

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 МОТИВІВ І СТИМУЛІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

**Автор роботи –  
Бас Тарас Васильович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Науковий керівник –  
кандидат економічних наук, доцент  
Паласевич Микола Богданович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Дрогобич, 2025



## АНОТАЦІЯ

**Бас Т.В. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства. – Рукопис.**

У магістерському дослідженні обґрунтовано теоретичні засади мотивації та стимулювання інноваційної активності підприємства, зокрема досліджено сутність та особливості інноваційної діяльності підприємства та проведено аналіз теоретичних підходів до мотивації інноваційної діяльності.

Автором проведено аналіз мотиваційних чинників та стимулів інноваційної активності ТЗОВ „Неском”, а саме здійснено оцінку поточного стану інноваційної діяльності на підприємстві та проаналізовано існуючу систему стимулювання інноваційної активності у контексті реалізації інноваційної стратегії.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями удосконалення мотиваційного механізму, спрямованого на посилення інноваційної активності персоналу; надано рекомендації щодо застосування сучасних концепцій організації інноваційної діяльності на підприємстві та запропоновано концептуальну модель формування системи збалансованих індикаторів стимулювання інноваційної активності управлінського персоналу.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, мотивація персоналу, стимулювання, управління підприємством, мотиваційний механізм, інноваційна активність, система збалансованих показників (BSC), інноваційна стратегія, управлінський персонал, мотиваційні чинники, індикатори ефективності, організація інноваційної діяльності.

## ANNOTATION

### **Bas T.V. Formation of motives and incentives for innovative activity of the enterprise. – Manuscript.**

The master's research substantiates the theoretical principles of motivation and stimulation of innovative activity of an enterprise, in particular, the essence and features of innovative activity of an enterprise are investigated and an analysis of theoretical approaches to the motivation of innovative activity is conducted.

The author analyzed the motivational factors and incentives for innovative activity of LLC "Neskom", namely, the current state of innovative activity at the enterprise was assessed and the existing system for stimulating innovative activity in the context of implementing the innovation strategy was analyzed.

Based on the results of the study, directions for improving the motivational mechanism aimed at strengthening the innovative activity of personnel were substantiated; recommendations are provided on the application of modern concepts for organizing innovative activity at the enterprise and a conceptual model for forming a system of balanced indicators for stimulating innovative activity of management personnel is proposed.

**Key words:** innovative activity, personnel motivation, incentives, enterprise management, motivational mechanism, innovative activity, balanced scorecard (BSC), innovation strategy, management personnel, motivational factors, performance indicators, organization of innovative activity.

## Зміст

<b>Вступ.....</b>	<b>6</b>
<b>Розділ I. Теоретичні засади мотивації та стимулювання інноваційної активності підприємства.....</b>	<b>10</b>
1.1. Інноваційна діяльність у системі управління підприємством: зміст, особливості та структурні елементи.....	10
1.2. Принципи та методологія дослідження мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства.....	22
<b>Розділ II. Аналіз мотиваційних чинників та стимулів інноваційної активності підприємства.....</b>	<b>33</b>
2.1. Оцінка поточного стану інноваційної діяльності на підприємстві.....	33
2.2. Дослідження мотиваційних установок працівників ТзОВ «Неском» у контексті реалізації інноваційної стратегії.....	41
<b>Розділ III. Напрями удосконалення мотиваційного механізму для посилення інноваційної активності підприємства.....</b>	<b>49</b>
3.1. Застосування сучасних концепцій організації інноваційної діяльності на підприємстві.....	49
3.2. Формування системи збалансованих індикаторів як інструмент стимулювання інноваційної активності управлінського персоналу.....	58
<b>Висновки.....</b>	<b>69</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>72</b>
<b>Додатки</b>	

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні умови господарювання, які характеризуються стрімким розвитком технологій, високим рівнем конкуренції та нестабільністю зовнішнього середовища, зумовлюють необхідність активного впровадження інновацій у діяльність підприємств. Інноваційна діяльність є важливим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підвищення ефективності функціонування та адаптації до змін. Успішне здійснення інноваційної діяльності значною мірою залежить від сформованої системи мотивів і стимулів, що спонукають працівників та управлінський персонал до ініціативності, креативності та прагнення до впровадження нововведень.

Формування ефективної мотиваційно-стимулюючої системи в інноваційній сфері потребує врахування низки факторів: внутрішніх особливостей підприємства, індивідуальних потреб персоналу, специфіки галузі та загальних економічних тенденцій. Водночас у практиці вітчизняних підприємств часто спостерігається недостатній рівень зацікавленості працівників в інноваційній діяльності через недосконалість систем мотивації, що створює бар'єри на шляху до інноваційного розвитку.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів до формування мотивів і стимулів, які б забезпечували високий рівень залученості персоналу в інноваційні процеси, сприяли генерації нових ідей та їх практичній реалізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми формування мотивів та стимулів інноваційної діяльності підприємств широко досліджуються у працях вітчизняних учених, зокрема Бутенка Н.В., Ілляшенка Н.С., Суислової І.М., Федоніна О.С., Чухрай Н.І. (висвітлення питань мотивації інноваційної активності персоналу, впливу організаційного середовища на інноваційну поведінку працівників, пошуку ефективних методів активізації інноваційного потенціалу трудових ресурсів та

удосконаленню мотиваційних систем). Зарубіжні дослідники (П. Друкер, Й. Шумпетер, Б. Твісс, К. Крістенсен, М. Портер, Г. Мінцберг) підкреслюють, що формування мотиваційних стимулів до інноваційної діяльності потребує побудови відповідної корпоративної культури, використання гнучких моделей управління, розвитку творчого потенціалу працівників та інтеграції інноваційної стратегії у загальну систему управління підприємством.

Попри значний науковий доробок, недостатньо розкритими залишаються питання формування комплексної системи мотивації інноваційної діяльності, визначення оптимального поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також оцінювання результативності мотиваційних впливів на інноваційну активність персоналу. Саме це визначило актуальність і вибір теми даної дипломної роботи.

**Метою магістерської роботи** є обґрунтування та розроблення дієвого мотиваційного механізму формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства, що забезпечує підвищення інноваційної активності персоналу та сприяє ефективній реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання наступних завдань:

- розкрити теоретичні основи інноваційної діяльності підприємства, визначити її зміст, особливості та ключові структурні елементи.
- проаналізувати принципи та методологічні підходи до дослідження мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства.
- оцінити поточний стан інноваційної діяльності підприємства та виявити чинники, що впливають на її результативність.
- дослідити мотиваційні установки працівників ТзОВ «Неском» у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства.
- обґрунтувати напрями удосконалення мотиваційного механізму, спрямованого на посилення інноваційної активності персоналу.

– розробити пропозиції щодо впровадження сучасних концепцій організації інноваційної діяльності.

– запропонувати систему збалансованих індикаторів як інструмент стимулювання інноваційної активності управлінського персоналу.

**Об’єктом дослідження** є інноваційна діяльність підприємства та процеси мотивації персоналу в системі управління інноваційним розвитком.

**Предметом дослідження** є мотиваційні механізми, мотиви та стимули, які впливають на формування та активізацію інноваційної діяльності персоналу.

Робота виконана за матеріалами ТзОВ «Неском», яке є офіційним дилером «Блюм Україна» та спеціалізується на виробництві та реалізації меблів та меблевої фурнітури.

**Теоретичною основою дослідження** є наукові концепції мотивації праці, теорії інновацій та інноваційного розвитку підприємства, підходи до формування мотиваційних механізмів, моделі управління інноваційною активністю персоналу, а також праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації, стимулювання та забезпечення інноваційної поведінки працівників.

**Методологічною основою магістерської роботи** стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, системного та порівняльного підходів, економіко-статистичні методи, метод опитування, експертних оцінок, а також методи структурно-логічного та факторного аналізу, що забезпечили комплексне дослідження мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства.

**Елементи наукової новизни магістерського дослідження** полягають у формуванні та обґрунтуванні концептуальної моделі формування системи збалансованих індикаторів як інструменту стимулювання інноваційної активності управлінського персоналу ТзОВ «Неском», а також в удосконаленні підходів щодо впровадження сучасних концепцій організації інноваційної діяльності підприємств.

Основні результати магістерського дослідження доповідалися на секційному засіданні XII Міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів факультету фізики, математики, економіки та інноваційних технологій «Актуальні проблеми сучасної науки» у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка та опубліковані у збірнику тез конференції.

**Практична значущість дослідження** полягає в тому, що розроблені пропозиції щодо формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності можуть бути використані керівництвом ТзОВ «Неском» для підвищення інноваційної активності персоналу, удосконалення системи управління інноваційним розвитком, оптимізації мотиваційних механізмів та інтеграції інноваційної стратегії у загальну стратегію підприємства. Крім того, запропонована система збалансованих індикаторів може слугувати практичним інструментом оцінювання ефективності стимулів, управління інноваційними процесами та підвищення продуктивності і конкурентоспроможності підприємства.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок комп'ютерного тексту, містить 14 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

## **Розділ I. Теоретичні засади мотивації та стимулювання інноваційної активності підприємства**

### **1.1. Інноваційна діяльність у системі управління підприємством: зміст, особливості та структурні елементи**

Якщо розглядати термін «інноваційна діяльність» як економічну категорію, то сьогодні існує значна кількість різних її визначень, що відрізняються глибиною та деталізацією. Так, одне з поширених формулювань трактує інноваційну діяльність як послідовний процес «перетворення результатів наукової та науково-технічної діяльності в інновації та їх ефективне використання для оновлення виробничих сил, організаційно-економічних відносин і взаємодії в господарських системах. Інноваційна діяльність є продовженням наукової і науково-технічної діяльності в єдиному науково-інноваційному циклі народження інновацій, їх трансформації і використання в господарській діяльності» [15]. Такий підхід підкреслює розвиток технологічного, організаційного та соціального аспектів інноваційної діяльності в підприємницькому середовищі.

Предметом інноваційної діяльності є інновація. Саме слово «інновація» походить від англійського «innovation», що буквально означає «введення новинок» або «нововведення» [45]. Отже, поняття «інновація» та «нововведення» в багатьох випадках можуть вважатися тотожними, хоча деякі науковці все ж виокремлюють між ними певні відтінки значення. В різних дослідженнях поняття «інновація» трактують по-різному: хтось розглядає її як процес, в якому винахід або ідея набувають економічного змісту (згідно з Твіссом) [45], інші – як сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових або вдосконалених промислових процесів та устаткування (Ф. Ніксон) [43], а ще – як «процес, котрий через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення виробів чи технологій кращих за попередні, і в разі орієнтації на економічну вигоду чи прибуток – може принести додатковий

дохід» (Б. Санто) [44]. Вказані підходи демонструють, що однаково можливо трактувати інновацію як результат і як процес, що включає виробництво – впровадження – комерціалізацію.

У сучасній літературі також наводяться більш деталізовані тлумачення. Наприклад, дослідження визначають інноваційну діяльність як вид діяльності, спрямованої на створення фундаментально нових або значно покращених продуктів, послуг, технологій чи організаційних рішень, що реалізуються на ринку або в господарській практиці. Згідно з міжнародною статистикою, інноваційна діяльність включає всі розробні, фінансові та комерційні заходи, які підприємство здійснює з метою або результатом впровадження інновації [39]. Цей підхід акцентує увагу саме на активностях підприємства, їхній інтенсивності, ризиках, часових характеристиках та здатності мобілізувати інноваційний потенціал. У контексті української економіки автори наголошують, що інноваційна діяльність стає ключовим джерелом конкурентоспроможності підприємств і країни в умовах трансформації та глобалізації. Дослідження також виділяють бар'єри й виклики, що стримують її ефективне здійснення (фінансові, інституційні, технологічні).

У сучасних умовах жорсткої конкуренції, нестабільного економічного середовища та стрімкого технологічного розвитку інноваційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення стійкості та зростання підприємства. Однак для активного впровадження нововведень недостатньо лише наявності ідей чи технологій – критично важливо сформувати ефективну систему мотивів і стимулів, яка буде спрямована на залучення працівників до інноваційного процесу та підтримку ініціативності на всіх рівнях управління.

Дослідження (Frolova L.; Arefieva O.) підкреслюють, що сучасні підприємства стикаються з необхідністю переосмислення підходів до управління інноваційною активністю, зокрема через низьку зацікавленість персоналу, відсутність довгострокової мотивації та обмежені ресурси. В такій ситуації важливу роль відіграють не лише матеріальні стимули (премії,

надбавки, участь у прибутках), а й нематеріальні – визнання, кар’єрні перспективи, можливості розвитку, автономність у прийнятті рішень [33,38].

За результатами аналізу сучасних підходів (Horbal N. & Melnychuk K., Gruzina I.), мотиваційна модель для інноваційної діяльності має бути комплексною та динамічною – вона повинна враховувати особисті цінності працівників, рівень залученості в інноваційні процеси, тип організаційної культури, а також стратегічні цілі підприємства. Також дослідники акцентують увагу на тому, що інноваційна активність персоналу значною мірою залежить від прозорості процесів управління та чіткої комунікації між керівництвом і командами виконавців [6,39].

Формування ефективної системи стимулювання інновацій передбачає також впровадження системи оцінювання результативності інноваційної праці – наприклад, через систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), що дозволяє зв’язати індивідуальні досягнення з загальними цілями інноваційного розвитку [33]. Такий підхід забезпечує стратегічну орієнтацію мотиваційних механізмів і посилює управлінське рішення.

У загальному підсумку, сучасні тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств свідчать про те, що формування мотивів та стимулів має бути не статичним, а адаптивним процесом, який відповідає як внутрішнім змінам в організації, так і викликам зовнішнього середовища. Це стає основою для створення інноваційно активної організаційної культури, де інновації – не виняток, а системна норма.

Ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається низкою факторів: технічних (наявність обладнання та технологій), організаційних (рівень управління та організації виробництва) і економічних (доступ до інвестицій та наявність стимулів до нововведень). Інновації часто пов’язані з високими ризиками, але за належного управління здатні забезпечити значно вищі прибутки, ніж традиційна діяльність. Зокрема, продукти з ринковою новизною можуть генерувати на 25% більше прибутку, що відкриває додаткові можливості для розвитку підприємства.

Водночас кожне підприємство самостійно визначає допустимий рівень ризику, адже у разі невдачі збитки можуть бути критичними. Таким чином, ставлення до інноваційної діяльності відображає готовність підприємства використовувати свій потенціал з урахуванням ризиків в конкретних економічних умовах.

Незважаючи на доведену ефективність інновацій у світовій практиці, в Україні їх активізація залишається проблемною. Основні бар'єри – брак фінансування (понад 85% підприємств), високі кредитні ставки, відсутність замовників та недосконале законодавство. Це формує у підприємців уявлення про інновації як про щось винятково технічне і капіталомістке, пов'язане із закупівлею готових рішень, а не з власними ідеями чи організаційними змінами [17].

Орієнтація виключно на зовнішні інновації звужує можливості розвитку. Ефективним може бути й упровадження маловитратних економічних, управлінських або соціальних нововведень. У період обмежених фінансових ресурсів доцільно акцентувати увагу саме на таких формах інноваційної активності.

Класифікація інновацій за ступенем новизни, функціональним призначенням чи очікуваним ефектом дозволяє краще планувати інноваційну діяльність, формувати цілі, підбирати оптимальні механізми управління та систему стимулювання учасників інноваційного процесу. Це сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню мотивації персоналу та досягненню конкурентних переваг на ринку.

З урахуванням класифікації інновацій було обрано обмежений набір ознак, за якими здійснено їх групування (табл. 1.1) [4]. Оскільки напрям інноваційного пошуку визначається цілями підприємства та його фінансовими можливостями, така систематизація дозволяє більш точно сформулювати завдання інноваційної діяльності відповідно до обраної стратегії. Вона також сприяє розробці економічних механізмів,

організаційних підходів до впровадження нововведень та ефективної системи стимулювання.

У підсумку це забезпечує цілеспрямоване управління інноваційними процесами, дозволяючи зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках, що відповідають потенціалу підприємства та здатні забезпечити максимальну віддачу.

