірний	Значний
3	Тривалість реалізації	Короткострокова (до 1 року)	Середньострокова (1–3 роки)	Довгострокова (3–5 років)
4	Потенційний економічний ефект	Низький (до 5% приросту прибутку)	Середній (5–15%)	Високий (понад 20%)
5	Рівень інноваційності	Обмежений	Середній	Високий
6	Вплив на конкурентоспроможність	Незначний	Відчутний	Суттєвий
7	Рівень технологічного оновлення	Підтримка наявного рівня	Часткова модернізація	Повна цифровізація та автоматизація
8	Вплив на персонал (мотивація, кваліфікація)	Мінімальний	Підвищення кваліфікації,	Формування інноваційної культури,

			адаптація до нових умов	високий рівень розвитку персоналу
9	Гнучкість до змін зовнішнього середовища	Низька	Висока	Висока
10	Ймовірність успішної реалізації	Висока	Висока	Середня
Загальна оцінка ефективності		6,2/10	8,1/10	8,7/10

Як видно з таблиці, консервативна стратегія має перевагу в надійності та низькому рівні ризику, однак її потенціал зростання та інноваційна віддача є обмеженими. Адаптивна стратегія вирізняється оптимальним балансом між інноваційністю, ризиком і витратами, що робить її доцільною для умов поступового розвитку підприємства. Прогресивна стратегія є найбільш амбітною і перспективною з погляду підвищення конкурентоспроможності, але потребує значних інвестицій, системного управління та тривалого періоду реалізації.

З урахуванням поточного рівня інноваційного потенціалу ТзОВ «БРАТИ» та наявних фінансових ресурсів, оптимальною є адаптивна стратегія, яка дозволить підприємству поступово перейти до більш високого рівня технологічності та ефективності, зберігаючи стабільність і мінімізуючи ризики.

3.3. Розроблення організаційно-економічного механізму реалізації інноваційної стратегії та оцінка очікуваної ефективності

Реалізація інноваційної стратегії є ключовим етапом управління інноваційним розвитком підприємства, що забезпечує перехід від стратегічного задуму до практичних результатів. Для ефективного впровадження інновацій необхідно створити організаційно-економічний механізм, який об'єднає всі елементи управління, координації, мотивації та контролю в єдину систему. Саме такий механізм дає змогу перетворити стратегічні цілі на конкретні дії,

забезпечуючи узгодженість між ресурсами, процесами та результатами інноваційної діяльності.

Організаційно-економічний механізм реалізації інноваційної стратегії можна визначити як сукупність методів, принципів, інструментів і важелів управління, спрямованих на забезпечення результативного впровадження інноваційних рішень. Його головна мета полягає у створенні сприятливих умов для розвитку інноваційного потенціалу підприємства, формуванні стимулів для працівників і забезпеченні оптимального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Структура такого механізму включає кілька взаємопов'язаних підсистем: організаційну, економічну, інформаційну, мотиваційну та правову. Кожна з них виконує окремі функції, проте разом вони формують цілісну систему управління інноваційним розвитком. Організаційна підсистема визначає структуру управління інноваціями, розподіл повноважень, формування проєктних груп і визначення відповідальності. Економічна підсистема забезпечує фінансування, планування витрат, стимулювання інноваційної активності та оцінку економічних результатів. Інформаційна підсистема сприяє моніторингу інноваційних процесів, обміну знаннями та накопиченню досвіду. Мотиваційна підсистема формує внутрішні стимули до творчої діяльності, а правова - регулює умови захисту інтелектуальної власності, укладання договорів та управління ризиками.

В умовах адаптивної інноваційної стратегії, яку обрало ТзОВ «БРАТИ», організаційно-економічний механізм має бути гнучким і здатним швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Його основна особливість полягає у поступовому впровадженні інновацій - через пілотні проєкти, апробацію нових технологічних процесів, оновлення окремих виробничих ділянок і навчання персоналу. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, уникнути надмірного навантаження на фінансові ресурси та поступово формувати інноваційну культуру на підприємстві.

Організаційний блок механізму передбачає створення інноваційного комітету, який координує розробку та реалізацію інноваційних проєктів. До складу комітету доцільно включити керівників виробничих підрозділів, представників відділу маркетингу, логістики та фінансів. Комітет здійснює стратегічне планування, розробку річних інноваційних програм, контроль за виконанням цільових показників та ухвалює рішення щодо фінансування проєктів. Важливо, щоб структура управління інноваційною діяльністю була інтегрованою - тобто забезпечувала координацію між усіма підрозділами підприємства.

