

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 ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Коцур Володимир Володимирович

(підпис)

Науковий керівник –

**доктор економічних наук, професор
Свінцов Олександр Миколайович**

(підпис)

Дрогобич, 2025

Захист магістерської роботи

Тема: Формування та реалізація інноваційної стратегії підприємства

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or general note-taking. There are no margins, text, or other markings on the page.

дата

Голова ЕК

підпис

прізвище, ім'я

Секретар ЕК

підпис

прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Коцур В.В. Формування та реалізація інноваційної стратегії підприємства. – Рукопис.

У магістерському дослідженні обґрунтовано теоретичні засади формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства, визначено її зміст, види та ключові структурні елементи та досліджено методичні підходи до формування та реалізації інноваційної стратегії, включаючи оцінку інноваційного потенціалу.

Автором досліджено особливості формування та реалізації інноваційної стратегії ТзОВ «Канзас», а саме проведено аналіз системи стратегічного управління інноваційною діяльністю та оцінку інноваційного потенціалу підприємства. Виявлено чинники, що впливають на ефективність реалізації інноваційної стратегії.

За результатами дослідження розроблено пропозиції щодо вдосконалення інноваційної стратегії підприємства та спроектовано бізнес-модель її реалізації; запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТзОВ «Канзас».

Ключові слова: інноваційна стратегія, формування інноваційної стратегії, реалізація інноваційної стратегії, інноваційна діяльність підприємства, стратегічне управління, управління інноваціями, інноваційний потенціал, оцінка інноваційного потенціалу, бізнес-модель інноваційного розвитку, конкурентоспроможність підприємства, інноваційний розвиток.

ANNOTATION

Kotsur V.V. Formation and implementation of the enterprise's innovation strategy. – Manuscript.

The master's research substantiates the theoretical foundations of the formation and implementation of an enterprise innovation strategy, defines its content, types, and key structural elements, and examines methodological approaches to the development and implementation of an innovation strategy, including the assessment of innovation potential.

The author investigates the specifics of the formation and implementation of the innovation strategy of LLC “Kansas”, in particular by analyzing the system of strategic management of innovation activity and assessing the enterprise's innovation potential. Factors influencing the effectiveness of innovation strategy implementation are identified.

Based on the research results, proposals for improving the enterprise's innovation strategy are developed and a business model for its implementation is designed; a set of measures aimed at increasing the effectiveness of innovation activity management at LLC “Kansas” is proposed.

Key words: innovation strategy, formation of an innovation strategy, implementation of an innovation strategy, enterprise innovation activity, strategic management, innovation management, innovation potential, assessment of innovation potential, business model of innovative development, enterprise competitiveness, innovative development.

Зміст

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні засади формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства.....	10
1.1. Сутність, види та роль інноваційної стратегії в системі стратегічного управління підприємством.....	10
1.2. Методичні підходи до формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства.....	23
Розділ 2. Дослідження особливостей формування та реалізації інноваційної стратегії ТзОВ «Канзас».....	33
2.1. Аналіз системи стратегічного управління інноваційною діяльністю ТзОВ «Канзас».....	33
2.2. Оцінка інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства.....	46
Розділ 3. Розробка та обґрунтування інноваційної стратегії розвитку ТзОВ «Канзас».....	57
3.1. Вибір та обґрунтування інноваційної стратегії розвитку.....	57
3.2. Проектування бізнес-моделі реалізації інноваційної стратегії ТзОВ «Канзас».....	66
Висновки.....	79
Список використаних джерел.....	82

Вступ

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання, що характеризуються стрімким розвитком технологій, високим рівнем конкуренції та динамічними змінами зовнішнього середовища, зумовлюють необхідність активного впровадження інновацій у діяльність підприємств. Інноваційна діяльність є ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підвищення ефективності функціонування та адаптації до змін. Успішна реалізація інноваційної стратегії значною мірою залежить від ефективної організації управлінських процесів, наявності ресурсного та кадрового потенціалу, а також стимулювання ініціативності та креативності працівників.

Формування ефективної інноваційної стратегії потребує врахування низки факторів: специфіки підприємства, галузевих тенденцій, рівня технологічного розвитку та загальної економічної ситуації. Водночас на практиці часто спостерігається недостатня системність у підходах до планування та реалізації інновацій, що створює бар'єри для сталого інноваційного розвитку.

Актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку комплексних підходів до формування та реалізації інноваційної стратегії, що забезпечують підвищення інноваційної активності підприємства, ефективне використання ресурсів та інтеграцію інноваційних проєктів у загальну систему управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства широко висвітлюються у працях вітчизняних учених, таких як Бутенко Н.В., Ілляшенко Н.С., Суслова І.М., Федонін О.С., Чухрай Н.І., які досліджують організаційні та управлінські аспекти інноваційної діяльності, оцінку інноваційного потенціалу та методи підвищення ефективності впровадження інновацій. Зарубіжні дослідники, зокрема П. Друкер, Й. Шумпетер, К. Крістенсен, М. Портер та Г. Мінцберг, підкреслюють значення стратегічного підходу до

управління інноваціями, побудови корпоративної культури та інтеграції інноваційної стратегії у загальну систему управління підприємством.