Таблиця 1.1

### Класифікація інновацій за основними ознаками

Ознака класифікації	Види інновацій	Характеристика
За причиною появи	Реактивні, проактивні	Реактивні – як відповідь на зовнішні зміни; проактивні – ініційовані внутрішньо
За змістом	Технічні, економічні, організаційні, соціальні	Визначають характер інновації залежно від її природи та сфери впливу
За сферою впровадження	Продуктові, процесні, маркетингові, організаційні	Залежно від того, в якій сфері відбувається нововведення
За ступенем новизни	Радикальні, поліпшуючі, модифікаційні	Від абсолютно нових до вдосконалення наявних рішень
За джерелом виникнення	Власні, запозичені	Інновації, розроблені на підприємстві, або придбані на зовнішньому ринку
За масштабом впливу	Локальні, галузеві, міжгалузеві	Визначають рівень поширення впливу інновації
За інтенсивністю інноваційних змін	Радикальні, поступові (інкрементальні)	Радикальні змінюють принципи функціонування; поступові – вдосконалюють наявне
За напрямом розвитку	Технологічні, економічні, соціальні, екологічні	Враховується основна мета та наслідки впровадження
За тривалістю життєвого циклу	Коротко-, середньо- та довгострокові	Тривалість дії інновації до її морального чи технічного старіння
За рівнем новизни для підприємства	Абсолютні (нові для ринку), відносні (нові лише для підприємства)	Дає змогу оцінити інновацію з точки зору новизни для внутрішнього чи зовнішнього середовища
За рівнем витрат	Капіталомісткі, маловитратні	Залежить від обсягів інвестицій, необхідних для реалізації

Ефективна інноваційна діяльність на підприємстві можлива лише за умови зацікавленості її учасників у досягненні комерційного успіху. Незалежно від типу інновації, вона має приносити вигоду як підприємству загалом, так і її ініціаторам. Проте рівень економічної ефективності залежить від новизни інновації, швидкості її впровадження та виведення на ринок. Тому інноваційна діяльність має бути спрямована на пошук таких рішень, які за існуючих умов здатні максимізувати прибуток.

Найвищий потенціал, як правило, мають радикальні інновації, засновані на принципово нових ідеях. Однак ринкова практика свідчить, що новаторські продукти не завжди приймаються споживачами – нерідко ринок просто не готовий до нововведень. Тому важливо не лише розробляти інновації, а й формувати попит на них, готуючи цільову аудиторію до їх сприйняття [34].

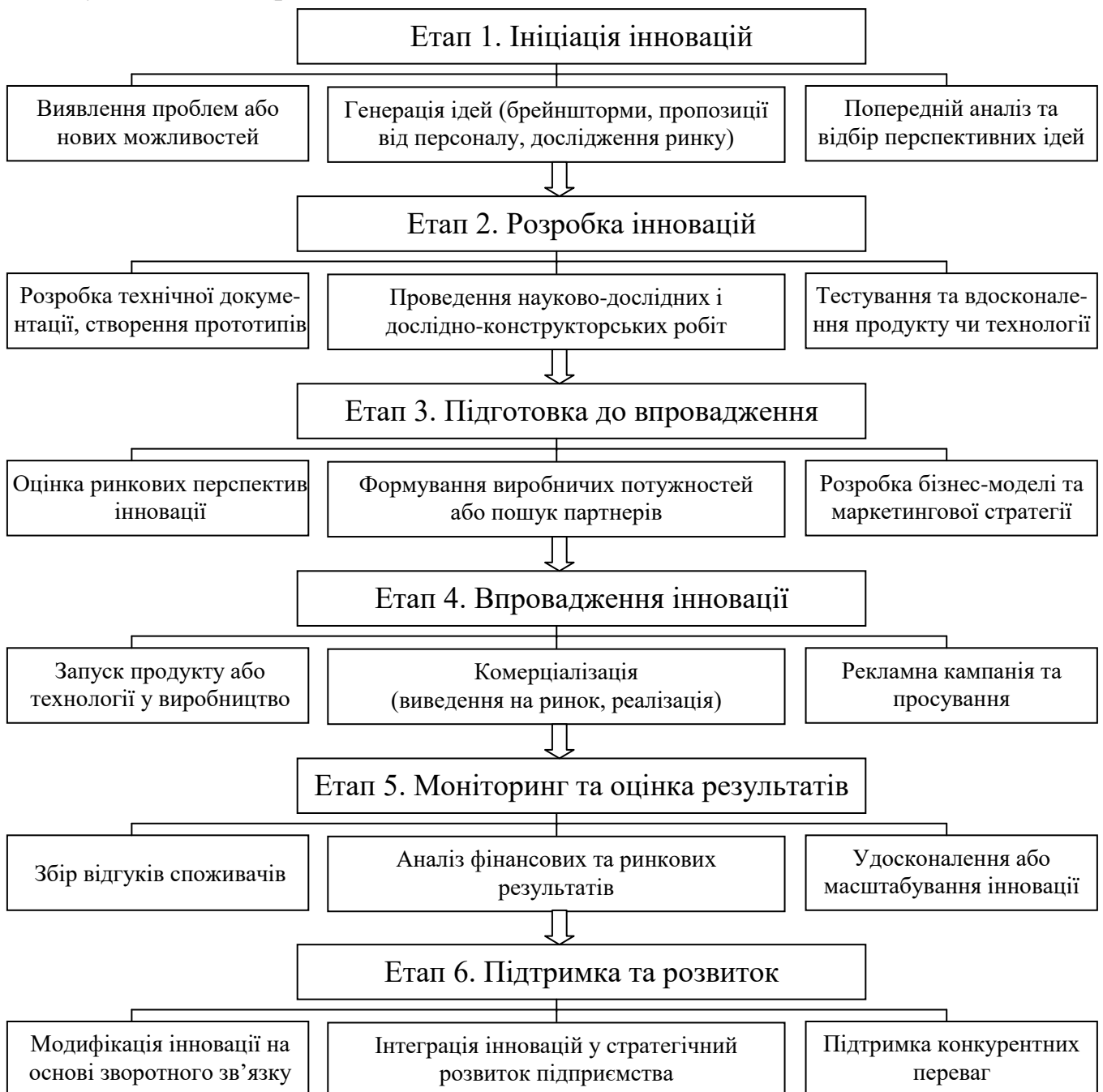
У підприємницькому середовищі поширена думка, що достатнє фінансування інноваційного проєкту автоматично забезпечує успіх. Проте така точка зору є спрощеною. Інноваційний процес – це не разова дія (наприклад, купівля ліцензії), а безперервна діяльність з удосконалення і адаптації продукту. Навіть ефективно реалізований трансфер технологій з часом втрачає конкурентну перевагу, якщо не супроводжується подальшими змінами.

В умовах обмеженого фінансування, яке характерне для багатьох українських підприємств, важливо не лише купувати новітні технології, а й активно шукати власні внутрішні резерви для інновацій. Це можуть бути організаційні, управлінські чи маркетингові нововведення, які не потребують значних інвестицій, але здатні принести відчутний ефект.

Крім того, підприємства мають долучатися до ширших інноваційних екосистем, співпрацюючи з науково-дослідними установами, вишами, консалтинговими агентствами тощо. Така взаємодія розширює можливості доступу до знань, ідей і практичних рішень [33].

У широкому сенсі, інноваційний процес – це створення, поширення й впровадження нових продуктів і технологій, що мають науково-технічну новизну та задовольняють нові потреби [3]. Проте на рівні підприємства цей процес має прикладний характер і спрямований на досягнення конкретних господарських результатів. Саме тому доцільно аналізувати інноваційну діяльність як у макроекономічному, так і в мікроекономічному контексті.

Загальна поетапна схема інноваційного процесу може бути зображена наступним чином (рис. 1.1):



**Рис. 1.1. Загальна схема інноваційного процесу за етапами**

Якщо говорити про циклічність процесу, то слід відмітити, що після завершення одного циклу інноваційна діяльність зазвичай переходить у новий виток – з урахуванням набутих результатів, змін на ринку або внутрішніх

Перший етап інноваційного процесу передбачає виявлення проблем, потреб або нових можливостей, які можуть бути вирішені за допомогою інновацій. У цей період формується загальне бачення того, якою має бути новинка, де вона буде застосовуватися, які переваги принесе підприємству. Джерелами інновацій можуть виступати як внутрішні ідеї працівників, результати досліджень, так і зовнішні чинники – зміни в попиті, технологічні тренди або дії конкурентів. На цьому етапі відбувається генерація та первинний відбір ідей, які мають потенціал для подальшої розробки.

Другий етап включає детальне опрацювання ідеї, її перетворення у практичне рішення. Проводяться науково-дослідні (НДР) та дослідно-конструкторські роботи (ДКР), у ході яких формується технічне або організаційне рішення інновації, створюється прототип або пілотна версія продукту чи технології. Важливим аспектом є тестування інновації, випробування в реальних або модельованих умовах, що дозволяє виявити недоліки, внести необхідні зміни та забезпечити якість розробки. Цей етап завершується підготовкою інноваційного продукту до впровадження.

На третьому етапі здійснюється комплексна підготовка підприємства до реалізації інновації. Розробляється бізнес-модель, визначаються витрати, очікувані доходи, аналізуються ризики. Формується маркетингова стратегія, обираються канали збуту. У технічному аспекті організовується виробництво або впровадження технології – готується обладнання, навчання персоналу, адаптація внутрішніх процесів. Також визначаються джерела фінансування (власні кошти, інвестори, кредити). Успішне завершення цього етапу забезпечує готовність підприємства до реального використання інновації.

Четвертий етап охоплює безпосереднє запровадження інновації в господарську діяльність підприємства. Якщо мова йде про новий продукт –

організовується виробництво, запуск на ринок, маркетингове просування. Якщо інновація має процесний або організаційний характер – здійснюється інтеграція в управлінську або операційну систему. Особлива увага приділяється управлінню змінами, оскільки інновації можуть спричинити опір з боку персоналу або потребувати змін у структурі підприємства. Впровадження є ключовим моментом, коли інновація починає генерувати реальну цінність.

Після впровадження важливо оцінити ефективність інновації. Аналізуються фінансові показники, відгуки споживачів, вплив на конкурентоспроможність підприємства. Якщо інновація не виправдала очікувань – визначаються причини та шляхи вдосконалення. Моніторинг дозволяє своєчасно виявити проблеми, скоригувати напрямки розвитку, адаптувати інновацію до потреб ринку. Цей етап також дає зворотний зв'язок для подальших інноваційних ініціатив, адже досвід, отриманий на цьому етапі, може бути використаний при розробці нових продуктів або технологій.

Останній етап полягає в удосконаленні вже впровадженої інновації, її адаптації до змін ринкового середовища або запитів споживачів. Підприємство має забезпечити оновлення інновації, продовження її життєвого циклу, розширення сфер застосування. В умовах швидких змін підтримка інноваційної активності дозволяє утримати позиції на ринку, уникнути технологічного відставання, а також забезпечити стаке стратегічне зростання підприємства.

Інноваційний процес не є лінійним – він часто носить циклічний характер, тому коли після впровадження виникає потреба у вдосконаленні, повторно запускаються окремі етапи.

Як уже зазначалося, підприємства не обов'язково проходять усі етапи інноваційного процесу самотійно. Залежно від ресурсних можливостей, рівня креативності персоналу та стратегічного бачення керівництва, компанія може приєднатися до цього процесу на будь-якій стадії. Потужні корпорації або венчурні структури зазвичай беруть участь у розробці інновацій ще на

стадії прикладних досліджень. Натомість більшість малих і середніх підприємств вступають у процес на етапі дифузії, коли інновація вже присутня на ринку і є доступною для придбання чи адаптації [3].

Цей підхід пояснюється не лише високою вартістю повноцінної розробки новинки, а й значним ризиком, пов'язаним із її невизначеним комерційним потенціалом. Ранній вихід на ринок з принципово новим продуктом може принести істотну вигоду, але ймовірність втрат також є високою. У той час як впровадження інновації на пізніших етапах, коли її ефективність уже підтверджено, знижує ризики, але й обмежує прибутковість.

Фінальним результатом інноваційного процесу є створення конкурентоспроможного продукту або технології. Їхня ринкова ефективність залежить передусім від ступеня новизни – чим оригінальніша ідея, тим довший життєвий цикл новинки та вищий комерційний ефект. Світовий досвід свідчить, що стабільне економічне зростання досягається саме завдяки інноваціям, орієнтованим на створення наукомістких продуктів.

Однак не всі підприємства мають ресурси для глибоких науково-технічних розробок. Багато хто обирає інші форми участі в інноваційному процесі: модифікацію відомих рішень, адаптацію до нових ринкових сегментів, удосконалення споживчих властивостей. Розповсюдженими інструментами тут є трансферт технологій, купівля ліцензій, франчайзинг або лізинг. Такий підхід також може забезпечити вагомий комерційний ефект за умови правильного стратегічного вибору [4].

Таким чином, на рівні підприємства інноваційний процес часто має прикладний характер і зосереджується на тих його етапах, які здатні принести найвищу віддачу за наявних умов. При цьому ключовою залишається мета – створення нової споживчої вартості та досягнення комерційного успіху, що, у свою чергу, визначає позиції підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Отже, інноваційний процес на рівні підприємства охоплює низку ключових етапів [12, 15, 17], серед яких:

1. Формування ідеї, що має на меті пошук нових способів задоволення змінених чи нових потреб споживачів.
2. Розробка концепції та первинна оцінка її потенціалу з погляду комерційної привабливості.
3. Аналіз умов реалізації: інституційні бар'єри, витрати на впровадження та співставлення їх із фінансовими можливостями підприємства.
4. Конструкторсько-технологічна підготовка нового продукту або технології.
5. Пробний маркетинг, що передбачає тестування попиту та прогнозування ефективності.
6. Організація виробництва інноваційного продукту.
7. Комерційне впровадження і просування на ринку.

Усі ці етапи формують основу інноваційної діяльності підприємства. Проте, залежно від специфіки та ресурсного забезпечення, окремі підприємства можуть адаптувати або скорочувати процес. Наприклад, за відсутності власної науково-дослідної бази, компанія може пропустити етап технологічної розробки, натомість придбати вже готову ліцензію. У такому випадку пробний маркетинг може бути необов'язковим, оскільки продукт уже довів свою ефективність на ринку. Однак підприємству важливо проаналізувати, чи підходить продукт для обраного сегмента ринку та яка може бути його очікувана вартість.

На рівні підприємства дещо трансформується і початковий етап – генерація ідей. Його часто передує маркетинговий аналіз або моніторинг ринку, що дозволяє виявити нереалізовані потреби споживачів або нові можливості для вдосконалення існуючих рішень. Таким чином, інноваційний пошук ґрунтується не лише на внутрішньому потенціалі підприємства, а й на зовнішніх сигналах ринку.

Найбільш критичним етапом усього процесу є аналіз інституційних умов реалізації інновації. Саме на цьому етапі може з'ясуватися, що витрати на впровадження перевищують очікувану вигоду, або законодавчі бар'єри унеможливають реалізацію задуму. У таких випадках ініціатива може бути згорнута ще до запуску.

Ключовим мотиваційним чинником інноваційної активності залишається прагнення до підвищення прибутковості. Саме очікування підвищеного доходу спонукає компанії до пошуку перспективних ідей. Тому завдання вищого менеджменту полягає у здатності вчасно ідентифікувати потенційно прибуткові інновації, обґрунтувати доцільність їх реалізації та забезпечити необхідні стимули для працівників, залучених до інноваційного процесу.

## 1.2. Принципи та методологія дослідження мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективна інноваційна діяльність підприємства значною мірою залежить від здатності формувати та підтримувати дієвий мотиваційний механізм. Такий механізм має не лише стимулювати персонал до впровадження нововведень, але й відповідати стратегічним цілям підприємства. Для досягнення цього необхідним є науково обґрунтований підхід до дослідження мотиваційних аспектів інноваційної активності, що базується на чітких принципах і методології аналізу. У цьому параграфі розглянуто ключові принципи та методологічні засади, на яких має ґрунтуватися дослідження мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства.