Економічний блок організаційно-економічного механізму охоплює систему планування, фінансування та оцінювання ефективності інновацій. Для ТЗОВ «БРАТИ» доцільним є застосування внутрішніх джерел фінансування (реінвестування прибутку) та залучення зовнішніх інвестицій у вигляді партнерських програм або грантів. Особливу роль відіграють системи економічного стимулювання персоналу, які передбачають преміювання за участь у реалізації інноваційних проєктів, впровадження ідей щодо вдосконалення виробництва чи економії ресурсів. Такий підхід сприяє підвищенню внутрішньої мотивації та формує середовище творчої активності працівників.

Інформаційно-аналітичний блок механізму реалізації інноваційної стратегії забезпечує своєчасний обмін даними між підрозділами, доступ до актуальної інформації про ринок, технології та конкурентів. Впровадження сучасних цифрових рішень, таких як CRM- та ERP-системи, сприятиме підвищенню ефективності комунікацій, оптимізації виробничих процесів і прийняття управлінських рішень на основі реальних показників. Для ТЗОВ «БРАТИ» це означає створення цифрового середовища, у якому відбувається контроль за виконанням інноваційних завдань, моніторинг показників продуктивності та оцінка ризиків у реальному часі.

Мотиваційна складова організаційно-економічного механізму реалізації стратегії базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. До

матеріальних належать премії, бонуси, надбавки за інноваційні пропозиції, участь у прибутку від нових продуктів. Нематеріальні - це визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливості професійного навчання та участь у стратегічних сесіях підприємства. Для ТзОВ «БРАТИ» важливо створити систему колективного заохочення, що підвищуватиме командну згуртованість і відповідальність за спільний результат.

Правовий блок передбачає забезпечення нормативної бази, яка регулює відносини між учасниками інноваційного процесу, порядок використання інтелектуальної власності, охорону комерційної таємниці та захист авторських прав на нові розробки. В умовах динамічного ринку будівельних матеріалів це є важливим елементом збереження конкурентних переваг підприємства.

Ефективність організаційно-економічного механізму реалізації інноваційної стратегії визначається ступенем досягнення поставлених цілей, підвищенням рівня інноваційності продукції, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно здійснювати регулярний моніторинг результативності, аналіз виконання планів та коригування напрямів розвитку відповідно до ринкових тенденцій.

Таким чином, організаційно-економічний механізм реалізації адаптивної інноваційної стратегії ТзОВ «БРАТИ» являє собою системну модель управління, спрямовану на поступове впровадження інновацій у виробництво, організацію праці та управління. Він поєднує стратегічне бачення розвитку з гнучкістю управлінських рішень, забезпечує ефективну координацію дій і раціональне використання ресурсів. Завдяки цьому підприємство може не лише підвищити власну ефективність, а й закласти основу для довгострокового інноваційного зростання.

Висновки до третього розділу. У даному розділі визначено стратегічні напрями, механізми та інструменти формування інноваційної стратегії розвитку ТзОВ «БРАТИ», що ґрунтуються на результатах попереднього аналізу інноваційного потенціалу підприємства та оцінки його конкурентного середовища. Розглянуті питання дозволили встановити, що впровадження

інновацій є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності в умовах сучасних викликів економіки.

У процесі дослідження обґрунтовано, що формування стратегічних цілей інноваційного розвитку має спиратися на комплексний підхід, який поєднує ресурсні, технологічні, організаційні та ринкові аспекти діяльності підприємства. Визначено, що стратегічні пріоритети інноваційного розвитку ТзОВ «БРАТИ» охоплюють модернізацію виробничих потужностей, розширення асортименту продукції, цифровізацію управління, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію ресурсного використання. Таке поєднання дозволяє створити міцну основу для переходу підприємства на новий рівень ефективності.

Встановлено, що для забезпечення практичної реалізації інноваційних цілей необхідно обрати оптимальну стратегію, яка відповідатиме можливостям та ресурсному потенціалу підприємства. Порівняльний аналіз стратегічних альтернатив (консервативної, адаптивної та прогресивної) показав, що найбільш прийнятною для ТзОВ «БРАТИ» є адаптивна інноваційна стратегія. Вона поєднує поступовість, помірковані інвестиційні витрати та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід мінімізує ризики, сприяє збереженню фінансової стабільності та водночас стимулює технологічне оновлення виробництва.

На основі обраного стратегічного підходу розроблено організаційно-економічний механізм реалізації інноваційної стратегії, який об'єднує структурно-функціональні, економічні, інформаційні, мотиваційні та правові елементи управління. Механізм зорієнтований на формування єдиної системи управління інноваціями, що забезпечує ефективну координацію підрозділів, контроль за виконанням завдань та створення сприятливого середовища для інноваційної активності персоналу. Його функціонування сприяє підвищенню гнучкості управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів і формуванню культури постійного вдосконалення.