Попри науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного поєднання стратегічного планування інновацій, оцінки інноваційного потенціалу та організаційних механізмів впровадження інновацій. Саме це визначило вибір теми магістерської роботи.

Мета дослідження – обґрунтування та розробка комплексного підходу до формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства, що забезпечує підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності ТзОВ «Канзас».

Для досягнення мети роботи передбачено виконання наступних **завдань**:

- розкрити теоретичні засади інноваційної діяльності підприємства, визначити її зміст, види та ключові структурні елементи;
- дослідити методичні підходи до формування та реалізації інноваційної стратегії, включаючи оцінку інноваційного потенціалу;
- проаналізувати систему стратегічного управління інноваційною діяльністю ТзОВ «Канзас»;
- оцінити інноваційний потенціал підприємства та виявити чинники, що впливають на ефективність реалізації інноваційної стратегії;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення інноваційної стратегії та спроектувати бізнес-модель її реалізації;
- запропонувати комплекс заходів для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Об’єктом дослідження є інноваційна діяльність підприємства та процеси стратегічного управління інноваціями.

Предмет дослідження – методичні підходи, засоби та механізми формування і реалізації інноваційної стратегії на підприємстві ТзОВ «Канзас».

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань інноваційного менеджменту, стратегічного управління, оцінювання інноваційного потенціалу та реалізації інноваційних проектів; концепції та теорії інноваційного розвитку підприємства, ризик-менеджменту, системного аналізу та управління змінами; методологічні підходи до формування та реалізації інноваційної стратегії, моделі оцінки ефективності інновацій та визначення пріоритетів інноваційного розвитку. Теоретичну базу доповнюють сучасні підходи до інтеграції кількісних і якісних методів оцінювання інноваційної діяльності, а також дані та аналітичні матеріали, отримані під час проведення власного дослідження на прикладі ТзОВ «Канзас».

Методологічною основою роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний і порівняльний аналіз, методи економічної оцінки, SWOT-аналіз, інтегральна оцінка інноваційного потенціалу, структурно-логічний та факторний аналіз.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у комплексному обґрунтуванні методичних підходів до формування та реалізації інноваційної стратегії на прикладі ТзОВ «Канзас», а також у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства.

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 методичні підходи та інструменти можуть бути використані керівництвом ТзОВ «Канзас» для підвищення ефективності інноваційної діяльності, удосконалення системи стратегічного управління та інтеграції інноваційної

стратегії у загальну стратегію розвитку підприємства. Запропонована бізнес-модель інноваційного розвитку забезпечує системний підхід до реалізації інноваційної стратегії, поєднує сценарне планування з практичними механізмами управління та сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок комп'ютерного тексту, містить 19 таблиць та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 42 найменування.

Розділ 1. Теоретичні засади формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства

1.1. Сутність, види та роль інноваційної стратегії в системі стратегічного управління підприємством

В умовах глобалізації, посилення конкуренції та швидких технологічних змін інновації стають ключовим фактором довгострокового розвитку підприємств. Здатність суб'єктів господарювання своєчасно впроваджувати нові продукти, технології, методи управління та бізнес-моделі визначає їхню конкурентоспроможність і стійкість на ринку. У цьому контексті особливого значення набуває інноваційна стратегія як складова загальної стратегії підприємства.

Інновації є багатогранним економічним явищем, що охоплює процес створення, впровадження та комерціалізації нових або вдосконалених рішень. В економічній літературі інновації розглядаються як результат науково-технічного прогресу, який забезпечує якісні зміни у виробництві, управлінні та споживанні. Відповідно, інноваційна діяльність підприємства спрямована не лише на технічне оновлення, але й на формування нових конкурентних переваг.

Стратегія підприємства в загальному розумінні є довгостроковим планом дій, спрямованим на досягнення стратегічних цілей шляхом ефективного використання ресурсів з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Інноваційна стратегія, у свою чергу, концентрується на визначенні напрямів інноваційного розвитку та механізмів реалізації інноваційного потенціалу підприємства [2].

Узагальнюючи наукові підходи, інноваційну стратегію підприємства доцільно трактувати як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування та використання інноваційного потенціалу з метою забезпечення конкурентних переваг і сталого розвитку [6]. Вона визначає пріоритети інноваційної діяльності, масштаби та темпи

впровадження нововведень, а також взаємозв'язок інновацій із загальною корпоративною та функціональними стратегіями.

Інноваційна стратегія не є автономним елементом управління, а органічно інтегрується в систему стратегічного управління підприємством. Вона формується на основі місії, бачення та стратегічних цілей, водночас впливаючи на вибір конкурентної поведінки підприємства на ринку [17]. Місце інноваційної стратегії в системі стратегічного управління підприємством можна представити у вигляді логічної схеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Місце інноваційної стратегії в системі стратегічного управління підприємством

Як видно з рисунка, інноваційна стратегія займає проміжне, але водночас ключове положення між корпоративним рівнем та функціональними стратегіями, забезпечуючи узгодженість інноваційних рішень з загальними напрямками розвитку підприємства.