*Принцип системності* є фундаментальним у процесі дослідження мотиваційних механізмів, оскільки дозволяє розглядати мотивацію не як ізольований інструмент управління, а як невід'ємну складову загальної системи функціонування підприємства. Системний підхід передбачає вивчення мотивації в контексті взаємозв'язків між різними елементами організаційної структури, бізнес-процесами, кадровою політикою, культурою підприємства, стратегією інноваційного розвитку [5].

Системність у дослідженні означає необхідність урахування взаємодії мотиваційних факторів на трьох основних рівнях [5]:

- індивідуальному (рівень окремого працівника та його особистих мотивів);
- організаційному (рівень підприємства як соціально-економічної системи);
- зовнішньому (ринкове середовище, державна політика у сфері інновацій, конкурентні умови).

Завдяки системному підходу можна виявити, яким чином зміни в одному елементі (наприклад, в організаційній структурі) впливають на ефективність мотивації і, відповідно, на інноваційну активність працівників.

*Принцип комплексності* передбачає всебічне охоплення усіх аспектів мотиваційного механізму в інноваційній діяльності. Це означає, що дослідження має включати аналіз економічних, соціальних, психологічних, організаційних, а в деяких випадках і культурних чинників мотивації [4].

Мотивація до інновацій не виникає лише під впливом матеріального заохочення. У сучасних умовах працівники очікують не лише грошової винагороди, а й:

- визнання їхніх ідей та внеску в розвиток компанії;
- можливостей для самореалізації;
- участі у прийнятті рішень;
- гнучких форм зайнятості;
- умов для творчості та розвитку.

Таким чином, комплексний підхід дозволяє поєднати матеріальні стимули (заробітна плата, премії, надбавки, бонуси) з нематеріальними стимулами (кар'єрне зростання, навчання, участь у проєктах, позитивна атмосфера в колективі), що дає змогу створити повноцінну мотиваційну систему, здатну підтримувати високий рівень інноваційної активності.

У системі стимулювання інноваційної діяльності важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу на працівника. Винагорода не повинна суперечити його ціннісним орієнтирам, оскільки це може призвести до використання неформальних компенсаторних схем. Особливу увагу слід приділяти нематеріальним стимулам – визнанню, підтримці, розвитку креативності – що є ключовими для інноваційної праці [40].

Мотивація охоплює як внутрішні мотиви, так і зовнішні стимули. Вона є динамічним процесом, у якому нові потреби виникають у відповідь на вже задоволені. Ефективність мотиваційного механізму забезпечується через

систему стимулів, що формують бажану поведінку, та постійний контроль результатів із можливістю коригування підходів.

У контексті інноваційної діяльності мотивація формується як перевага до впровадження новацій заради досягнення конкурентних переваг. Це стосується як виконавців, так і керівників. Особливо важливо стимулювати топ-менеджмент до довгострокових результатів, прив'язуючи винагороду до показників, що підвищують вартість підприємства. Разом із тим, участь усіх працівників в інноваційних процесах є критичною умовою успіху.

З огляду на це, необхідно впроваджувати гнучкі інструменти мотивації та стимулювання – як матеріальні, так і нематеріальні, що враховують різні рівні відповідальності та ролі в інноваційному процесі. Нижче наведено узагальнену систему таких методів [27,28,40].

Таблиця 1.2.

### Систематизація методів стимулювання інноваційної активності персоналу

Група методів	Методи стимулювання	Характеристика
<b>Матеріальні стимули</b>	Премії за впровадження інновацій; надбавки за участь у НДДКР; відсоток від економії або прибутку; авторські гонорари	Пряме фінансове заохочення за інноваційну ініціативу, спрямоване на підвищення мотивації до результату
<b>Нематеріальні стимули</b>	Визнання заслуг, подяки, статус; грамоти; участь у конференціях; включення до кадрового резерву	Підвищення внутрішньої мотивації та задоволення потреб у самореалізації та визнанні
<b>Соціальні стимули</b>	Підтримка командної роботи; корпоративні заходи; створення сприятливого мікроклімату	Формування позитивного соціального середовища, яке підтримує інноваційне мислення і колективну творчість
<b>Кар'єрні стимули</b>	Підвищення на посаді; доступ до управлінських рішень; надання керівних повноважень	Працюють на перспективу, формують довготривалу мотивацію до професійного розвитку
<b>Розвиткові стимули</b>	Навчання, тренінги, стажування; оплата курсів	Забезпечують зростання професійної компетентності, розширення світогляду та інноваційного потенціалу
<b>Управлінські стимули</b>	Участь у стратегічному плануванні; делегування повноважень; гнучкий графік роботи; автономність	Залучають працівників до процесів прийняття рішень, підвищують рівень автономії і відповідальності

<b>Морально-етичні стимули</b>	Визнання цінності ідей; прозорість оцінювання внеску; підтримка інноваційної культури	Сприяють формуванню довіри, відкритості, атмосфери підтримки і ініціативності
--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

Наведена таблиця класифікації методів стимулювання за типом впливу та короткою характеристикою кожного з них дозволяє побачити, що ефективна мотиваційна система має охоплювати не лише матеріальне заохочення, а й нематеріальні, соціальні та управлінські елементи, що разом формують стійку основу інноваційної активності персоналу.

Значна частина непрямих стимулів орієнтована на менеджерів середньої ланки та функціональних спеціалістів, які можуть розглядатися як потенційні управлінці. Водночас окремі стимули інтегровані в організаційну культуру, яка формує ставлення колективу до ініціативної поведінки працівників.



Рис. 1.2. Система заохочення інноваційної активності персоналу

Працівник, перебуваючи в межах певної організаційної системи, з одного боку – дотримується її правил, а з іншого – самостійно приймає рішення щодо своєї поведінки, орієнтуючись на власні потреби й цілі. Активність працівника багато в чому залежить від середовища: навіть потенційно ефективні кадри можуть втрачати мотивацію в культурі, що не підтримує інноваційність, тоді як інші – за сприятливих умов – здатні значно підвищити результативність [8].

Щоб подолати опір до змін, доцільно впровадити комплексну систему стимулів, яка б формувала стійкі мотиваційні преференції до участі в інноваційній діяльності. Така система повинна включати поточне стимулювання виконавців інноваційних змін і стратегічне стимулювання топменеджменту на основі результатів діяльності підприємства загалом. Взаємозв'язки між цими елементами можна відобразити у вигляді схеми (див. рис. 1.2).

*Принцип науковості* означає, що дослідження мотиваційного механізму має базуватись на сучасних наукових підходах, методах та перевірених теоретичних засадах. Це передбачає використання результатів попередніх наукових досліджень, теорій мотивації (наприклад, теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Врума), а також сучасних моделей управління інноваціями.

Науковість також вимагає застосування обґрунтованих методів збору і аналізу даних, включаючи:

- соціологічні опитування працівників щодо рівня їхньої мотивації;
- експертні оцінки ефективності стимулюючих заходів;
- статистичний аналіз показників інноваційної діяльності.

Крім того, принцип науковості передбачає критичне ставлення до існуючих підходів і постійний пошук нових рішень у сфері мотивації, що базуються на досвіді найуспішніших інноваційно активних підприємств.

*Принцип адаптивності.* У мінливому середовищі бізнесу та інновацій мотиваційна система повинна мати здатність до адаптації. Принцип адаптивності полягає в тому, що мотиваційний механізм повинен бути

гнучким, здатним швидко реагувати на зміни зовнішніх умов (економічна ситуація, конкуренція, технологічні зрушення) і внутрішніх факторів (зміна стратегічних цілей, оновлення персоналу, зміна структури власності тощо).

Працівники різних поколінь і професійних груп мають різні мотиваційні очікування. Молоді спеціалісти можуть бути більше зацікавлені в професійному розвитку та реалізації власних ідей, у той час як досвідчені працівники – у стабільності та винагороді за довготривалу лояльність. Саме тому мотиваційна система має бути адаптивною і враховувати індивідуальні особливості та зміни в мотиваційних установках персоналу.

Окрім цього, адаптивність стосується можливості підприємства модернізувати систему стимулювання в міру впровадження нових технологій, переходу на нові бізнес-моделі або змін у зовнішньому регуляторному середовищі.

*Принцип ефективності.* Одним із ключових критеріїв будь-якої управлінської системи, зокрема мотиваційної, є її ефективність. Принцип ефективності передбачає оцінку результатів впроваджених мотиваційних заходів з позиції досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку.

У межах цього принципу дослідження повинно встановити, наскільки мотиваційні заходи:

- підвищують рівень інноваційної активності працівників;
- сприяють генерації нових ідей;
- стимулюють участь персоналу в інноваційних проєктах;
- впливають на кількість та якість впроваджених інновацій;
- сприяють конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінки ефективності використовують як кількісні індикатори (наприклад, частка інноваційної продукції, зростання продуктивності праці, скорочення витрат завдяки інноваціям), так і якісні оцінки (мотиваційний клімат, рівень задоволеності персоналу, залученість у процеси вдосконалення) [7]. Таким чином, дослідження має не лише описати

мотиваційні інструменти, а й проаналізувати, наскільки вони виправдовують витрати і реально впливають на інноваційний розвиток підприємства.

Усі розглянуті принципи – системність, комплексність, науковість, адаптивність та ефективність – мають взаємозв’язаний характер і повинні застосовуватись у комплексі. Їх дотримання забезпечує всебічне, обґрунтоване та практично орієнтоване дослідження мотиваційного механізму, спрямованого на стимулювання інноваційної активності підприємства.

У дослідженні мотиваційного механізму, спрямованого на стимулювання інноваційної активності персоналу, важливо також опиратися на сукупність методологічних підходів, які дозволяють отримати комплексне, глибоке й об’єктивне бачення процесів, що відбуваються в системі управління підприємством. Нижче детально розглянемо основні підходи, що формують наукову основу дослідження в цій сфері [23,40].

### 1. Системний підхід

Системний підхід є базовим у сучасній науці управління та незамінним у вивченні мотиваційного механізму інноваційної діяльності. Він передбачає розгляд підприємства як складної відкритої системи, де кожен елемент (включаючи мотиваційні інструменти) взаємодіє з іншими і підпорядковується загальній меті – забезпеченню сталого розвитку та конкурентоспроможності через інновації.

У межах системного підходу мотиваційний механізм розглядається як підсистема загальної системи управління, що включає в себе: сукупність мотивів, які спонукають працівників до інноваційної діяльності; систему стимулів (матеріальних та нематеріальних); засоби управління поведінкою працівників; механізми зворотного зв’язку.

Такий підхід дозволяє:

- виявити причинно-наслідкові зв’язки між мотиваційними стимулами та результатами інноваційної діяльності;

- оцінити вплив змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі на ефективність мотиваційної політики;
- сформулювати цілісну картину функціонування мотиваційної системи у контексті інноваційного розвитку.

## 2. Функціональний підхід

Функціональний підхід передбачає аналіз мотивації як однієї з основних функцій управління. У цьому контексті мотиваційний механізм розглядається не ізольовано, а в тісному зв'язку з іншими управлінськими функціями – плануванням, організацією, контролем, регулюванням та координацією.

Завдяки функціональному підходу можна:

- дослідити, яким чином реалізація мотиваційних стратегій впливає на виконання загальних функцій управління;
- оцінити роль мотивації у досягненні стратегічних інноваційних цілей;
- ідентифікувати управлінські рішення, що сприяють або гальмують активізацію інноваційної діяльності.

Цей підхід також дає змогу чітко визначити функціональні завдання мотиваційного механізму, зокрема:

- стимулювання ініціативності працівників;
- створення умов для реалізації творчого потенціалу;
- забезпечення відповідності особистих і корпоративних цілей.

## 3. Соціально-психологічний підхід

Соціально-психологічний підхід є надзвичайно важливим для глибокого розуміння мотиваційної поведінки працівників, особливо в контексті інновацій. Інноваційна діяльність завжди пов'язана з високим рівнем невизначеності, ризиків, потребою у внутрішній мотивації, креативності, підтримці з боку керівництва та колег. Цей підхід дозволяє:

- аналізувати внутрішні мотиви та особистісні чинники, які впливають на бажання працівника ініціювати або підтримувати інноваційні зміни;

- враховувати роль емоційного клімату, комунікацій, стилю керівництва в формуванні мотиваційної атмосфери в колективі;

- вивчати соціальні взаємодії в команді, лідерство, групову динаміку.

Особливо актуальним є врахування соціально-психологічних аспектів при впровадженні нематеріальних стимулів – визнання, автономія, гнучкість, можливість самореалізації. Працівник, який відчуває свою значущість, краще реагує на інноваційні виклики.

#### 4. Економічний підхід

Економічний підхід концентрує увагу на кількісному аналізі витрат і вигод, пов'язаних із впровадженням системи мотивації. Він базується на тому, що мотиваційна система повинна бути не лише ефективною, а й економічно доцільною. У рамках цього підходу досліджується:

- співвідношення між інвестиціями в мотиваційні програми і результатами інноваційної діяльності;
- окупність витрат на навчання, преміювання, розвиток персоналу;
- вплив різних видів стимулів на продуктивність, рентабельність та інноваційну віддачу.

Методами економічного підходу є фінансовий аналіз, економіко-математичне моделювання, використання КРІ (ключових показників ефективності), таких як: рівень участі працівників в інноваційних проєктах; кількість впроваджених інновацій на одного працівника; економічний ефект від нововведень.

Цей підхід особливо важливий для обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації, оскільки дозволяє прогнозувати економічні наслідки обраних інструментів стимулювання.

## 5. Стратегічний підхід

Стратегічний підхід розглядає мотиваційний механізм не як короткостроковий інструмент стимулювання працівників, а як довготривалий фактор досягнення стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із його інноваційним розвитком. Він передбачає:

- формування мотиваційної системи, яка гармонійно інтегрується у загальну стратегію підприємства;
- орієнтацію мотивації на довгострокову перспективу — розвиток кадрового потенціалу, стимулювання лояльності, формування інноваційної культури;
- взаємозв'язок між цінностями компанії, її місією та мотиваційними підходами.

Стратегічний підхід дозволяє оцінити, наскільки система мотивації сприяє створенню інноваційно-орієнтованого середовища, у якому кожен працівник розуміє свій внесок у реалізацію стратегічних цілей. Наприклад, система визнання інновацій, корпоративні інкубатори ідей, програми довготривалого заохочення – усе це є елементами стратегічної мотивації.

Підсумовуючи, наведемо порівняльну характеристику методологічних підходів (табл. 1.3.)

Таблиця 1.3

### Порівняльна характеристика методологічних підходів

Підхід	Основна ідея	Роль у дослідженні
<b>Системний</b>	Аналіз взаємозв'язків у межах цілісної системи	Забезпечує комплексне бачення
<b>Функціональний</b>	Розгляд мотивації як управлінської функції	Пояснює місце мотивації в структурі управління
<b>Соціально-психологічний</b>	Урахування соціальних і психологічних чинників мотивації	Вивчає поведінкові аспекти персоналу
<b>Економічний</b>	Оцінка витрат і результатів мотиваційних заходів	Дозволяє оцінити доцільність застосованих інструментів
<b>Стратегічний</b>	Інтеграція мотивації в довгострокову інноваційну стратегію	Забезпечує довготривалу ефективність

Таким чином, застосування різних методологічних підходів у дослідженні мотиваційного механізму інноваційного розвитку дозволяє охопити як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу на мотивацію персоналу. Комбінування системного, функціонального, соціально-психологічного, економічного та стратегічного підходів забезпечує всебічний аналіз, який є основою для формування ефективної моделі стимулювання інноваційної активності працівників. Такий комплексний аналіз дозволяє створити адаптивну та результативну систему мотивації, яка буде відповідати як поточним потребам підприємства, так і його стратегічним цілям.

## **Розділ II. Аналіз мотиваційних чинників та стимулів інноваційної активності підприємства**

### **2.1. Оцінка поточного стану інноваційної діяльності на підприємстві**

Для ефективного управління інноваційною діяльністю на підприємстві важливо здійснювати системну оцінку її поточного стану. Це дозволяє визначити рівень інноваційної активності, виявити внутрішні резерви розвитку, а також своєчасно реагувати на зовнішні виклики. У цьому контексті ТзОВ «Неском» як об'єкт дослідження становить інтерес з огляду на його позиціонування у галузі, наявні інноваційні ініціативи та загальний рівень організаційної готовності до змін.