Особливу увагу приділено створенню інноваційного комітету, який координує розробку та впровадження інноваційних проєктів, а також удосконаленню системи матеріального й нематеріального стимулювання персоналу. Запропоновано активніше використовувати цифрові технології управління, такі як CRM- і ERP-системи, що підвищують оперативність прийняття рішень, контроль за реалізацією стратегічних програм та загальну ефективність діяльності підприємства.

Отже, реалізація адаптивної інноваційної стратегії у ТзОВ «БРАТИ» забезпечить не лише поступове оновлення технологічної бази, але й підвищення якості продукції, зміцнення ринкових позицій та розширення спектра послуг. Вона сприятиме гармонійному поєднанню економічних і соціальних цілей, створенню умов для розвитку людського потенціалу та підвищенню інноваційної культури колективу. У довгостроковій перспективі така стратегія стане фундаментом для сталого інноваційного зростання підприємства та його інтеграції у сучасний європейський економічний простір.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження формування інноваційної стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТзОВ «Брати») дали змогу сформулювати такі висновки:

Інноваційна стратегія є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового економічного зростання підприємства. Вона визначає напрями, масштаби й темпи впровадження нововведень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, раціональне використання ресурсів і зміцнення позицій на ринку. У сучасних умовах технологічної еволюції та цифрової трансформації саме інноваційна стратегія стає визначальним чинником адаптації підприємства до швидкозмінного середовища. Її значення полягає у її комплексному впливі на економічну, соціальну, технологічну та екологічну сфери діяльності підприємства. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, рентабельності, ефективності використання ресурсів; забезпечує розвиток персоналу, створення нових робочих місць і формування інноваційної корпоративної культури. У технологічному вимірі стратегія орієнтована на модернізацію виробництва, впровадження цифрових рішень, підвищення якості продукції та екологічність виробничих процесів.

Проведене дослідження дозволило узагальнити підходи до класифікації типів інноваційних стратегій - проривних, адаптивних і консервативних, що відрізняються рівнем ризику, масштабом інновацій та термінами реалізації. Доведено, що вибір оптимального типу стратегії повинен базуватися на аналізі внутрішнього потенціалу підприємства, стану його ресурсів, технологічного рівня, кадрової компетентності та фінансових можливостей. Важливою умовою успішності є узгодження інноваційної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства.

Формування інноваційної стратегії передбачає послідовний процес, який охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, постановку стратегічних цілей, вибір пріоритетів розвитку, розроблення механізмів

реалізації та систему моніторингу результатів. Науково-методичні засади цього процесу базуються на принципах системності, гнучкості, адаптивності, збалансованості ресурсів і результативності. Для оцінювання ефективності використовуються економічні, технологічні, соціальні й маркетингові індикатори, а також інтегральні методики - зокрема багатокритеріальний аналіз і збалансована система показників (BSC).

Проведений аналіз діяльності ТзОВ «БРАТИ» показав, що підприємство має стійкі ринкові позиції, стабільні фінансово-економічні результати та високий потенціал до подальшого розвитку. У 2022-2024 роках спостерігається стабільне зростання основних показників ефективності, що підтверджує здатність підприємства поєднувати виробничу, торговельну та сервісну діяльність. Водночас активні інвестиції в оновлення обладнання та логістичної інфраструктури створюють базу для впровадження інноваційних проєктів.

Оцінка інноваційного потенціалу засвідчила позитивну динаміку - інтегральний показник зріс із 0,42 у 2022 році до 0,885 у 2024 році, а рівень інноваційності продукції досяг 0,80. Це свідчить про ефективність заходів з модернізації виробництва, оновлення матеріально-технічної бази, цифровізації процесів і підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, ТзОВ «БРАТИ» має всі необхідні передумови для розроблення та реалізації інноваційної стратегії розвитку. Результати аналізу виявили низку внутрішніх проблем - потребу в оновленні обладнання, посиленні цифрових компетенцій персоналу, удосконаленні системи управління інноваційними процесами та створенні власного R&D-підрозділу. Зовнішнє середовище, своєю чергою, надає нові можливості для розвитку - зростання попиту на будівельні матеріали та перспективи розширення географії збуту. Проте підприємство має враховувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією та логістичними викликами.