Важливою характеристикою інноваційної стратегії є її орієнтація на майбутнє. На відміну від поточного управління, вона передбачає врахування невизначеності зовнішнього середовища, технологічних ризиків та змін у споживчих перевагах. Саме тому інноваційна стратегія потребує системного аналізу ринку, конкурентів, науково-технічних тенденцій та внутрішніх можливостей підприємства.

У наукових дослідженнях інноваційна стратегія часто ототожнюється з інноваційною політикою підприємства, проте ці поняття не є ідентичними. Інноваційна політика визначає загальні принципи та правила здійснення інноваційної діяльності, тоді як інноваційна стратегія конкретизує ці принципи у вигляді довгострокових цілей, пріоритетів і програм дій [24]. Для кращого розуміння змістовних характеристик інноваційної стратегії доцільно узагальнити її основні ознаки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики інноваційної стратегії підприємства

Характеристика	Зміст
Цільова спрямованість	Забезпечення конкурентних переваг та сталого розвитку
Часовий горизонт	Довгострокова перспектива
Рівень управління	Корпоративний та функціональний
Об'єкт впливу	Інноваційний потенціал, продукти, технології, процеси
Ступінь ризику	Підвищений, пов'язаний з невизначеністю результатів
Взаємозв'язок зі стратегіями	Узгодженість з корпоративною та конкурентною стратегіями

Таким чином, інноваційна стратегія підприємства є системним та цілеспрямованим інструментом управління інноваційною діяльністю, що конкретизує принципи інноваційної політики у вигляді довгострокових цілей, пріоритетів і програм дій. Вона дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно формувати їх. Інноваційна стратегія охоплює корпоративний та функціональний рівні управління, забезпечує системність інноваційної діяльності та підвищує ефективність використання наявних ресурсів. Вона спрямована на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Різноманіття умов функціонування підприємств, рівень розвитку їх інноваційного потенціалу, галузева специфіка та ринкове середовище

зумовлюють необхідність використання різних видів інноваційних стратегій. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації інноваційних стратегій, проте більшість дослідників сходяться на думці, що їх доцільно групувати за характером інновацій, рівнем ризику, ступенем новизни та ринковою поведінкою підприємства.

Одним із найпоширеніших підходів є класифікація інноваційних стратегій залежно від характеру інноваційної діяльності підприємства. У цьому випадку виділяють: наступальні, захисні, імітаційні та залежні інноваційні стратегії. Наступальна стратегія передбачає активне інвестування в дослідження та розробки, створення принципово нових продуктів і технологій та прагнення до лідерства на ринку. Вона характерна для підприємств із потужним науково-технічним потенціалом та високою схильністю до ризику [33].

Захисна інноваційна стратегія орієнтована на збереження існуючих позицій на ринку шляхом удосконалення продукції та процесів. Підприємства, що обирають цю стратегію, зазвичай реагують на дії конкурентів, мінімізуючи ризики та витрати на радикальні інновації. Імітаційна стратегія полягає у впровадженні вже апробованих інновацій, запозичених у конкурентів або лідерів ринку, що дозволяє зменшити рівень невизначеності. Залежна стратегія характерна для підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність у тісній взаємодії з більшими партнерами або в межах інтегрованих структур [33].

Інший підхід до класифікації ґрунтується на ступені новизни інновацій. За цим критерієм інноваційні стратегії поділяють на радикальні та інкрементальні. Радикальні стратегії передбачають створення принципово нових продуктів, технологій або процесів, що забезпечує високі конкурентні переваги, але пов'язане з високим рівнем невизначеності та ризику. Інкрементальні стратегії зосереджені на поступових вдосконаленнях існуючих рішень, що дозволяє контролювати ризики та стабільно підвищувати ефективність діяльності [35].

Крім того, класифікація враховує рівень ризику та ринкову поведінку підприємства. Високоризикова стратегія передбачає значну невизначеність результатів, що характерно для наступальних та радикальних підходів, тоді як помірна стратегія забезпечує контрольований рівень ризику, властивий захисним та імітаційним стратегіям [14]. За ринковою поведінкою розрізняють стратегії лідерства та наслідування. Стратегія лідерства спрямована на формування нових ринків і створення інноваційного попиту, а стратегія наслідування передбачає швидке реагування на інновації конкурентів і адаптацію перевірених рішень для підтримки конкурентних позицій.