Оцінювання реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства доцільно розпочати з аналізу його інноваційного потенціалу, а також з детального розгляду етапів, що формують інноваційний процес. Це дозволяє всебічно оцінити здатність підприємства генерувати та реалізовувати інновації, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати сталий розвиток.

Інноваційний потенціал підприємства відображає його спроможність створювати та впроваджувати наукоємну, конкурентоспроможну продукцію, що відповідає сучасним ринковим вимогам, зокрема на глобальному рівні. Він охоплює низку взаємопов'язаних складових, зокрема:

- наявність виробничих потужностей, що дозволяють виготовляти сучасні засоби виробництва;
- висококваліфікований персонал із достатнім рівнем професійної та науково-технічної підготовки;
- експериментальні потужності, необхідні для підготовки нових виробництв;
- технічне оснащення та інструментарій для виконання складних інноваційних завдань;

– спроможність до ефективного впровадження нововведень та організації контролю за цим процесом.

До ключових структурних компонентів інноваційного потенціалу належать: кадровий, матеріально-технічний, фінансовий, інформаційний та організаційний ресурси. Також важливими є інноваційна культура підприємства, що визначає готовність колективу до змін, і наявна інноваційна інфраструктура, яка забезпечує підтримку процесів створення та впровадження інновацій.

Інноваційний процес – це послідовність дій і рішень, які перетворюють нову ідею на конкретний продукт, послугу чи технологію, що знаходить практичне застосування у виробничій або ринковій діяльності. Його реалізація охоплює низку основних стадій:

- проведення фундаментальних наукових досліджень;
- виконання прикладних досліджень;
- здійснення дослідно-конструкторських розробок (ДКР);
- проектування;
- створення дослідних зразків і підготовка виробництва;
- впровадження новації у промислове виробництво.

На прикладі ТзОВ «Неском» можна зазначити, що підприємство реалізує лише окремі етапи інноваційного процесу. Зокрема, воно зосереджується переважно на дослідно-конструкторських роботах, що є логічним наслідком відсутності необхідної науково-дослідної бази для проведення фундаментальних та прикладних досліджень. Наразі на підприємстві не функціонують спеціалізовані лабораторії, а отже, перші стадії інноваційного циклу здійснюються переважно через співпрацю із зовнішніми науковими установами або партнерами. Проведемо аналіз кадрового потенціалу підприємства та його залучення до дослідно-конструкторських робіт (табл. 2.1 – 2.5).

Таблиця 2.1.

**Загальна чисельність працівників ТЗОВ «Неском», чол.**

2020	2021	2022	2023	2024	2025
65	65	45	45	48	50

Таблиця 2.2.

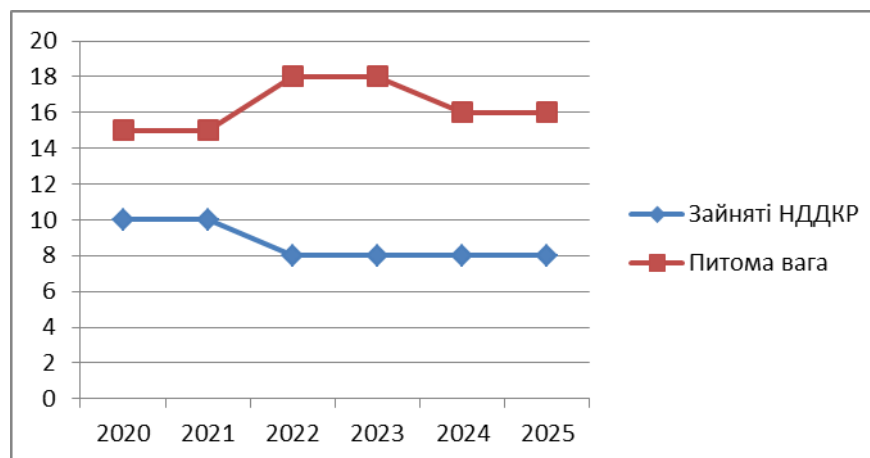
**Особи залучені до виконання дослідно-конструкторських робіт, чол.**

2020	2021	2022	2023	2024	2025
10	10	8	8	8	8

Таблиця 2.3.

**Питома вага зайнятих НДДКР в загальній чисельності працюючих, в %**

2020	2021	2022	2023	2024	2025
15	15	18	18	16	16

**Рис.2.1. Чисельність зайнятих в НДДКР та їх питома вага в загальній чисельності працівників**

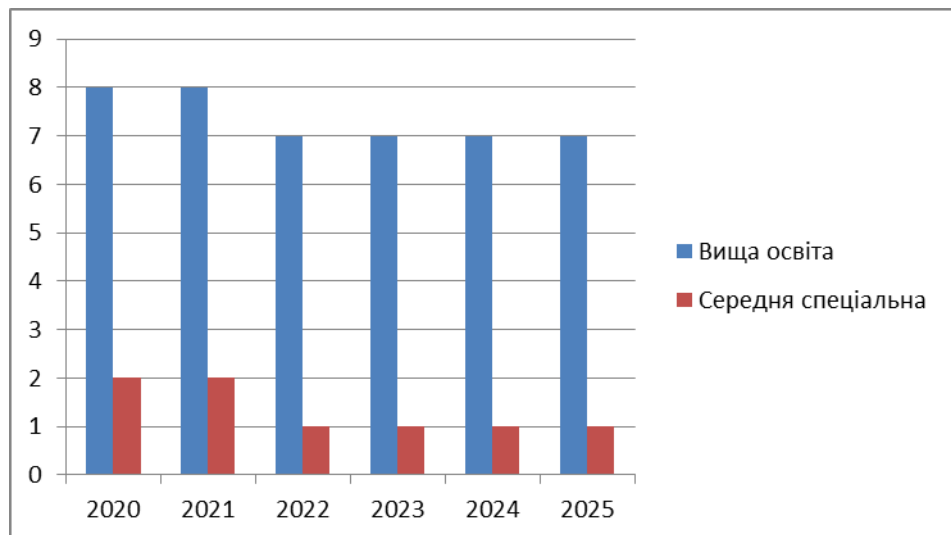
Як свідчить наведений графік, у період з 2020 по 2025 роки спостерігається поступове зниження питомої ваги працівників, задіяних у сфері НДДКР. Основною причиною цього явища є складне фінансово-економічне становище підприємства з початком повномасштабної війни у 2022 році, що, зокрема, проявляється у загальному скороченні кадрового складу.

Однак для комплексного аналізу ситуації доцільно звернути увагу не лише на кількісні показники, але й на якісний склад персоналу, залученого до науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Це дозволить оцінити не тільки масштаби, а й ефективність інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.4.

### Кількість зайнятих в НДДКР за рівнем освіти, чол

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Вища	8	8	7	7	7	7
Середня-спеціальна	2	2	1	1	1	1



**Рис.2.2. Кількість зайнятих в НДДКР за рівнем освіти**

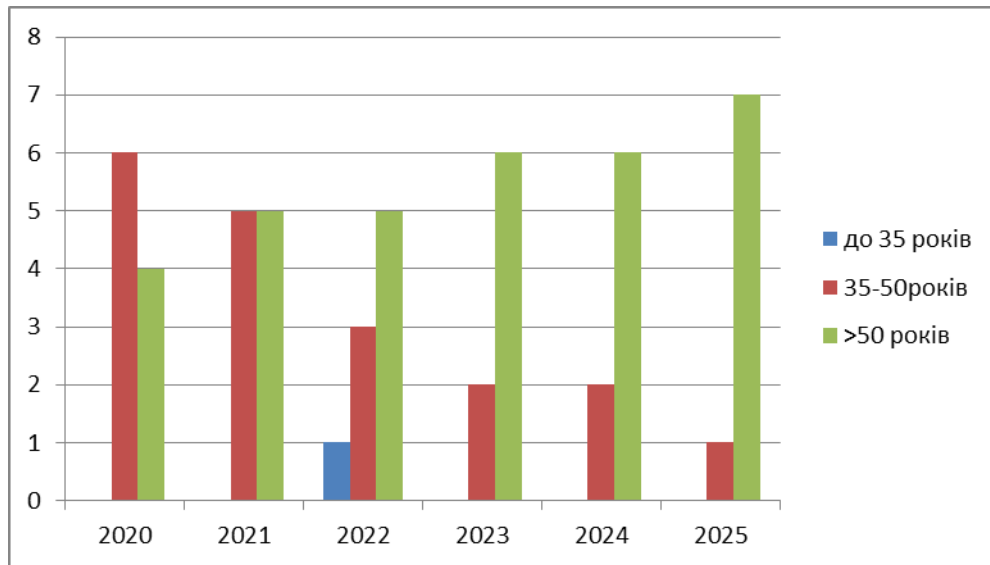
З аналізу діаграми можна зробити висновок, що якісний склад персоналу, залученого до НДДКР, залишається на достатньо високому рівні. Більшість працівників мають вищу освіту, що свідчить про наявність належної професійної підготовки для участі в інноваційній діяльності.

Окрему увагу заслуговують вікові характеристики кадрового потенціалу, зайнятого в науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах. Ці показники дозволяють оцінити перспективи оновлення персоналу, потенціал передачі досвіду, а також виявити ризики, пов'язані зі старінням кадрів або нестачею молодих фахівців.

Таблиця 2.5.

**Кількість зайнятих в НДДКР за віком, чол.**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
До 35 pp.	–	–	1	–	–	–
35-50 pp.	6	5	3	2	2	1
>50 pp.	4	5	5	6	6	7

**Рис. 2.3. Кількість зайнятих в НДДКР за віком**

На основі даних, поданих у таблиці 2.5, спостерігаємо чітку тенденцію до старіння персоналу, задіяного в сфері НДДКР, що свідчить про обмежене оновлення кадрового складу та відсутність молодих спеціалістів, що вказує на ризик поступового скорочення обсягів дослідно-конструкторських робіт у майбутньому.

Аналізуючи кадровий потенціал науково-технічної діяльності ТзОВ «Неском», можна виокремити кілька важливих аспектів:

- по-перше, починаючи з 2022 року, спостерігається відносна стабілізація кількісного складу працівників, зайнятих у сфері НДДКР;
- по-друге, позитивним фактором є зусилля керівництва підприємства щодо збереження високого рівня освітньої підготовки персоналу. Більшість працівників мають вищу освіту, що забезпечує належну базу для інноваційної діяльності. Водночас відсутність наукових ступенів (кандидатів

чи докторів наук) обмежує науковий потенціал і ускладнює досягнення проривних результатів;

- по-третє, тенденція до старіння кадрів у сфері НДДКР становить серйозну загрозу для сталості та розвитку інноваційної діяльності на підприємстві в середньостроковій перспективі.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що кадровий ресурс НДДКР на підприємстві є достатнім, але з обмеженим потенціалом до оновлення та розвитку. Це створює необхідність пошуку рішень для залучення молодих спеціалістів, мотивації до наукової діяльності та формування умов для професійного зростання.

Наступною важливою складовою, яку слід розглянути, є матеріально-технічна база НДДКР, оскільки рівень оснащення безпосередньо впливає на ефективність реалізації інноваційних проєктів та здатність підприємства впроваджувати новітні розробки.

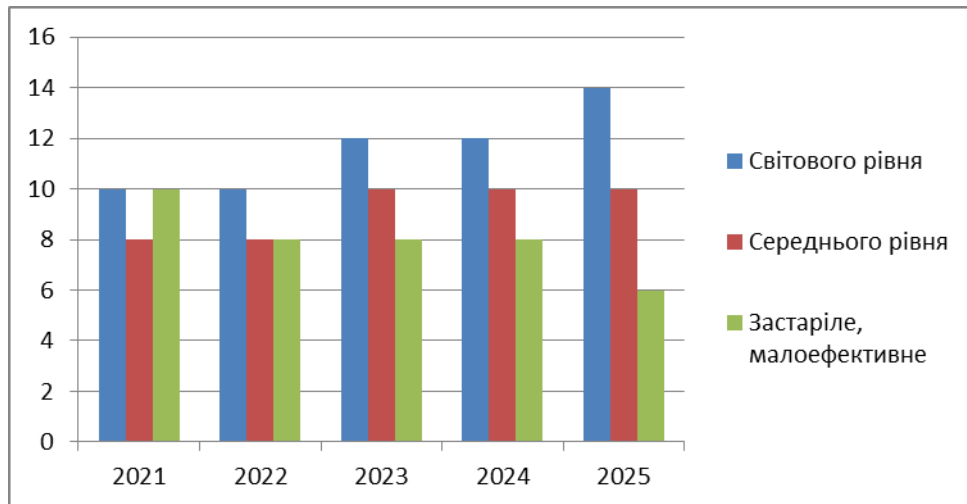
Таблиця 2.6.

**Кількість обладнання, яке використовується при проведенні НДДКР, %**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Світового рівня	10	10	12	12	14
Середнього рівня	8	8	10	10	10
Застаріле, малоефективне	10	8	8	8	6

Згідно з даними таблиці 2.6, у 2023 році на підприємстві відбулося суттєве технічне оновлення виробничої бази: помітно зросла частка сучасного, високотехнологічного обладнання, натомість застаріла та малоефективна техніка була поступово виведена з експлуатації. Однак подальша відсутність позитивної динаміки у цій сфері може свідчити про зміну акцентів інноваційної стратегії підприємства – від власних наукових

досліджень до закупівлі вже готових результатів науково-технічної діяльності.



**Рис.2.4. Кількість обладнання, яке використовується при проведенні НДДКР**

Цю гіпотезу підтверджує аналіз фінансування науково-дослідних робіт. З 2020 по 2022 рік підприємство не здійснювало жодних інвестицій у дослідно-конструкторські розробки, і лише у 2023 році було спрямовано 60 тис. грн власних коштів на такі потреби. Інші джерела фінансування – бюджетні ресурси, кошти замовників, кредити або венчурний капітал – не залучалися, що свідчить про обмеженість доступу до зовнішніх інвестиційних джерел.

Разом із цим, аналіз результативності інноваційної діяльності демонструє наявність певних позитивних зрушень. Упродовж року було подано 26 раціоналізаторських пропозицій, зареєстровано 3 заявки на винаходи та отримано 3 авторські свідоцтва. Із них 12 рацпропозицій та 2 винаходи були впроваджені у виробництво, що забезпечило економічний ефект у розмірі 190,6 тис. грн.

З метою стимулювання інноваційної активності підприємство частково використовувало механізми матеріального заохочення: з фонду заохочення було виплачено 12,4 тис. грн премій, ще 17 тис. грн спрямовано з фонду

розвитку виробництва, науки і техніки на проведення НДР, а також 15 тис. грн – на підтримку раціоналізаторства та винахідництва.

Крім того, у 2023 році було укладено 3 контракти з науково-дослідними та проектно-конструкторськими організаціями на загальну суму 44,4 тис. грн. Впровадження двох патентів у виробництво дало змогу отримати понад 24,6 тис. грн прибутку. Однак, у подальші роки контрактна взаємодія з науково-дослідними установами припинилася, що пояснюється як складною макроекономічною ситуацією в країні, так і нестабільністю фінансового стану самого підприємства. Закриття наукових центрів, зростання ризиків довгострокового співробітництва та зниження довіри до наукових проєктів призвели до повного згортання цього напрямку діяльності.

Таким чином, підприємство на сьогодні реалізує змішану інноваційну стратегію. З одного боку, воно прагне позиціонувати себе як лідер, що розробляє та впроваджує власні інноваційні розробки (підтвердженням є отримані патенти та авторські свідоцтва). З іншого – через обмежені фінансові можливості підприємство дедалі частіше вдається до стратегії послідовника, орієнтуючись на використання готових інтелектуальних рішень і впровадження раціоналізаторських пропозицій.