SWOT- та PEST-аналізи дозволили визначити стратегічне поле для інноваційного розвитку ТзОВ «БРАТИ». Основними можливостями є впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, підвищення

енергоефективності та розвиток маркетингових інновацій. До загроз належать коливання валютного курсу, інфляційні процеси та дефіцит висококваліфікованих кадрів. Отже, ефективна стратегія розвитку має базуватися на мінімізації ризиків і максимальному використанні внутрішніх сильних сторін підприємства.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано стратегічні напрями та пріоритети інноваційного розвитку ТзОВ «БРАТИ». Серед можливих стратегічних альтернатив - консервативна, адаптивна та прогресивна. Порівняльна характеристика цих підходів показала, що оптимальним для підприємства є впровадження адаптивної інноваційної стратегії, яка поєднує поступове оновлення технологій, помірні інвестиційні витрати та можливість швидкого реагування на зміни ринку.

Запропонована адаптивна стратегія забезпечує збалансованість між ризиками та результатами, створює умови для стабільного економічного зростання, збереження фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності продукції. Її реалізація передбачає модернізацію виробництва, цифровізацію управління, оптимізацію витрат, розвиток кадрового потенціалу та розширення ринків збуту. Такий підхід сприяє зміцненню бренду підприємства та формуванню позитивного іміджу на регіональному рівні.

Для ефективного втілення адаптивної стратегії розроблено організаційно-економічний механізм її реалізації, який включає структурно-функціональні, фінансові, мотиваційні, інформаційні та нормативні компоненти. Особливу увагу приділено створенню інноваційного комітету, удосконаленню системи стимулювання персоналу, впровадженню цифрових CRM- і ERP-рішень, що забезпечують прозорість управління, контроль за проєктами та ефективну комунікацію.

Реалізація обґрунтованої стратегії дозволить ТзОВ «БРАТИ» не лише забезпечити поступове технологічне оновлення, але й зміцнити позиції на ринку, підвищити якість продукції, розширити асортимент і сформувати культуру постійних удосконалень. У довгостроковій перспективі це сприятиме

гармонійному поєднанню економічних, соціальних і технологічних цілей, підвищенню інноваційної активності персоналу та сталому розвитку підприємства.

Отже, запропонована модель інноваційного розвитку ТзОВ «БРАТИ» формує науково обґрунтовану основу для переходу підприємства на якісно новий етап діяльності. Вона орієнтована на ефективне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій і цифрових рішень, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію у європейський економічний простір. Інноваційна стратегія стає не просто інструментом розвитку, а системною платформою формування майбутнього підприємства в умовах динамічної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандура З., Голубецький П. Інноваційна діяльність в постіндустріальній економіці та її стимулювання механізмом податкових важелів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 143-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2023_2_12
2. Бондаренко, Л., Леськів, Г., Кириченко, О., Скотний, П., & Гарбузюк, В. (2023). СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В РАМКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 358–367. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4125>
3. Бондарчук Н.В., Васільєва Л.М., Міньковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 23. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_23_9
4. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
5. Волосюк М.В., Прокопович Л.Б. Модель прогнозування витрат на інноваційну діяльність у промисловому секторі України. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 73-79.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
7. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
8. Гарафонова О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2018. №11. С. 327–332.

9. Глушенкова А.А., Яркін М.В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2022_3-4_9
10. Горященко Ю.Г. Оцінка стану бізнес-середовища України у контекст і інноваційної діяльності. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 1. С. 57-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_1_9
11. Григорян О.О. Сукупність елементів управління інноваційною діяльністю. Агроекологічний журнал. 2022. № 4. С. 53-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2022_4_8
12. Довгань Ю.В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. Modern economics. 2022. № 36. С. 38-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_36_8
13. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. // Оф. Веб-сайт Верховної ради України, сайт «Законодавство України». – Режим доступу: URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
14. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 433-IV від 08.09.2011. – Режим доступу – URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.
15. Іванишин О.В. Особливості та результати інноваційної діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 132-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_6_26
16. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.
17. Іпполітова І.Я., Селезньова Г.О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 143-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_6_28

18. Кащена Н.Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі, Підприємництво та інновації, 2020 №11-2. С.37-43
19. Кваша Т.К., Паладченко О.Ф., Молчанова І.В. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. Наука, технології, інновації. 2022. № 3. С. 3-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2022_3_3
20. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>
21. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. Інтелект XXI. 2021. № 1. С. 82-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_18
22. Кононова О.Є. Сучасні підходи до використання інноваційних стратегій розвитку підприємств: зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 91-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_18
23. Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. Економічний форум. 2022. № 3. С. 172-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_24
24. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 37. С. 99-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20.
25. Мазур І.І., Коротун М.В. Нові можливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_17

26. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.
27. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
28. Марова С.Ф., Ложачевська О.М., Лемещенко Н.М., Чайка М.О. Розробка конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1. С. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_7
29. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підручник. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. – 518с.
30. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
31. Олексенко Л.В. Моделі інноваційної діяльності. Економіка та право. 2022. № 3. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2022_3_10
32. Ольга Ш., Осадчий В. Інститути диверсифікації співробітництва між Україною та ЄС. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-65>
33. Пермінова, С. О. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес - адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / С. О. Пермінова ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. - Електронні текстові дані (1 файл: 5,72 Мбайт). - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. - 131 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/6175c397-a6ee-419a-be71-9eaeef06332d8>
34. Писаренко Т.В. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша. – К.: УкрІНТЕІ, 2019. – 80 с.

35. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Економіка і суспільство. – 2018. –Вип.18. – с. 523-530.
36. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
37. Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020": Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5 / 2015.: Режим доступу – <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/conv> (дата звернення: 11.04.2024)
38. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Економічний форум. 2022. № 2. С. 69-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_2_11
39. Савченко В.М., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю. Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2022. Вип. 8. С. 75-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_10
40. Скотний П. В. Економіко-теоретичне знання в парадигмі методології: монографія / П. В. Скотний. – Дрогобич: Ред.-вид. відділ Дрогобицького держ. пед. ун-ту імені Івана Франка, 2011. – 408 с.
41. Скотний П.В. Економічна синергетика: теоретико- методологічний аналіз: монографія / П.В. Скотний. – Дрогобич : РВД ДДПУ ім. Івана Франка, 2013. – 312 с.
42. Скотний, П., Доценко, Т., Горюнова, К., Фалович, Н., & Мазій, Н. (2024). ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 4(57), 197–206. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4456>
43. Струтинська Л.Р. Ефективність інноваційних заходів у діяльності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Т. 32, № 3. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2022_32_3_10

44. Тацій І.В., Сафронська І.М., Водяник Р.В. Дослідження факторів, що забезпечують стійкість підприємства під час реалізації інноваційних стратегій. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С. 119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_2_17
45. ТЗОВ «Брати» Офіційний інтернет-ресурс / Головна / Про Компанію. URL: <https://brukivka-drogobych.com.ua/>
46. Христенко О.В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 4. С. 48-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2022_4_9
47. Черноусова Ж.Т., Шкапенко О.С. Економіко-математичне моделювання інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 24. С. 129-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2022_24_24
48. Шацька З.Я., Когут А.Л. Інноваційне відновлення промислового комплексу України на засадах стратегії смарт-спеціалізації. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 6. С. 12-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_6_4
49. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
50. Skotnyy, P., Dotsenko, T., Horiunova, K., Falovych, N., & Mazi, N. (2024). THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON MANAGEMENT DECISIONS REGARDING ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 4(57), 197–206. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4456>
51. Carnicky S., Skotnyy P., Krupa K.W. Business Intelligence: Theory and Practice // Rzeszow; Końce: Faculty of Economy University of Rzeszow: The Faculty of Business Economics Końce, 2011. 489 p. ISBN 978-83-7338-692-1.
52. Global Innovation Index 2023 Innovation in the face of uncertainty. Retrieved from https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/

53. Jones, S. G., McCabe, R., & Palmer, A. (2023). Ukrainian Innovation in a War of Attrition. Center for Strategic and International Studies Briefs. URL: <https://www.csis.org/analysis/ukrainian-innovation-war-attrition>
54. Kosovych, B. (2022). Innovative development of Ukraine in the conditions of war and post-war period. *Economics & Education*, 7(4), 6-12. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/econedu/article/view/1997/2006> DOI: 10.30525/2500-946X/2022-4-1.
55. Kotler P., Bes F. *Winning at Innovation. The A-to-F Model*. Publisher: Palgrave Macmillan, 2011. 288 p.
56. Pawel Skotnyy, Kazimierz W. KRUPA, Wojciech KRUPA. European innovation (preliminary characterization of the method used in the report innovation union scoreboard 2013 and selected results of measurements) // *Vplyv využívania Business Intelligence na výkonnosť podnikov. Vedecký workshop projektu Vega č. 1/0562/14 . / Vydavateľstvo EKONÓM Dolnozemska cesta 1 852 35 Bratislava, 2014. –s. 202 – 218*
57. Srinivas, S., Sutz J. *Developing Countries and Innovation: Searching for a New Approach*. *Technology in Society*, 2018. Vol. 30, Issue 2, pp. 129-140.