Узагальнення основних видів інноваційних стратегій за різними класифікаційними ознаками наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Таблиця 1.2. Класифікація інноваційних стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид інноваційної стратегії	Характеристика
Характер інноваційної діяльності	Наступальна	Орієнтація на технологічне та ринкове лідерство
	Захисна	Підтримка наявних позицій шляхом удосконалення
	Імітаційна	Запозичення перевірених інновацій
	Залежна	Інноваційна діяльність у межах партнерств
Ступінь новизни	Радикальна	Принципово нові продукти та технології
	Інкрементальна	Поступові вдосконалення
Рівень ризику	Високоризикова	Значна невизначеність результатів
	Помірна	Контрольований рівень ризику
Ринкова поведінка	Стратегія лідерства	Формування нових ринків
	Стратегія наслідування	Швидке реагування на інновації конкурентів

Таким чином, наведена класифікація дозволяє систематизувати підходи до вибору інноваційної стратегії, враховувати особливості інноваційного

потенціалу підприємства, рівень ризику та специфіку ринкового середовища, що забезпечує більш обґрунтоване стратегічне планування та ефективну реалізацію інноваційної діяльності.

Вибір конкретного виду інноваційної стратегії залежить від поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать фінансові можливості підприємства, кадровий потенціал, рівень технологічного розвитку, організаційна культура та готовність до змін. Зовнішні фактори охоплюють динаміку ринку, інтенсивність конкуренції, державну інноваційну політику, науково-технічні тенденції та потреби споживачів [15].

Взаємозв'язок між факторами впливу та вибором інноваційної стратегії доцільно відобразити у вигляді схеми (рис. 1.2).

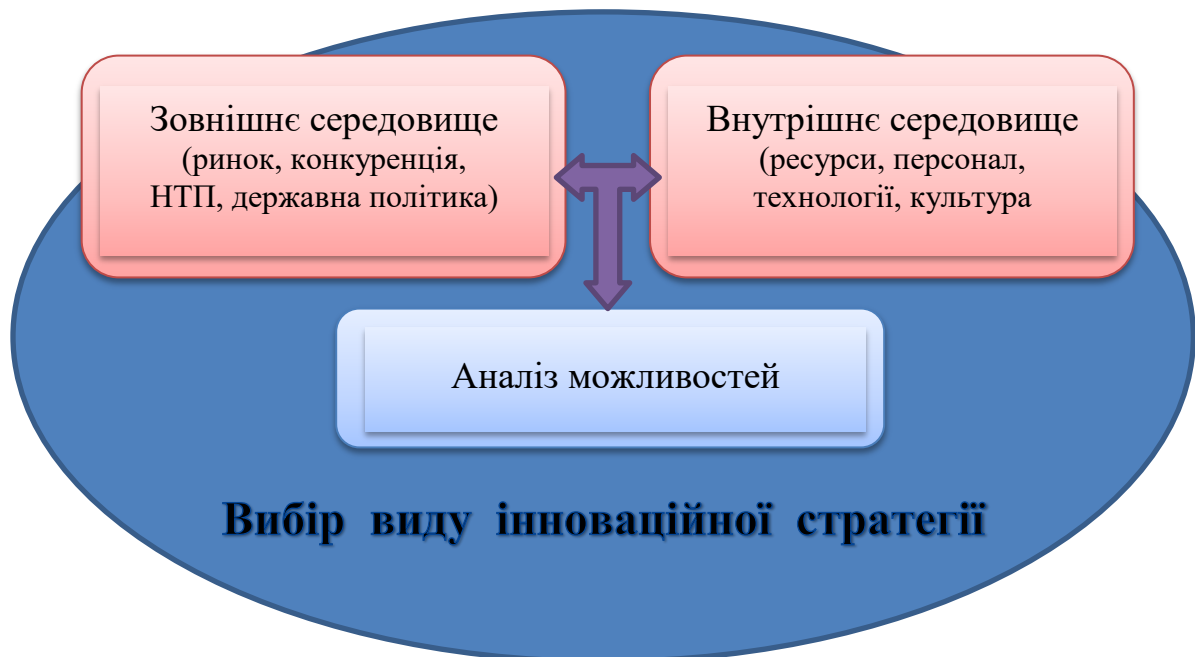


Рис. 1.2. Фактори вибору інноваційної стратегії підприємства

Слід зазначити, що на практиці підприємства рідко дотримуються лише одного виду інноваційної стратегії. Найчастіше формується комбінована стратегія, яка поєднує елементи різних підходів залежно від напрямів діяльності та життєвого циклу продукції. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість стратегічного управління та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, різноманіття видів інноваційних стратегій створює можливості для вибору оптимального напрямку інноваційного розвитку підприємства. Правильна класифікація та обґрунтований вибір стратегії є передумовою ефективної реалізації інноваційного потенціалу та досягнення стратегічних цілей.

В умовах динамічного розвитку економіки інноваційна стратегія виступає одним із ключових інструментів формування конкурентних переваг підприємства. Її реалізація дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно впливати на ринкові процеси, створюючи нові потреби та формуючи нові сегменти ринку [17].

Роль інноваційної стратегії полягає насамперед у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. На відміну від цінових або ресурсних переваг, інноваційні переваги є більш стійкими та важко відтворюваними конкурентами. Завдяки впровадженню інновацій підприємство отримує можливість диференціювати продукцію, підвищити її споживчу цінність, оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати.

Інноваційна стратегія також відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Вона сприяє раціональному використанню ресурсів, впровадженню екологічно безпечних технологій, підвищенню соціальної відповідальності бізнесу та адаптації до вимог сталого розвитку. У цьому контексті інновації розглядаються не лише як джерело економічного зростання, а і як інструмент досягнення соціальних та екологічних цілей [12].