Завершуючи аналіз, слід підкреслити, що подальший розвиток інноваційної діяльності на підприємстві потребує стабільної підтримки інвестицій, формування сприятливого інституційного середовища та відновлення партнерських зв'язків із науковими установами, що є запорукою збереження конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки.

## **2.2. Дослідження мотиваційних установок працівників ТзОВ «Неском» у контексті реалізації інноваційної стратегії**

Успішна реалізація інноваційної стратегії підприємства значною мірою залежить від рівня залученості персоналу, їх мотиваційної готовності до змін та сприйняття інновацій. Працівники є не лише виконавцями поставлених завдань, а й безпосередніми учасниками процесу створення та впровадження нововведень. Відтак, важливо не лише формувати ефективну систему стимулювання, а й глибоко розуміти внутрішні мотиваційні орієнтири персоналу.

У цьому параграфі здійснюється дослідження мотиваційних установок працівників ТзОВ «Неском» з метою виявлення рівня їх готовності до участі в інноваційних процесах, чинників, які впливають на їх активність, а також бар'єрів, що можуть перешкоджати ефективній реалізації інноваційної стратегії підприємства.

З метою глибшого розуміння механізму формування мотивів і стимулів до інноваційної діяльності доцільно проаналізувати систему стимулювання праці на конкретному прикладі. У якості об'єкта дослідження обрано науково-виробниче підприємство ТзОВ «Неском», що здійснює діяльність у меблевій галузі.

Першим кроком аналізу є оцінка діючої на підприємстві системи оплати праці, оскільки заробітна плата є базовим інструментом мотивації для найманих працівників. Вона повинна складатися з постійної частини (основна зарплата), яка забезпечує мінімально необхідний рівень добробуту працівника, та змінної (додаткової), яка має стимулювати до підвищення продуктивності, якості виконуваних завдань та участі в інноваційних процесах.

Для оцінки ефективності структури заробітної плати на підприємстві було проаналізовано звітність за 2025 рік. Результати дослідження подано в таблиці 2.7. Дані свідчать, що структура фонду оплати праці на ТзОВ

«Неском» характеризується значною питомою вагою основної заробітної плати – 72,0%, тоді як на додаткову заробітну плату припадає 25,4%.

Із додаткової заробітної плати близько 8,3% спрямовується на систематичне заохочення працівників, що є важливим елементом підтримки стабільної трудової мотивації. Разові премії та інші несистемні заохочувальні виплати становлять 2,6% фонду оплати праці, що свідчить про обмежене використання стимулювання у формі разових винагород. Окрім того, 9,8% додаткових виплат припадає на оплату понадурочних робіт та разові премії, що потенційно можуть бути пов'язані з участю працівників у впровадженні інновацій або підвищенні ефективності діяльності.

Таблиця 2.7

### Структура фонду оплати праці на ТзОВ «Неском» у 2025 році

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Основна заробітна плата	1260,0	72,0
Додаткова заробітна плата	445,0	25,4
– у т.ч. на систематичне заохочення	145,0	8,3
– понадурочна робота та разові премії	171,0	9,8
Інші заохочувальні виплати (разові, неформальні)	46,0	2,6
<b>Усього фонд оплати праці</b>	<b>1751,0</b>	<b>100,0</b>

Таким чином, структура фонду оплати праці на ТзОВ «Неском» демонструє домінування фіксованих виплат та порівняно невелику частку стимулюючих елементів, що може обмежувати гнучкість системи мотивації. Це вказує на необхідність удосконалення механізмів преміювання та запровадження більш ефективних мотиваційних інструментів, особливо у сфері інноваційної діяльності.

Більш глибоке розуміння специфіки стимулювання персоналу дозволяє отримати аналіз системи преміювання, яка діє на підприємстві. Результати дослідження засвідчують відсутність цілісної та орієнтованої на інновації системи преміювання. Застосування премій, як правило, не пов'язане з

ініціативністю або інноваційною активністю працівників, а має характер доплат за виконання обов'язкових виробничих завдань.

Стабільність виробництва залишається слабкою, тому керівництво не практикує преміювання за інноваційні досягнення або впровадження удосконалень, оскільки відсутні чіткі виробничі плани та можливість оцінки відхилень від планових показників.

Разом з тим, у межах підприємства здійснюється певне розмежування розмірів премій залежно від категорії персоналу та специфіки виконуваних завдань. Але ці премії здебільшого не пов'язані з інноваційною діяльністю, а надаються за досягнення поточних цілей, зокрема – якісне та своєчасне виконання обов'язків. Детальніше інформацію подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

#### Умови поточного преміювання працівників ТЗОВ «Неском»

Група персоналу	Основа для преміювання	Розмір премії, % до посадового окладу
Керівники підрозділів	За якісне та своєчасне виконання виробничих завдань	20–25%
Інженерно-технічні працівники	За відсутність браку, дотримання нормативів	10–15%
Виробничі працівники	За бездефектне виконання роботи, дотримання термінів	5–10%

Отже, діюча система преміювання на підприємстві не виконує повною мірою функцію стимулювання до інновацій. Вона скоріше закріплює виконання стандартних завдань, ніж формує мотивацію до пошуку нових рішень або підвищення ефективності діяльності. Для стимулювання інноваційної активності необхідно переглянути підходи до преміювання, зокрема, передбачити винагороди за ініціативу, впровадження нововведень,

подання раціоналізаторських пропозицій або участь у розробці нових продуктів і технологій.

Узагальнення результатів аналізу системи стимулювання персоналу з урахуванням аспектів, що стосуються заохочення інноваційної діяльності, а також ефективності застосовуваних стимулюючих заходів наведено у таблиці 2.9. Представлені дані свідчать, що діюча система мотивації орієнтована переважно на загальний річний результат діяльності підприємства і включає преміювання у вигляді так званої «тринадцятої зарплати», що надається за умови отримання прибутку. При цьому премії виплачуються незалежно від особистого внеску кожного працівника у досягнення цього результату.

Таблиця 2.9

**Складові системи стимулювання ТзОВ «Неском» та їх зв'язок з інноваційною діяльністю**

<b>Складова системи стимулювання</b>	<b>Опис / характеристика</b>	<b>Вплив на інноваційну діяльність</b>	<b>Ефективність стимулювання</b>
Основна заробітна плата	Фіксована частина доходу, що покриває базові потреби працівника	Не стимулює інноваційні ініціативи	Забезпечує стабільність, але не спонукає до змін
Змінна частина (премії)	Виплати у вигляді «тринадцятої зарплати» при прибутковості	Відсутність персоніфікації та мотивації інноваційної активності	Низька, оскільки не залежить від особистих досягнень
Доплати за понаднормову роботу	За роботу понад норму	Можуть стимулювати підвищену зайнятість, але не інновації	Середня, заохочує лише більший обсяг роботи
Премії за поточні виробничі результати	Виплачуються за виконання виробничих планів	Не спрямовані на розвиток новаторства	Низька, стимулюють рутинну роботу
Матеріальне заохочення за інновації	Відсутнє або невиражене явно	Відсутнє	Немає мотивації до впровадження нововведень

Таким чином, можна констатувати, що існуюча система стимулювання ТзОВ «Неском» не має чітко вираженого механізму підтримки та розвитку інноваційної активності працівників. Це обмежує потенціал підприємства у впровадженні нових технологічних рішень і підвищенні

конкурентоспроможності на ринку. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності рекомендується розробити спеціалізовані стимули, які б заохочували не лише виконання поточних завдань, а й активну участь у процесах інновацій.

На підприємстві розроблено окремі елементи стимулювання інноваційної діяльності, зокрема, передбачено премію у розмірі 40-50% посадового окладу за успішне впровадження новації. Проте такий розмір винагороди не є достатньо привабливим для створення значущих інновацій, адже він не пов'язаний із кінцевим результатом – збільшенням прибутку від впровадження інноваційних рішень. Існуюча система швидше стимулює розробку поліпшуючих інновацій, які потребують менших зусиль і можуть бути швидко інтегровані у виробничий процес завдяки їх технологічній сумісності з наявним обладнанням.

Цю орієнтацію підтверджує і структура фінансування науково-дослідних робіт: протягом останніх трьох років видатки на НДДКР склали лише близько 4% від загального обсягу інноваційних витрат, що є явно недостатнім для створення справді конкурентоспроможних інноваційних продуктів.

Беручи до уваги, що на підприємстві є фахівці, здатні до техніко-технологічного конструювання та творчого осмислення виробничих завдань, можна припустити, що низький рівень їх інноваційної активності пов'язаний з недостатньою мотивацією до ініціювання покращень у роботі підприємства.

Для підтвердження цього припущення та оцінки відкритості інноваційного середовища підприємства до новацій було проведено соціологічне дослідження.

Опитаним пропонували відповісти на питання анкети. Враховуючи складність теми оплати праці та стимулювання в колективі, безпосередні питання про розмір заробітної плати чи додаткові винагороди в анкеті не включалися. Втім, сама структура запитань дозволяла виявити тип мотиваційних преференцій респондентів. Зразок анкети наведено у

додатку А. За результатами відповідей на окремі запитання відобразимо ранжування мотиваційних переваг працівників підприємства.

**Завдання:** Оцініть особисту важливість наведених нижче тверджень щодо бажаних умов праці та змісту роботи. Пронумеруйте їх у порядку зростання значущості – від найменш важливого для Вас до найважливішого.

1. Я прагну займатися діяльністю, яка вимагає постійного самовдосконалення і дозволяє заробляти залежно від досягнутих результатів.

2. Мені важливо виконувати складну, але високооплачувану роботу.

3. Для мене важливо, щоб робота була цікавою та приносила моральне задоволення.

4. Я віддаю перевагу роботі без надмірної відповідальності.

5. Найбільше ціную спокійну атмосферу – хочу працювати без стресів та емоційного тиску.

6. Я хочу мати можливість розвивати та реалізовувати власні здібності в роботі.

7. Мені важливо досягти професійного визнання та поваги з боку колег.

8. Я прагну досягти матеріальної стабільності та комфорту.

9. Мене мотивує можливість робити відчутний внесок у спільну справу.

10. Я хочу мати стабільну роботу, яка не потребує постійного навчання чи змін, із середнім, але надійним доходом.

11. Я хочу працювати в колективі, де цінують думку кожного і немає тиску з боку керівництва.

Результати опитування дозволили з певною точністю визначити мотиваційні уподобання інженерно-технічного та управлінського персоналу підприємства. Найвищі позиції у рейтингу займають прагнення працювати на складній, але добре оплачуваній роботі, що вимагає постійного професійного розвитку, є цікавою та приносить задоволення. До цих основних мотивів додається бажання працювати в колективі, де поважають думку кожного і відсутній тиск з боку керівництва (позиція 4), а також прагнення до матеріального комфорту (позиція 5) (див. рис. 2.5).



Рис. 2.5. Мотиваційні переваги управлінського персоналу та спеціалістів ТзОВ «Неском»

Формування таких мотиваційних уподобань може бути результатом розвитку в колективі системи корпоративних цінностей, яка підтримує ініціативність працівників і спрямовує їх на постійне підвищення професійної майстерності. Про це також свідчить висока позиція у рейтингу мотивів, пов'язаних із розвитком власних здібностей та здобуттям авторитету серед колег (6-7 місця). Водночас п'ята позиція матеріального комфорту свідчить про усвідомлення працівниками важливості взаємозв'язку між результативністю роботи та отриманою винагородою. Крім того, вони розуміють, що добробут неможливий без постійного самовдосконалення, тому мотиви, що відображають бажання уникати відповідальності або працювати без значних зусиль, посіли нижчі місця в рейтингу (4, 5 та 10 позиції).

Отже, аналіз мотиваційних переваг співробітників ТзОВ «Неском» свідчить про те, що на підприємстві сформувалося сприятливе для інноваційного розвитку середовище, хоча чинна система преміювання не забезпечує достатньої винагороди за впровадження новацій. Проте викликає занепокоєння те, що прагнення працівників робити суттєвий внесок у спільну справу опинилося лише на 10-му місці. Це підкреслює необхідність більш

чіткого зв'язку між винагородою окремих працівників і результатами їх інноваційної діяльності.

Одночасно отримані результати підкреслюють важливість впливу організаційного середовища на формування мотиваційних уподобань працівників щодо їхньої активності в інноваційній діяльності. Там, де корпоративна культура підтримує ініціативу та прагнення до вдосконалення професійної діяльності, рівень інноваційної активності персоналу значно вищий.

Дослідження також виявили, що чинна система стимулювання на підприємстві здебільшого спрямована на виконання поточних робочих завдань, а не на розвиток інновацій, які могли б суттєво підвищити конкурентоспроможність виробленої продукції.

Отже, для успішної реалізації інноваційної стратегії ТзОВ «Неском» необхідно вдосконалити систему мотивації, створивши більш прозорі і значущі стимули, які будуть безпосередньо пов'язані з результатами інноваційної діяльності, а також посилити корпоративну культуру, яка підтримує ініціативність і творчий підхід працівників.

## **Розділ III. Напрями удосконалення мотиваційного механізму для посилення інноваційної активності підприємства**

### **3.1. Застосування сучасних концепцій організації інноваційної діяльності на підприємстві**

В умовах стрімкого розвитку технологій, глобалізації ринків та зростаючої конкуренції інноваційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств. Її ефективна організація безпосередньо залежить від впровадження сучасних концепцій управління та мотивації, які здатні активізувати внутрішній потенціал працівників, стимулювати творчу ініціативу та сприяти впровадженню нововведень у виробничу й управлінську діяльність. У цьому контексті особливого значення набуває пошук та адаптація прогресивних моделей організації інноваційної діяльності, які враховують специфіку функціонування підприємства, особливості ринку та ресурси, якими воно володіє.

Розглянемо сучасні концепції організації інноваційної діяльності, їх ключові характеристики, а також можливості їх практичного застосування з метою удосконалення мотиваційного механізму підприємства та підвищення його інноваційної активності.

Серед сучасних концепцій (підходів), які довели свою ефективність у практиці інноваційного менеджменту, варто виділити такі як відкриті інновації (Open Innovation), інноваційні екосистеми (Innovation Ecosystem), бережливі інновації (Lean Innovation) та дизайн-мислення (Design Thinking). Застосування цих підходів дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, залучати зовнішні джерела ідей та знань, ефективно управляти ризиками інноваційної діяльності та скорочувати часові та фінансові витрати на розробку нових продуктів чи технологій [10, 17].

Концепція відкритих інновацій, запропонована Генрі Чесбро, передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх ідей для створення цінності. Вона передбачає активну співпрацю з іншими компаніями, науковими

установами, стартапами, споживачами тощо [23]. Це дозволяє знизити витрати на дослідження і розробки, підвищити гнучкість інноваційного процесу та скоротити час виходу новинок на ринок.

Інноваційна екосистема як концепція акцентує увагу на побудові мережі партнерських взаємозв'язків між підприємством та іншими учасниками інноваційного середовища – постачальниками, споживачами, інвесторами, органами влади, науковими закладами. Така система сприяє ефективному обміну знаннями, спільному вирішенню проблем та створенню умов для стійкого інноваційного розвитку [1].

Бережливі інновації (*lean innovation*) базуються на ідеях максимально ефективного використання ресурсів, мінімізації витрат та орієнтації на створення цінності для кінцевого споживача. Цей підхід особливо актуальний для підприємств з обмеженим бюджетом на НДДКР, адже дозволяє швидко тестувати нові ідеї, отримувати зворотний зв'язок та адаптувати продукт відповідно до потреб ринку [11].

Дизайн-мислення – це людиноцентричний підхід до вирішення проблем, який передбачає глибоке розуміння потреб споживача, генерацію ідей, прототипування та тестування. Його застосування на підприємстві дозволяє розвивати культуру креативності, залучати працівників до процесу створення інновацій та формувати сприятливий психологічний клімат [11].

Застосування вищезгаданих концепцій організації інноваційної діяльності неможливе без належної мотивації персоналу, адже саме людський капітал є джерелом ідей, ініціатив і рушієм змін. Тому важливо адаптувати мотиваційний механізм підприємства таким чином, щоб він відповідав вимогам сучасної інноваційної моделі розвитку.

Перш ніж обирати конкретний підхід для впровадження, корисно здійснити порівняльний аналіз (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

### Порівняння концепцій інноваційної діяльності

Концепція	Основна ідея	Переваги	Виклики	Типові інструменти
<b>Відкриті інновації</b>	Використання зовнішніх та внутрішніх джерел знань	Ширший пул ідей, швидший вихід	Управління ІР, інтеграція зовнішніх ідей	Співробітництво, ліцензування, спін-оффи
<b>Інноваційна екосистема</b>	Мережевий підхід – взаємодія підприємства з навколишнім середовищем	Синергія ресурсів, підтримка системи	Координація великої кількості суб'єктів	Партнерські мережі, платформи, стартап-інкубатори
<b>Бережливі інновації</b>	Мінімізація витрат і часу, тестування MVP	Ефективне використання ресурсів, швидкість	Цяця швидкості може знижувати ретельність	Прототипування, «лабораторії ідей», MVP методика
<b>Дизайн-мислення</b>	Орієнтація на користувача, креативні процеси	Підвищення залученості, створення клієнто-орієнтованих рішень	Потребує зміни культури, можлива нестабільність ідей	Воркшопи, хакатони, крос-функціональні команди

*Джерело: розроблено автором з використанням [1, 11, 23]*

Дана таблиця допомагає зрозуміти, який підхід може бути найбільш доцільним для специфіки підприємства (галузь, розмір, внутрішні ресурси, культура). Наприклад, якщо підприємство має обмежені НДДКР-ресурси, то підхід бережливих інновацій може бути переважаючим. Якщо ж підприємство має багато зовнішніх зв'язків і хоче інтегруватися в мережу партнерів – логічним буде підхід інноваційної екосистеми.

В умовах стрімких технологічних змін, глобалізації ринків, посилення конкуренції та зростання рівня невизначеності, підприємства стикаються з необхідністю не просто впроваджувати інновації, а організовувати інноваційні процеси ефективно, гнучко й адаптивно. Традиційні підходи, в яких інновації розвивалися поетапно – від дослідження до комерціалізації в межах однієї організації – дедалі більше втрачають свою ефективність. Такі моделі часто виявляються занадто повільними та дорогими, а ризики – надмірними.

Зупинимося детальніше на основних характеристиках кожного з зазначених підходів, їх переваг, викликів, а також можливостей адаптації до конкретних умов підприємства.

**Відкриті інновації.** Підхід відкритих інновацій, запропонований Генрі Чесброу, базується на ідеї, що підприємство повинно активно залучати зовнішні джерела знань, технологій та ідей, а також ділитися власними розробками із зовнішнім середовищем, наприклад, шляхом ліцензування або створення дочірніх компаній. Цей підхід передбачає відкритість організації до зовнішніх впливів і співпраці, що дозволяє підприємству не обмежуватися лише внутрішніми ресурсами.

Серед ключових переваг відкритих інновацій варто відзначити можливість розширення доступу до нових ідей і технологій, скорочення часу виходу продукту на ринок, зниження витрат і ризиків завдяки співпраці з партнерами [23]. Крім того, такий підхід забезпечує більшу гнучкість і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Разом із тим, впровадження відкритих інновацій пов'язане з рядом викликів. Одним із головних є необхідність ефективного управління інтелектуальною власністю, що часто ускладнюється через відкритість процесу. Також важливим є формування культури співпраці й довіри, без якої такий підхід не працює. Внутрішня інтеграція зовнішніх ідей може викликати опір або супроводжуватися організаційними труднощами.

Практична адаптація відкритих інновацій передбачає створення партнерських зв'язків з науковими установами, стартапами, а також запуск внутрішніх ініціатив із залучення ідей працівників. Важливим є визначення чіткої політики щодо інтелектуальної власності, створення процесів оцінювання зовнішніх ідей і впровадження інфраструктури для підтримки такої співпраці [23].

**Інноваційна екосистема.** Підхід інноваційної екосистеми передбачає розгляд інноваційного процесу як складної взаємодії між різними учасниками: компаніями, університетами, стартапами, інвесторами,

державними структурами та споживачами. У центрі уваги – не окреме підприємство, а мережа взаємозв'язаних елементів, які спільно створюють інноваційну цінність [1].

Таке середовище дозволяє підприємствам отримати доступ до зовнішніх ресурсів, включаючи технології, капітал, знання та ринки. Взаємодія в межах екосистеми забезпечує адаптивність, підтримку й можливість масштабування інновацій, а також створює сприятливий культурний та інфраструктурний контекст для розвитку нових ідей.

Однак побудова ефективної інноваційної екосистеми не є простою задачею. Вона вимагає стратегічного бачення, чіткого визначення ролей і правил взаємодії між учасниками. Координація такої системи може потребувати спеціального управлінського підходу чи навіть окремої організаційної структури.

Для адаптації цього підходу підприємству слід ідентифікувати ключових потенційних партнерів, визначити власну роль в екосистемі (лідер, партнер чи споживач ресурсів), а також створити механізми взаємодії — наприклад, спільні платформи, обмін знаннями або участь у галузевих кластерах. Успішна інтеграція в екосистему потребує також формування довіри, спільних стандартів і системи мотивації для учасників.

**Бережливі інновації.** Бережливий підхід до інновацій зосереджується на мінімізації витрат і часу, необхідних для створення нових продуктів. Його ключовими елементами є тестування гіпотез, розробка мінімально життєздатного продукту (MVP), швидкий зворотний зв'язок із ринком та безперервне вдосконалення на основі отриманих даних [11]. Цей підхід особливо ефективний у ситуаціях із високою невизначеністю та обмеженими ресурсами.

Серед переваг – можливість швидко запускати інноваційні продукти, знижуючи витрати на ідеї, які виявляються неефективними. Підприємство отримує гнучкість, здатність адаптуватися до змін і створює культуру експериментування.

Однак у випадку складних технологій або довгострокових розробок цей підхід може бути недостатнім. Крім того, важливим чинником є організаційна культура: необхідно сприймати помилки як частину навчального процесу, що не завжди легко реалізувати на практиці.

Для практичної реалізації підприємство може створити внутрішні «фабрики ідей», де відбуватиметься швидке прототипування. Важливо сформувати мультидисциплінарні команди, визначити чіткі критерії переходу до MVP, а також впровадити відповідні метрики ефективності, як-от кількість ітерацій або швидкість реакції на фідбек.

**Дизайн-мислення.** Дизайн-мислення – це підхід, у центрі якого перебуває користувач і його потреби. Він базується на глибокому емпатичному розумінні клієнта, генерації ідей, швидкому прототипуванні та тестуванні. Такий підхід допомагає створювати продукти й послуги, які відповідають реальним очікуванням споживачів, а не лише технічним можливостям організації [11].

Основна перевага дизайн-мислення полягає в орієнтації на реальні проблеми користувачів, що підвищує шанси на успіх інновації. Також цей підхід сприяє креативності, залученню персоналу та формуванню культури інновацій у межах організації.

Водночас дизайн-мислення потребує певної трансформації внутрішньої культури: необхідно навчати персонал методам емпатії, ідеації, прототипування й тестування. Крім того, процеси, пов'язані з дизайн-мисленням, не завжди органічно вписуються у щоденну операційну діяльність – вони потребують спеціальних форматів, як-от воркшопи, креативні сесії чи дизайн-спринти.

Для впровадження дизайн-мислення підприємство може організовувати регулярні кросфункціональні воркшопи, створити систему внутрішніх «пітчів» ідей, розробити механізми збору зворотного зв'язку.

Для практичного застосування концепцій на підприємстві необхідно першочергово провести аналіз внутрішнього стану підприємства: наявність

ресурсів для інновацій, ступінь культури креативності, внутрішній мотиваційний механізм, екосистемні зв'язки (постачальники, наукові установи, партнери), а також зовнішній аналіз, який охоплює стан галузі, конкуренцію, технологічні тренди, регіональну інноваційну інфраструктуру.

Наступним кроком є впровадження обраної підприємством концепції, яке проводиться поетапно, а саме:

➤ *Підготовчий етап*: створення комісії з інновацій, визначення цілей, навчання персоналу, підготовка технічної і організаційної бази.

➤ *Запуск*: формування команди-ініціатора, визначення пілотного проекту, залучення зовнішніх партнерів (у разі Open Innovation або екосистеми).

➤ *Реалізація*: запуск пілоту, тестування, адаптація продукту/процесу, активне залучення працівників до генерації ідей, застосування MVP-методики (для Lean Innovation).

➤ *Оцінка і адаптація*: моніторинг результатів, зворотній зв'язок, коригування мотиваційної системи, масштабування успішного проекту [3].

Бажано супроводжувати кожен етап конкретними KPI: кількість ідей, кількість участі працівників, термін від ідеї до MVP, витрати на розробку, число зовнішніх партнерів, кількість ліцензованих технологій тощо.

Коли підприємство переходить до інноваційної моделі на базі однієї з концепцій, змінюється роль працівника: він не просто виконує стандартні задачі, а стає генератором ідей, учасником команди змін, партнером зовнішніх проектів. Це вимагає:

- мотивації не лише через фінансові стимули, а й через заохочення творчості, участі, автономії;
- створення культури, де помилка не карається, а сприймається як навчання;
- побудови системи визнання і комунікації – працівник бачить, що його ідея впливова.

Для ефективного впровадження сучасних концепцій організації інноваційного процесу на підприємстві недостатньо лише змінити підходи до управління чи структуру інноваційної діяльності – критично важливим є також перегляд і адаптація мотиваційного механізму. Адже саме система мотивації визначає рівень залученості персоналу, готовність до ініціативності, відкритість до експериментів, здатність до взаємодії з зовнішніми партнерами та сприйняття нових ідей. У цьому контексті постає потреба у формуванні таких інструментів стимулювання, які б гармонійно поєднували матеріальні й нематеріальні чинники, враховували специфіку інноваційної діяльності, а також були гнучкими і адаптивними до нових організаційних моделей. Тому для практичного застосування сучасних підходів до інновацій доцільно розробити рекомендації щодо трансформації мотиваційного механізму на підприємстві з урахуванням нових вимог, ролей і форматів взаємодії. На наш погляд, необхідно:

- розробити чіткі «канали ідей» (наприклад, онлайн-платформа).
- встановити критерії участі (наявність партнери, команда, тестування).
- запровадити гібридний стимул: фінансовий + нефінансовий (визнання, участь у проєкті, кар'єрний розвиток).
- забезпечити навчання і наставництво, щоб працівники могли застосовувати нові підходи (дизайн-мислення, MVP тощо).
- визначити відповідальність і ролі: хто опікується інноваційною діяльністю, хто мотивує, хто оцінює.
- побудувати систему комунікації: успіхи, кейси, історії працівників, зовнішні зв'язки.
- забезпечити підтримку з боку керівництва: стратегічне бачення, виділення ресурсів, підтримка помилок як можливостей.

Варто зазначити, що жоден із наведених підходів не є універсальним «рецептом» для всіх підприємств. Оптимальним є інтегрований підхід, коли

підприємство адаптує підходи відповідно до своєї ситуації: галузь, розміру, ресурсів, культури, зовнішнього оточення. Наприклад:

Підприємство може поєднувати відкриті інновації з дизайном-мислення для створення користувачко-орієнтованих нових продуктів, при цьому використовуючи екосистемний підхід для залучення зовнішніх партнерів.

Для підприємства з обмеженими ресурсами доцільним може бути застосування бережливих інновацій як стартового підходу, а з часом – розширення до відкритих інновацій і екосистеми.

Важливими елементами при будь-якому варіанті є: культурна готовність, мотиваційний механізм працівників, наявність відповідної організаційної структури, процедур, метрик і ресурсів.

Виходячи з вище наведеного, слід відмітити, що в сучасних умовах підприємство, яке прагне підвищити свою інноваційну активність, не може обмежуватись лише класичними підходами до НДДКР. Впровадження концепцій – відкритих інновацій, екосистем, бережливих інновацій та дизайн-мислення – робить інноваційну діяльність системною, гнучкою, орієнтованою на зовнішнє середовище і залучення людей. Синергія цих концепцій із мотиваційним механізмом працівників створює передумови того, щоб інновації стали не винятком, а частиною культури підприємства.

### **3.2. Формування системи збалансованих індикаторів як інструмент стимулювання інноваційної активності управлінського персоналу**

Успішна реалізація інноваційної стратегії підприємства неможлива без активної участі управлінського персоналу, який відіграє ключову роль у прийнятті рішень, формуванні інноваційного клімату та забезпеченні впровадження нововведень. Проте сам по собі факт наявності інноваційної стратегії ще не гарантує її ефективного втілення. Необхідно створити дієвий механізм мотивації управлінців, який би стимулював їх до прояву ініціативи, ризик-орієнтованості, відкритості до змін та проактивної участі в інноваційних процесах.

На більшості підприємств чинні системи стимулювання персоналу орієнтовані переважно на досягнення конкретних кількісних результатів, що безпосередньо відображають ефективність виконання завдань. Такі результати найчастіше використовуються як основа для оцінювання й винагородження працівників. Однак у випадку інноваційної діяльності подібний підхід не завжди виявляється доцільним. Інновації не мають чітких часових меж реалізації, їхній результат може бути відстроченим або взагалі виявитися нефінансовим у короткостроковій перспективі. До того ж, комерційна цінність інновації значною мірою залежить від творчого потенціалу її авторів, їхньої здатності генерувати ідеї, нестандартно мислити, поєднувати знання з різних сфер. Відповідно, ефективність інноваційної роботи неможливо оцінити виключно за кількістю завершених проєктів чи розроблених продуктів.

Оцінювати управлінців, задіяних у функціональних підрозділах, що беруть участь у реалізації інноваційних процесів, лише за формальними ознаками – наприклад, кількістю поданих раціоналізаторських пропозицій чи впроваджених рішень – є надто обмеженим підходом. Він не враховує якісні аспекти інноваційної діяльності, такі як розвиток креативного мислення, залученість до командної роботи, здатність бачити можливості для змін та

впровадження новацій у рутинні процеси [20]. Насправді ж, позитивний інноваційний результат найчастіше стає можливим завдяки тривалому процесу формування відповідної культури та системи управління персоналом, орієнтованої на підтримку інноваційних цінностей.

Для стимулювання такої поведінки необхідно змінювати не лише механізми оцінювання, а й переосмислювати саму логіку організації мотивації. Працівники, особливо управлінський персонал, мають бути заохочені до прояву ініціативності, творчого підходу до вирішення проблем, участі в генерації нових ідей і пошуку шляхів їх реалізації. Це вимагає не лише подолання наявних стереотипів у мисленні, але й трансформації поведінкових моделей – від пасивного виконання завдань до активної участі у створенні цінності для підприємства через інновації.

У формуванні такого середовища ключову роль відіграє відповідна система стимулювання, яка повинна включати елементи, що підтримують інноваційну ініціативу та розвиток персоналу. На жаль, традиційні мотиваційні системи часто не містять компонентів, які б сприяли вдосконаленню роботи чи розвитку творчої активності не лише серед виконавців, але й серед фахівців та управлінців різних рівнів. У результаті працівники не мають достатніх стимулів для прояву інноваційної поведінки, що, в свою чергу, знижує загальну інноваційну динаміку підприємства.

З огляду на це, актуальним стає запровадження більш комплексного підходу до мотивації, зокрема – через використання системи збалансованих індикаторів (Balanced Scorecard, BSC) – сучасний інструмент стратегічного управління, який дозволяє поєднати фінансові й нефінансові критерії ефективності, а також інтегрувати стратегічні цілі підприємства з індивідуальними цілями менеджерів [19]. Такий підхід дозволяє не лише узгодити індивідуальні та колективні цілі працівників із загальною інноваційною стратегією підприємства, але й інтегрувати показники ефективності, що враховують як фінансові, так і нефінансові результати діяльності. Це відкриває можливості для справедливого і гнучкого

оцінювання внеску управлінського персоналу в інноваційні процеси, а також – для формування стабільного мотиваційного середовища, яке сприяє довгостроковому розвитку інноваційної культури на підприємстві.