Важливою функцією інноваційної стратегії є зниження стратегічних ризиків. Хоча інноваційна діяльність за своєю природою пов'язана з високим рівнем невизначеності, системний стратегічний підхід дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки. Чітке визначення пріоритетів, етапів реалізації та критеріїв оцінювання ефективності інновацій сприяє підвищенню керованості інноваційних процесів [29].

Окрім цього, інноваційна стратегія забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами підприємства. Вона інтегрує зусилля науково-

дослідних, виробничих, маркетингових та фінансових служб у межах єдиного стратегічного бачення. Така інтеграція сприяє підвищенню ефективності управління інноваційною діяльністю та скороченню термінів комерціалізації нововведень.

Значення інноваційної стратегії також проявляється у формуванні інноваційної культури підприємства. Орієнтація на інновації стимулює розвиток творчого потенціалу персоналу, заохочує ініціативність та готовність до змін. У довгостроковій перспективі це створює сприятливе внутрішнє середовище для генерації та впровадження нових ідей.

Для систематизації впливу інноваційної стратегії на результати діяльності підприємства доцільно узагальнити її основні переваги та можливі обмеження (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та обмеження реалізації інноваційної стратегії підприємства

Переваги	Обмеження
Підвищення конкурентоспроможності	Високий рівень ризику
Довгострокове зростання	Значні фінансові витрати
Диференціація продукції	Невизначеність результатів
Оптимізація бізнес-процесів	Потреба у кваліфікованих кадрах
Формування інноваційної культури	Тривалий період окупності

Таким чином, інноваційна стратегія виступає ключовим чинником ефективного стратегічного управління підприємством. Вона забезпечує узгодження інноваційної діяльності з загальними цілями розвитку, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створює умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ефективність інноваційної стратегії значною мірою визначається її узгодженістю з конкурентною стратегією підприємства. У сучасних умовах саме інновації виступають основою формування конкурентних переваг, оскільки традиційні фактори конкуренції, такі як ціна чи доступ до ресурсів,

швидко втрачають свою унікальність. Тому інноваційна стратегія розглядається як інструмент реалізації конкурентної стратегії та досягнення стійких позицій на ринку.

Конкурентна стратегія підприємства визначає спосіб досягнення переваг над конкурентами, тоді як інноваційна стратегія конкретизує механізми створення цих переваг шляхом упровадження нововведень. Залежно від обраної конкурентної стратегії змінюється і характер інноваційної діяльності підприємства. Так, стратегія лідерства за витратами передбачає орієнтацію на процесні та технологічні інновації, спрямовані на зниження собівартості продукції. Натомість стратегія диференціації ґрунтується переважно на продуктових та маркетингових інноваціях, які підвищують споживчу цінність товарів і послуг [37]. Взаємозв'язок між конкурентними та інноваційними стратегіями доцільно систематизувати у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

**Взаємозв'язок конкурентних та інноваційних стратегій
підприємства**

Конкурентна стратегія	Орієнтація інноваційної стратегії	Очікуваний результат
<i>Лідерство за витратами</i>	Процесні та технологічні інновації	Зниження витрат, підвищення ефективності
<i>Диференціація</i>	Продуктові та маркетингові інновації	Унікальність продукції, зростання лояльності
<i>Фокусування</i>	Нішеві інновації	Задоволення специфічних потреб споживачів
<i>Комбінована стратегія</i>	Комплексні інновації	Баланс між ціною та цінністю

Таким чином, інноваційна стратегія не може формуватися ізольовано від конкурентної, оскільки саме ринкова позиція підприємства визначає напрями та інтенсивність інноваційної діяльності. Водночас інновації здатні змінювати саму логіку конкурентної боротьби, відкриваючи нові можливості для розвитку підприємства. Інноваційна стратегія відіграє особливу роль на різних етапах життєвого циклу підприємства та його продукції. На етапі зростання інновації сприяють розширенню ринку та зміцненню

конкурентних позицій. На етапі зрілості вони дозволяють підтримувати попит та продовжувати життєвий цикл продукції. У фазі спаду інноваційна стратегія може стати основою для диверсифікації діяльності або переходу на нові ринки. Залежність інноваційної активності від етапу життєвого циклу підприємства узагальнено на рисунку 1.3.

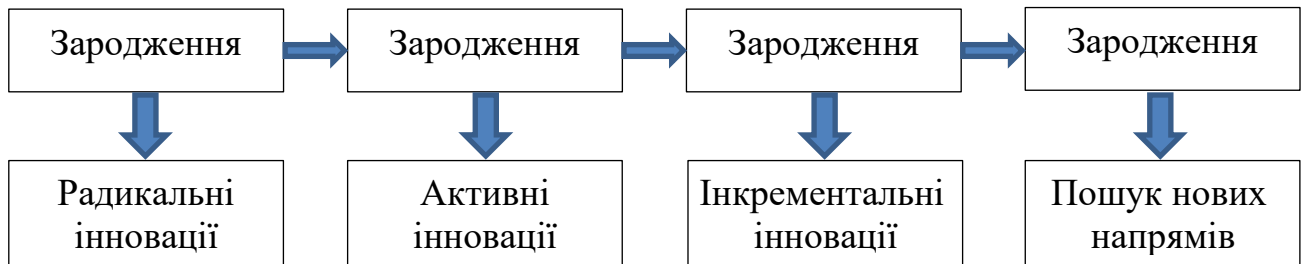


Рис. 1.3. Роль інноваційної стратегії на етапах життєвого циклу підприємства

Окрім впливу на конкурентні позиції, інноваційна стратегія визначає рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Швидке реагування на технологічні зрушення, зміни у споживчих перевагах та регуляторному середовищі дозволяє підприємству зберігати стратегічну гнучкість і уникати кризових ситуацій. Тобто, можна стверджувати, що інноваційна стратегія є ключовою ланкою між стратегічним баченням підприємства та його конкурентною поведінкою. Вона забезпечує не лише реалізацію обраної конкурентної стратегії, але й формує передумови для її трансформації відповідно до змін ринкового середовища.

Ураховуючи зазначене, стає очевидним, що ефективність інноваційної стратегії значною мірою залежить від правильного підходу до її формування. Для забезпечення узгодженості з загальною стратегією підприємства, адаптивності до змін зовнішнього середовища та досягнення конкурентних переваг необхідно дотримуватися певних фундаментальних принципів розробки інноваційної стратегії. Саме на основі цих принципів формується структура стратегії, визначаються пріоритетні напрями інноваційного розвитку та механізми реалізації, що забезпечують системність, послідовність і результативність управлінських рішень.

Формування інноваційної стратегії підприємства є складним багатоетапним процесом, що ґрунтується на поєднанні стратегічного бачення, аналітичних підходів та управлінських рішень. Ефективність інноваційної стратегії значною мірою залежить від дотримання певних принципів, чіткого визначення цілей та логічної послідовності її розроблення і реалізації.

До основних принципів формування інноваційної стратегії підприємства належить принцип системності, який передбачає комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю та узгодженість інноваційних рішень із загальною стратегією розвитку [38]. Принцип адаптивності полягає у здатності інноваційної стратегії змінюватися відповідно до динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Важливим є принцип орієнтації на ринок, що передбачає врахування потреб споживачів, тенденцій попиту та дій конкурентів при виборі напрямів інноваційного розвитку. Принцип економічної доцільності забезпечує співвідношення очікуваних результатів інноваційної діяльності з необхідними витратами та рівнем ризику. Принцип безперервності означає постійний характер інноваційного процесу та оновлення стратегічних рішень. Систематизацію основних принципів формування інноваційної стратегії подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Принципи формування інноваційної стратегії підприємства

Принцип	Зміст
Системності	Узгодженість інноваційної стратегії з іншими стратегіями
Адаптивності	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища
Орієнтації на ринок	Урахування потреб споживачів та конкурентного середовища
Економічної доцільності	Баланс між витратами, результатами та ризиками
Безперервності	Постійний розвиток і оновлення інноваційної діяльності

Відповідно до місії підприємства та його стратегічних пріоритетів формуються цілі інноваційної стратегії. До основних цілей належать підвищення конкурентоспроможності, забезпечення довгострокового економічного зростання, розвиток інноваційного потенціалу, підвищення ефективності використання ресурсів та створення умов для сталого розвитку. Конкретизація цілей дозволяє визначити ключові показники ефективності реалізації інноваційної стратегії [35].

Процес формування інноваційної стратегії включає низку послідовних етапів, кожен з яких має важливе значення для досягнення кінцевого результату. На першому етапі здійснюється стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінку ринкових тенденцій, конкурентного стану та потреб споживачів. На цьому етапі визначаються можливості та загрози, які можуть впливати на реалізацію інноваційної стратегії.

Другий етап передбачає оцінку інноваційного потенціалу, яка полягає у визначенні ресурсних, технологічних, кадрових та організаційних можливостей підприємства для впровадження інновацій. Цей етап дозволяє зіставити наявні можливості з потребами ринку та визначити пріоритетні напрями інноваційної діяльності.

На наступному етапі відбувається вибір виду інноваційної стратегії та розроблення альтернативних стратегічних варіантів. Він включає визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку, вибір типу інноваційної стратегії (радикальна, інкрементальна, наступальна, захисна тощо) та розробку програм дій для її реалізації. Далі здійснюється обґрунтування обраної стратегії з урахуванням ресурсних можливостей та рівня ризику.