Особливістю BSC є можливість комплексно оцінювати результативність управлінців за кількома напрямками: фінансовими показниками, ефективністю внутрішніх процесів, задоволеністю клієнтів та рівнем розвитку персоналу. В умовах інноваційного розвитку саме останні два напрями – орієнтація на клієнта та навчання й розвиток – набувають пріоритетного значення, оскільки вони безпосередньо пов'язані з інноваційною активністю [18].

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) виступає сучасним інструментом стратегічного управління та планування, що дозволяє формулювати ключові стратегічні цілі підприємства й контролювати рівень їх досягнення через систему інтегрованих індикаторів ефективності. Її застосування забезпечує можливість комплексної оцінки діяльності організації з позиції реалізації обраної стратегії, уникаючи вузькофінансового підходу до оцінювання результатів [41].

Головне завдання впровадження системи збалансованих показників полягає у забезпеченні логічної узгодженості між кількісними та якісними параметрами, що характеризують ефективність роботи підприємства. Така система сприяє формуванню цілісного бачення успішності діяльності, дозволяючи враховувати не лише фінансові результати, а й інші важливі аспекти – операційну ефективність, інноваційну динаміку, рівень задоволеності клієнтів і внутрішній розвиток персоналу.

Побудова збалансованої системи показників розпочинається з формалізації стратегічних орієнтирів підприємства. На основі затвердженої стратегії визначаються конкретні цілі, які групуються за ключовими напрямками – зокрема фінансовим, клієнтським, внутрішньоорганізаційним і напрямом навчання та розвитку. У фінансовому аспекті вибір цілей може варіюватися залежно від пріоритетів: це може бути як нарощування прибутку

чи розширення ринкової частки, так і забезпечення стабільного грошового потоку.

Фінансові індикатори, у свою чергу, дозволяють оцінити економічні наслідки реалізованої стратегії та визначити, наскільки ефективно компанія рухається у напрямку стратегічного розвитку. До таких показників належать, зокрема, рентабельність інвестицій, прибутковість використаного капіталу, рівень економічної доданої вартості тощо. Їх динаміка свідчить про успішність реалізації фінансової стратегії, зокрема через зростання прибутків, оптимізацію витрат та ефективніше використання ресурсної бази підприємства [19].

Клієнтська компонента Balanced Scorecard дозволяє підприємству оцінити, наскільки його продукти або послуги відповідають очікуванням споживачів і як це впливає на досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах високої конкуренції клієнт стає не лише об'єктом продажу, а й джерелом довгострокової цінності для бізнесу. Саме тому акцент зміщується з короткострокових обсягів продажів на побудову довготривалих взаємин з клієнтами, підвищення рівня їх задоволеності та формування лояльності.

Ключовими показниками ефективності в межах цього блоку виступають такі індикатори, як рівень задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index), індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score), коефіцієнт повторних покупок, обсяг скарг або звернень, середній дохід на одного клієнта тощо. Вони дозволяють підприємству не лише оцінити наявний рівень клієнтського досвіду, а й виявити напрями, що потребують покращення [2].

Крім того, важливим завданням є аналіз тенденцій зміни клієнтської бази – її розширення або скорочення – а також вивчення причин, які стоять за відтоком клієнтів. Це дає змогу вчасно реагувати на зміну споживчих уподобань, адаптувати маркетингову стратегію, вдосконалювати продукцію чи обслуговування.

Підприємства, що фокусуються на цій складовій, отримують конкурентну перевагу, оскільки саме орієнтація на споживача формує

ринкову стійкість, сприяє зростанню частки ринку, зміцненню репутації та створенню позитивного бренду. Таким чином, клієнтська перспектива системи збалансованих показників є не лише елементом контролю, а й потужним стимулом для інновацій, підвищення якості та ціннісного оновлення бізнесу.

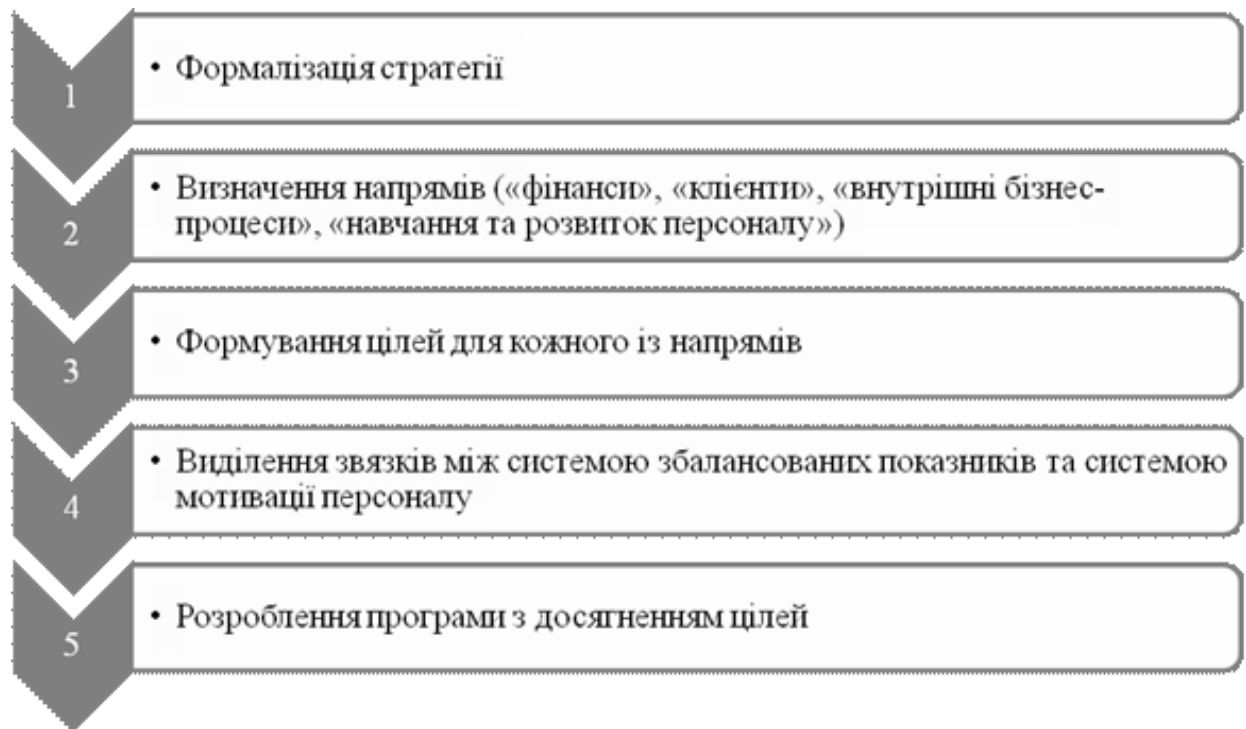
Складова внутрішніх бізнес-процесів у системі збалансованих показників відображає ключові операційні напрямки, які мають вирішальне значення для реалізації стратегічних цілей підприємства, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів і досягнення очікувань власників. Вона охоплює ті дії та процеси, які забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами, оптимізацію ресурсів і стабільність операційної діяльності. До основних індикаторів цієї площини належать показники, що стосуються точності та своєчасності виконання замовлень, ефективності логістики, якості планування виробництва, рівня витрат, якості продукції або послуг, а також загальної продуктивності підприємства.

Складова навчання та розвитку персоналу фокусується на формуванні організаційної інфраструктури, необхідної для забезпечення інноваційного розвитку, безперервного вдосконалення та стійкого зростання у довгостроковій перспективі. Цей елемент системи Balanced Scorecard орієнтований на людський капітал як основу конкурентоспроможності підприємства. Для оцінювання кадрового потенціалу та ефективності його використання зазвичай застосовуються три базові показники: рівень задоволеності працівників умовами праці, стабільність кадрового складу (плинність персоналу), а також результативність діяльності співробітників, що відображає їхній внесок у досягнення стратегічних цілей організації [2].

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) спрямована на вирішення двох ключових управлінських завдань. По-перше, вона забезпечує комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства шляхом поєднання фінансових та нефінансових індикаторів. По-друге, BSC виступає потужним інструментом реалізації стратегії, дозволяючи

встановлювати стратегічні цілі й орієнтувати на них усю організацію, включно з управлінським та виробничим персоналом.

Ефективне впровадження BSC потребує поетапного підходу (рис. 3.1), де кожен етап має бути ретельно опрацьований і адаптований до особливостей підприємства. Першим кроком є формулювання загальної мети та її трансформація у чітку, структуровану стратегію. Це дозволяє керівникам високого рівня глибше усвідомити напрям розвитку компанії та забезпечити ефективну комунікацію стратегічного бачення на нижчі рівні управління. Для працівників операційного рівня стратегія має бути представлена у формі конкретної системи цілей та показників, які репрезентують основні довгострокові чинники успіху.



**Рис. 3.1. Концептуальна модель впровадження системи збалансованих показників (BSC) на підприємстві**

*Джерело: побудовано автором з використанням [21]*

Другим важливим етапом виступає налагодження внутрішньої комунікації та формування зв'язків між різними рівнями управління. На цьому етапі відбувається трансляція стратегічних пріоритетів організації на всі її структурні одиниці, включно з окремими підрозділами та працівниками.

Це дозволяє узгодити індивідуальні цілі працівників і підрозділів із загальною стратегією підприємства. Як результат, оцінка ефективності кожного підрозділу проводиться на основі відповідних показників, а досягнення цілей персоналу пов'язується із системою матеріального заохочення, зокрема з короткостроковими фінансовими стимулами.

Таким чином, BSC сприяє формуванню єдиного стратегічного простору, у якому кожен співробітник чітко розуміє свою роль у реалізації цілей підприємства. Умовою успішного функціонування цієї системи є ефективна мотивація, що спонукає персонал до ініціативності, підвищення ефективності та орієнтації на результат. Узгодження індивідуальних цілей із корпоративною стратегією створює основу для формування відповідального й результативного персоналу, що є критично важливим для посилення інноваційної активності підприємства.

Третій етап впровадження системи збалансованих показників пов'язаний із плануванням та постановкою цілей. На цьому етапі підприємство отримує можливість інтегрувати стратегічне бачення з фінансовим і бізнес-плануванням. В умовах динамічного середовища багато компаній запроваджують організаційні зміни, спрямовані на підвищення ефективності діяльності окремих підрозділів або підприємства в цілому. Проте часто такі ініціативи реалізуються ізольовано, без належної координації, що ускладнює досягнення поставлених стратегічних орієнтирів. Внаслідок цього можуть виникати внутрішні суперечності, непорозуміння, а також песимістичні очікування щодо результатів впровадження реформ. Саме тому важливо забезпечити чітке формулювання цілей, узгодження пріоритетів та залучення керівного складу до стратегічного управління.

Четвертий етап передбачає стратегічне узгодження та створення умов для організаційного навчання. Завдяки системі збалансованих показників підприємство має змогу не лише відстежувати реалізацію стратегічних планів, але й здійснювати оцінку досягнення короткострокових цілей, що стосуються основних напрямів функціонування: взаємодії з клієнтами,

ефективності внутрішніх процесів, рівня розвитку персоналу. Таким чином, організація забезпечує сталу основу для вдосконалення та безперервного навчання, формуючи культуру розвитку й адаптації до нових викликів.

П'ятий етап полягає у практичній реалізації системи BSC, яка передбачає чітке формулювання корпоративної стратегії, її деталізацію на рівні підрозділів, а також визначення етапів втілення. На цьому етапі необхідно розробити набір ключових показників ефективності, які б максимально точно відображали реальні досягнення підприємства відповідно до стратегічних орієнтирів. Ці показники мають враховувати причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності – як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні окремих структурних одиниць.

Крім того, доцільним є впровадження механізмів мотивації та заохочення працівників, які демонструють високі результати у межах системи збалансованих показників. Це може включати матеріальне стимулювання, визнання досягнень, а також надання кар'єрних можливостей. Також важливо провести аудит наявної IT-інфраструктури підприємства: забезпечити збір, обробку та аналіз звітних даних відповідно до вимог BSC. Ефективне управління цими інформаційними потоками є ключовою умовою створення цілісної, об'єднаної системи стратегічного управління на підприємстві.

У таблиця 3.2 відобразимо послідовні етапи впровадження системи збалансованих показників на підприємстві, що є основою для ефективного стратегічного управління. Кожен етап має чітко визначені завдання та цілі, які допомагають підприємству узгодити свою стратегію, підвищити координацію між підрозділами та забезпечити мотивацію персоналу до досягнення спільних результатів. Представлена структура дозволяє систематизувати процес впровадження BSC, починаючи з формулювання стратегічних цілей і завершуючи практичним застосуванням системи та контролем за її результативністю. Такий підхід сприяє комплексному

розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого зростання.

Таблиця 3.2.

**Етапи впровадження системи збалансованих показників (BSC)  
на підприємстві**

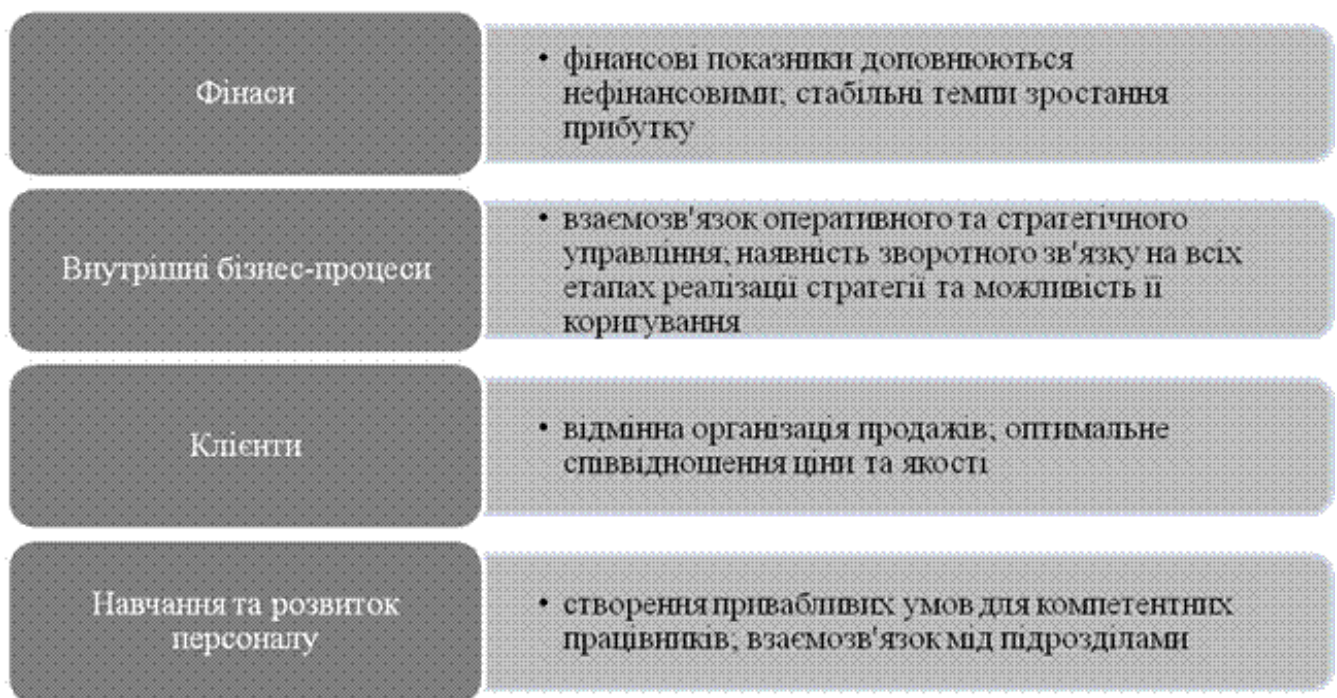
<b>Етап</b>	<b>Назва етапу</b>	<b>Ключові дії та завдання</b>	<b>Очікувані результати</b>
<b>I</b>	Постановка цілей та формулювання стратегії	Визначення місії, бачення та стратегічних пріоритетів підприємства; переклад цілей у формат стратегічної карти	Чітке розуміння стратегії всіма рівнями управління; узгодженість бачення розвитку
<b>II</b>	Комунікація та стратегічне узгодження	Донесення цілей до всіх підрозділів; установлення зв'язку між корпоративною стратегією та індивідуальними цілями працівників	Підвищення залученості працівників; вирівнювання індивідуальних та корпоративних цілей
<b>III</b>	Планування та операціоналізація	Узгодження стратегічних і фінансових планів; Розробка ініціатив, що сприяють досягненню цілей; визначення КРІ для кожного рівня	Чітка стратегічна структура управління; можливість інтеграції різних ініціатив
<b>IV</b>	Стратегічне навчання та вдосконалення	Моніторинг і аналіз результатів; навчання персоналу відповідно до нових вимог; розвиток компетенцій для впровадження стратегії	Підвищення адаптивності підприємства; формування культури безперервного вдосконалення
<b>V</b>	Практична реалізація та управління BSC	Впровадження системи показників у поточне управління; формування системи винагород; адаптація IT-інфраструктури для підтримки BSC	Реальне використання BSC у щоденній роботі; прозора система оцінки ефективності; стимулювання стратегічної поведінки

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) дозволяє:

- поєднати фінансові та нефінансові критерії оцінки діяльності підприємства, що забезпечує всебічний аналіз його ефективності;
- чітко формулювати стратегічні цілі і трансформувати їх у конкретні показники для різних рівнів управління;
- узгоджувати індивідуальні цілі працівників із загальною стратегією компанії, сприяючи підвищенню мотивації та залученості персоналу;

- відстежувати виконання стратегічних планів і своєчасно коригувати дії для досягнення поставлених результатів;
- створювати систему зворотного зв'язку для покращення процесів навчання і розвитку персоналу;
- підтримувати ефективне стратегічне управління через інтеграцію бізнес-процесів, клієнтської орієнтації, фінансових результатів та інноваційного розвитку.