Завершальним етапом є реалізація інноваційної стратегії та контроль за її виконанням, що включає моніторинг результатів і коригування стратегічних рішень. Реалізація стратегії – передбачає практичне впровадження обраних інноваційних проектів, координацію діяльності підрозділів та використання механізмів управління змінами для досягнення

стратегічних цілей. Контроль та коригування – включає оцінку результатів реалізації стратегії, порівняння фактичних показників з плановими, виявлення відхилень та внесення необхідних змін для підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Послідовність етапів формування інноваційної стратегії узагальнено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Етапи формування інноваційної стратегії підприємства

Отже, інноваційна стратегія підприємства є результатом системного стратегічного процесу, що поєднує аналіз, планування, реалізацію та контроль. Дотримання принципів формування, чітке визначення цілей і логічна послідовність етапів розроблення інноваційної стратегії створюють передумови для ефективного інноваційного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

1.2. Методичні підходи до формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства

Формування та реалізація інноваційної стратегії підприємства потребує використання науково обґрунтованих методичних підходів, які забезпечують системність, об'єктивність та ефективність стратегічних рішень. У сучасних умовах господарювання зростає значення методів стратегічного аналізу, прогнозування та оцінювання інноваційного потенціалу, що дозволяють обґрунтувати вибір напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Методичні підходи до формування інноваційної стратегії базуються на загальній концепції стратегічного управління та враховують специфіку інноваційної діяльності, яка характеризується високим рівнем невизначеності та ризику. Їх застосування дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити вплив зовнішнього середовища та сформулювати альтернативні стратегічні варіанти.

У науковій літературі виділяють кілька основних методичних підходів до формування інноваційної стратегії підприємства, серед яких найбільш поширеними є системний, процесний, ресурсний та ситуаційний підходи. Кожен із них має свої особливості та інструментарій, проте на практиці вони застосовуються комплексно, доповнюючи один одного.

Системний підхід передбачає розгляд інноваційної стратегії як елементу цілісної системи управління підприємством. У межах цього підходу інноваційна діяльність розглядається у взаємозв'язку з виробничою, фінансовою, маркетинговою та кадровою діяльністю. Основною перевагою системного підходу є можливість забезпечення узгодженості стратегічних рішень та досягнення синергетичного ефекту [34].

Процесний підхід акцентує увагу на послідовності етапів формування та реалізації інноваційної стратегії. Він передбачає чітке визначення процедур аналізу, планування, впровадження та контролю інноваційних заходів [34]. Такий підхід дозволяє структурувати інноваційний процес, підвищити

керованість та забезпечити зворотний зв'язок між стратегічними цілями і фактичними результатами.

Ресурсний підхід ґрунтується на оцінці внутрішніх можливостей підприємства та його інноваційного потенціалу. У цьому контексті ключову роль відіграють фінансові, матеріально-технічні, кадрові та інформаційні ресурси. Інноваційна стратегія формується з урахуванням наявних та потенційних ресурсів, що дозволяє підвищити реалістичність стратегічних рішень та знизити рівень ризику [25].

Ситуаційний підхід передбачає адаптацію інноваційної стратегії до конкретних умов функціонування підприємства. Він базується на аналізі зовнішнього середовища, галузевої специфіки, конкурентної ситуації та стадії життєвого циклу підприємства. Застосування ситуаційного підходу забезпечує гнучкість стратегічного управління та здатність підприємства швидко реагувати на зміни [25]. Узагальнену характеристику основних методичних підходів до формування інноваційної стратегії наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Основні методичні підходи до формування інноваційної стратегії підприємства

Методичний підхід	Сутність	Переваги
<i>Системний</i>	Розгляд інноваційної стратегії як елементу цілісної системи	Узгодженість рішень, синергетичний ефект
<i>Процесний</i>	Послідовне управління етапами інноваційної діяльності	Керованість, структурованість
<i>Ресурсний</i>	Орієнтація на внутрішній потенціал підприємства	Реалістичність стратегії
<i>Ситуаційний</i>	Адаптація до умов зовнішнього середовища	Гнучкість та адаптивність

Вибір конкретного методичного підходу або їх комбінації залежить від цілей інноваційної стратегії, масштабу діяльності підприємства та рівня його інноваційної зрілості. Раціональне поєднання підходів створює передумови для формування ефективної інноваційної стратегії та успішної її реалізації.

Важливим етапом формування інноваційної стратегії підприємства є стратегічний аналіз, який дозволяє комплексно оцінити умови функціонування, виявити можливості інноваційного розвитку та визначити потенційні загрози. Методи стратегічного аналізу забезпечують інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяють зниженню рівня невизначеності у процесі стратегічного планування.

Одним із найбільш поширених методів аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який передбачає оцінювання політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Застосування PEST-аналізу в контексті формування інноваційної стратегії дозволяє виявити макроекономічні умови, що впливають на інноваційну активність підприємства, зокрема державну інноваційну політику, рівень економічної стабільності, демографічні тенденції та розвиток технологій [38].

Результати PEST-аналізу слугують основою для визначення зовнішніх можливостей та обмежень інноваційного розвитку. При цьому особлива увага приділяється технологічним факторам, які визначають темпи науково-технічного прогресу та потенціал впровадження нововведень.

Для узагальнення результатів аналізу зовнішнього середовища доцільно використовувати SWOT-аналіз, який поєднує оцінку зовнішніх можливостей і загроз з аналізом внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства. SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічного планування та широко застосовується при виборі інноваційної стратегії [38].