Система збалансованих показників надає широкий спектр переваг, що дають змогу керівникам підприємства не тільки ефективно управляти його діяльністю, а й значно покращувати загальну результативність функціонування (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Основні переваги впровадження системи збалансованих показників на підприємстві**

*Джерело: побудовано автором з використанням [18]*

Система збалансованих показників виступає як універсальна модель управління бізнесом, яка дозволяє: формувати чітку стратегію розвитку організації; доводити цю стратегію до всіх рівнів управління; адаптувати

структуру і процеси підприємства відповідно до стратегічних цілей; проектувати ключові цілі та впроваджувати механізми контролю для оцінки їх виконання.

Підсумовуючи, можна зазначити, що аналіз основних переваг системи збалансованих показників демонструє її значну цінність для вітчизняних підприємств. Вона дає змогу ефективно поєднати стратегічні напрямки розвитку компанії з повсякденним оперативним управлінням, що в свою чергу сприяє підвищенню загальної ефективності її діяльності.

Таким чином, формування системи збалансованих індикаторів виступає не лише як інструмент стратегічного контролю, а й як ефективний механізм стимулювання інноваційної ініціативи управлінського персоналу, який дозволяє перевести інновації з площини декларацій у площину конкретних цілей, дій, оцінок і винагород.

## Висновки

Результати проведеного дослідження формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства за матеріалами ТзОВ „Неском” дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Інноваційна діяльність є стратегічною основою розвитку підприємства, оскільки забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та стійкість функціонування. Інновації слід розглядати як системний управлінський процес, що охоплює всі рівні організації та включає генерацію, відбір, розробку, впровадження й комерціалізацію нових рішень. Ефективність цього процесу визначається наявністю збалансованого кадрового, фінансового, інформаційного й організаційного забезпечення, що формують цілісну інноваційну систему підприємства.

2. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності є ключовим чинником активізації творчого та інтелектуального потенціалу персоналу. Застосування системного, функціонального, соціально-психологічного, економічного та стратегічного підходів забезпечує комплексне розуміння впливу мотивації на інноваційну активність. Ефективна мотиваційна система має поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, підсилювати внутрішню мотивацію, підтримувати ініціативність та орієнтувати працівників на досягнення інноваційних результатів.

3. Аналіз існуючої системи мотивації на ТзОВ «Неском» засвідчив наявність передумов для розвитку інноваційної діяльності, проте чинний комплекс стимулів лише частково орієнтований на підтримку новаторства. Система винагород здебільшого мотивує на виконання поточних завдань, а не на створення та впровадження інновацій. За результатами опитування працівники високо оцінюють можливість професійного розвитку, цікаву роботу, творчі завдання та сприятливий психологічний клімат, однак наголошують на недостатньо чіткій залежності винагороди від інноваційних

результатів. Це стримує їх ініціативність та знижує темпи генерування нових ідей.

4. Для підвищення інноваційної активності ТзОВ «Неском» необхідно вдосконалити систему стимулювання, зробивши її прозорою, гнучкою і результатоморієнтованою. Основними напрямками є: прив'язка преміювання до інноваційних KPI; розширення можливостей професійного навчання; стимулювання командної творчості; розвиток внутрішнього підприємництва; формування корпоративної культури, що підтримує новаторство. Реалізація цих заходів сприятиме активізації інноваційного потенціалу працівників.

5. Вивчення сучасних підходів до організації інноваційного процесу – відкритих інновацій, інноваційних екосистем, бережливих інновацій та дизайн-мислення – засвідчило необхідність їх адаптації у діяльності підприємства. Поєднання цих концепцій забезпечує ширший доступ до знань, скорочення витрат, орієнтацію на потреби споживача та прискорення розробки нових рішень. Інтеграція таких підходів із сучасним мотиваційним механізмом створює умови, за яких інновації стають системною практикою та важливою складовою корпоративної культури.

6. Використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) в інноваційній діяльності дозволяє оцінити внесок управлінського персоналу в інноваційні процеси, перевести стратегічні цілі в конкретні показники та сформулювати дієві стимули для працівників. Впровадження інноваційно орієнтованої BSC на ТзОВ «Неском» підвищує прозорість оцінювання, узгоджує мотивацію з інноваційними результатами та підсилює керованість інноваційною діяльністю. Запропонована система індикаторів може служити практичним інструментом оцінювання ефективності стимулів, управління інноваційними процесами та підвищення продуктивності й конкурентоспроможності підприємства.

7. Комплексне удосконалення мотивів і стимулів інноваційної діяльності сприятиме формуванню інноваційного середовища, орієнтованого на створення та реалізацію нових ідей. Запропоновані заходи забезпечують

гармонізацію матеріальних і нематеріальних стимулів, зміцнюють корпоративну культуру, підвищують залученість працівників до інноваційних проєктів та стимулюють розвиток людського капіталу.

8. Формування сучасної, цілісної системи мотивації інноваційної діяльності є стратегічним ресурсом ТзОВ «Неском». Її впровадження сприятиме зростанню інноваційної активності, прискоренню оновлення продукції та технологій, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню сталого розвитку. Удосконалена система мотивації перетворює інновації на постійний та ефективний інструмент підвищення результативності діяльності компанії.

## Список використаних джерел

1. Бажал Ю. М. Інноваційна екосистема як чинник забезпечення прогресивних структурних змін в економіці / Бажал Ю. М. // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2022. – Т. 7, вип. 1. – С. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.3-9>
2. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства / Т. В. Батанова. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – №3. – С. 79-83.
3. Бутенко Н. В. Інноваційна діяльність підприємств: організаційні підходи та сучасні концепції управління // Економіка та управління підприємствами. 2020. № 2. С. 21–29.
4. Бутенко Н. В. Мотиваційні механізми активізації інноваційної діяльності підприємств // Економіка та управління підприємствами. 2018. № 4. С. 45-52.
5. Бутенко Н. В., Суслов В. О. Принципи побудови системи мотивації інноваційного розвитку підприємства // Економіка та управління підприємствами. 2021. № 3. С. 29-36.
6. Горбал Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. – 2023. – Т. 7, № 1. – С. 107-119. <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
7. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Економічні науки». 2017. № 24. С. 26-30. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/31228>
8. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / Денисенко М.П., Будякова О.Ю.-Економіка та держава. 2019. №4. С. 11-17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.11>

9. Завадяк Р. І., Завадяк Я. С., Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 2020, № 2 (56), с. 114-120. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).114-120](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).114-120)
10. Захарін С. В., Іщенко І. С. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в умовах існуючих викликів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02>
11. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.
12. Ілляшенко Н. С. Інноваційний розвиток підприємств: мотивація та стимулювання. Суми : СумДУ, 2015. 280 с.
13. Ілляшенко Н. С. Формування системи стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 124-132.
14. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
15. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2023, № 1 (33), с. 7-14. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-7-14](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-7-14)
16. Кусакова Ю. О., Худолей Л. В. Механізми стимулювання інноваційної діяльності на рівні регіону. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. №17 С. 276-285. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.17.2018.160850>
17. Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С. (2024). Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 332(4), p. 285-288. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>

18. Лаговська О. А. Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрями використання / О. А. Лаговська. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – №2. – С. 70-80.

19. Лаговська, О. А. (2015). Система збалансованих показників як інструмент управління вартістю підприємства: шляхи застосування. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. № 2 (17), с. 186-196. [https://doi.org/10.26642/pbo-2010-2\(17\)-186-196](https://doi.org/10.26642/pbo-2010-2(17)-186-196)

20. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / Лобза А.В., Гузь І.С. // Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.

21. Лоханова Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Н. О. Лоханова // Ефективна економіка. – 2015. – <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4600>.

22. Лугова В.М., Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 390-397. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>

23. Мірошниченко, О. (2023). Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 1(1 (222)), 88-94. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/11>

24. ТзОВ «Неском». URL: <https://opendatabot.ua/c/22340475>

25. Сусллова І. М. Управління мотивацією інноваційної діяльності підприємства // Економічний простір. 2019. № 142. С. 98-106.

26. Федонін О. С., Репіна І. М. Концептуальні засади організації інноваційної діяльності підприємства // Економіка розвитку. 2020. № 3. С. 55–63.

27. Федонін О. С., Репіна І. М. Стимулювання інноваційної активності підприємств в умовах конкурентного середовища // Економіка розвитку. 2016. № 2. С. 67-75.
28. Чухрай Н. І., Кулиняк І. Я. Мотиваційні чинники формування інноваційної активності підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2020. № 6. С. 45-54.
29. Чухрай Н. І., Рак Т. Є. Agile-підхід як сучасна концепція організації інноваційної діяльності підприємств // Вісник економічної науки України. 2023. № 2. С. 38–46.
30. Шарко М. В. Управління економічним розвитком інноваційної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища : монографія. – Херсон : ХНТУ, 2018.
31. Шипуліна, Ю.С. Мотивація персоналу та інноваційна культура підприємства [Текст] / О.В. Прокопенко, Ю.С. Шипуліна // Маркетинг: теорія і практика: Збірник наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2014. – № 21. – С. 134-142.
32. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 133-136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25>
33. Arefieva O., Poberezhna Z., Piletska S., Ariefiev S. & Kwilinski A. (2024). Motivational management of enterprise innovation development in the context of limited resources and environmental influences. E3S Web of Conferences, 477, 00012. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202447700012>
34. Christensen C. M., Raynor M. The Innovator's Solution. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 304 p.
35. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York : Harper & Row, 1985. 277 p.
36. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 1999. 224 p.

37. Fedonin O., Repina I. Motivation mechanisms in innovation-oriented enterprise management // *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21(2). P. 198-210.
38. Frolova L., Zhadko K., Ilyash O., Yermak S. & Nosova T. (2021). Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 1-11. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13273>
39. Gruzina I., Kozyrieva O., Mazorenko O., Myronova O. & Pererva I. (2023). Defining the prerequisites for effective innovative activity of Ukrainian organizations in the context of acquiring competence on the European market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.278818>
40. Hrytsenko A., Zakharkin O. Innovation motivation systems: principles and research methodology // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10(1). P. 44-53.
41. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
42. Kravchenko O., Kyzym M. Methodological approaches to innovation-driven enterprise development // *Economic Studies (Bulgaria)*. 2022. Vol. 31(4). P. 75-92.
43. Nixon B. *Innovation: Management Techniques*. London : McGraw-Hill, 1971. 215 p.
44. Santo A. *Innovation as a Means of Economic Development*. Oxford : Pergamon Press, 1980. 312 p.
45. Twiss B. *Managing Technological Innovation*. London : Pitman Publishing, 1992. 375 p.

**Анкета опитування працівників підприємства**

Поставте позначку біля вибраного Вами варіанту відповіді.

1. До якої категорії персоналу Ви належите?

- Спеціалісти
- Керівники

2. До якої вікової категорії належите?

- 22-28 років
- 28-35 років
- 36-50 років
- старше 50 років

3. Оцініть Ваші мотиваційні переваги, проставивши у порядку зростання значимість для Вас наведених нижче відповідей, які відображають Ваше уявлення про зміст і умови тієї роботи, яку б Ви хотіли здійснювати.

Перед початком кожного варіанту відповіді говоріть: “Я хочу...”

- Мати роботу, виконання якої потребує постійного саморозвитку, а заробіток залежить від досягнутих результатів
- Виконувати складну, але добре оплачувану роботу.
- Мати роботу, яка б була цікавою мені і приносила задоволення.
- Не бути обтяженим великою відповідальністю.
- Працювати в умовах психологічного комфорту, без особливих напружень і стресів.
- Розвивати свої здібності і мати можливість їх застосовувати.
- Завоювати визнання та повагу моїх колег.
- Забезпечити собі матеріальний комфорт.
- Вносити суттєвий вклад у загальну справу.
- Мати стабільну роботу, виконання якої не потребує постійного перенавчання, і стабільний середній заробіток
- Працювати у колективі, де цінується думка кожного і відсутній тиск керівництва

4. Якщо Ви надаєте перевагу складній роботі, яка потребує постійного розвитку Ваших професійних здібностей, то оцініть за 9-ти бальною шкалою мотиви досягнень із наведеного нижче переліку, які Ви проявляєте на роботі

(1 – майже не проявляю; 9 – проявляю у більшості випадків):

- Активність
- Прагнення до ризику
- Ініціативність
- Прагнення до відповідальності
- Бажання діяти негайно, коли з'являється можливість вдосконалити свою роботу
- Спрямованість до розв'язання проблем, що виникають на роботі

5. Якщо ви оцінили стан справ на підприємстві як такий, що покращився, чи значно покращився, то вкажіть, що саме свідчить про це

---



---

6. Наскільки досконалішою є продукція Вашого підприємства по відношенню до продукції аналогічного призначення, яка випускається конкурентами?

- Суттєво відрізняється якісними характеристиками в кращу сторону
- Завдяки використанню сучасної технології витрати на її виготовлення дають змогу встановлювати нижчу ціну
- Суттєво не відрізняється
- Аналогів немає
- Є гіршою, ніж аналоги

7. Якщо продукція Вашого підприємства суттєво не відрізняється за ціною та якістю від аналогічної продукції інших виробників, то чи розробляються на Вашому підприємстві заходи (нововведення) для підвищення її конкурентоспроможності?

- Так
- Ні
- Не знаю

8. Якщо нововведення здійснюються, то яких аспектів діяльності підприємства вони стосуються? Вказані нижче варіанти пронумеруйте за частотою впровадження

- Раціоналізації виробничих процесів
  - Вдосконалення управлінської діяльності
  - Вдосконалення маркетингових заходів (реклама, акції тощо)
  - Вдосконалення конструкції (дизайну) виробу
  - Вдосконалення системи оплати праці
  - Вдосконалення системи преміювання
  - Інше
- 

9. Якщо вводилися новації у систему оплати чи преміювання, то чи стосувалися вони заохочення діяльності, спрямованої на вдосконалення технологій, роботи працівників, розроблення нових виробів?

- Так
- Ні
- Не знаю

10. Якщо є труднощі із розробкою нововведень, то яких аспектів вони стосуються? Вказані нижче варіанти пронумеруйте за їх важливістю для Вашого підприємства.

- Техніко-конструкторських
  - Економічного обґрунтування доцільності нововведення
  - Організаційних, пов'язаних із складнощами переналагоджування виробництва
  - Пасивністю персоналу, відсутністю ініціативи щодо вдосконалення роботи підприємства
  - Інше
-