У контексті інноваційної діяльності SWOT-аналіз дозволяє оцінити рівень інноваційного потенціалу підприємства, його готовність до впровадження нових технологій, а також виявити стратегічні альтернативи інноваційного розвитку. Узагальнену структуру SWOT-аналізу наведено на рисунку 1.5.

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S): наявність НДДКР, кваліфікований персонал, технологічна база	Можливості (O): технологічний розвиток, державна підтримка
Слабкі сторони (W): обмежені ресурси, низька інноваційна культура	Загрози (T): посилення конкуренції, технологічні ризики

Рис. 1.5. Структура SWOT-аналізу в контексті інноваційної стратегії

Для детальнішої оцінки внутрішнього середовища підприємства використовується SNW-аналіз, який дозволяє диференціювати фактори на сильні (S), нейтральні (N) та слабкі (W). Застосування цього методу є доцільним при аналізі інноваційного потенціалу, оскільки він дає змогу визначити напрями, що потребують першочергового вдосконалення.

Окрім цього, при формуванні інноваційної стратегії важливу роль відіграє аналіз конкурентного середовища, який часто здійснюється за моделлю п'яти сил конкуренції. Цей метод дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в галузі, загрозу появи нових конкурентів та товарів-замінників, а також вплив постачальників і споживачів. Отримані результати дають змогу визначити доцільність інноваційних інвестицій та напрями технологічного розвитку [34]. Взаємозв'язок основних методів стратегічного аналізу у процесі формування інноваційної стратегії підприємства представлено на рисунку 1.6.

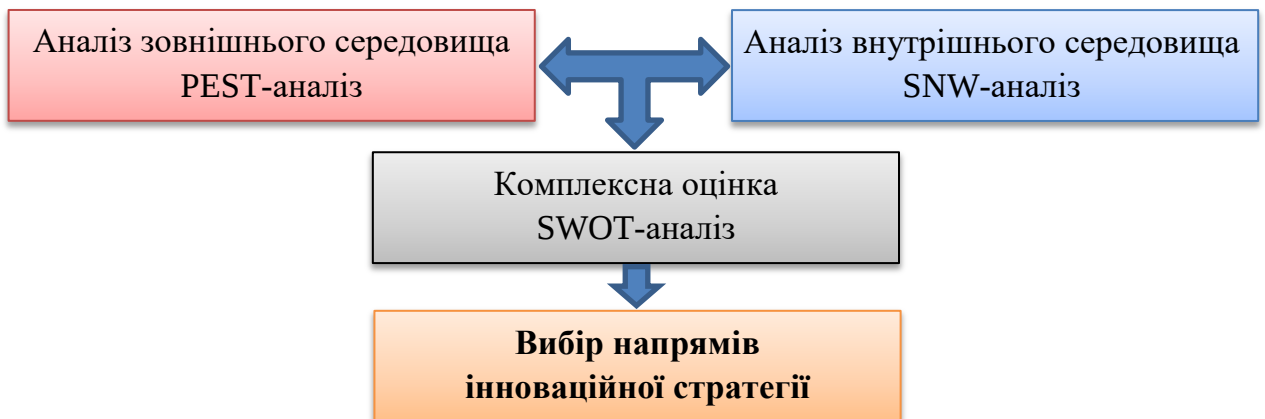


Рис. 1.6. Методи стратегічного аналізу у формуванні інноваційної стратегії

Отже, методи стратегічного аналізу є невід'ємною складовою формування інноваційної стратегії підприємства. Їх застосування дозволяє обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив, визначити пріоритетні напрями інноваційного розвитку та підвищити ефективність стратегічних рішень.

Вибір та обґрунтування інноваційної стратегії підприємства неможливі без об'єктивної оцінки рівня його інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал визначає здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації, а отже, є ключовим чинником ефективної реалізації інноваційної стратегії.

У наукових дослідженнях інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, можливостей та компетенцій підприємства, що забезпечують здійснення інноваційної діяльності [33]. Його оцінювання передбачає застосування різноманітних методів, які дозволяють визначити сильні та слабкі сторони інноваційного розвитку та обґрунтувати напрями стратегічних змін.

Найбільш поширеним є структурний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу, який передбачає виокремлення окремих складових. До них зазвичай відносять кадровий, науково-технічний, фінансовий, виробничий та інформаційний потенціали. Кожна складова оцінюється за системою показників, що відображають рівень її розвитку та готовність до інновацій [4]. Характеристика основних складових інноваційного потенціалу підприємства наведена в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Складові інноваційного потенціалу підприємства

Складова	Зміст
Кадровий потенціал	Рівень кваліфікації персоналу, інноваційна культура
Науково-технічний потенціал	Наявність НДДКР, технологічна база
Фінансовий потенціал	Можливості фінансування інновацій
Виробничий потенціал	Гнучкість та модернізація виробництва
Інформаційний потенціал	Доступ до інформації та цифрові ресурси

Для кількісної оцінки інноваційного потенціалу використовуються системи показників, які можуть бути абсолютними та відносними. До абсолютних показників належать обсяги витрат на інновації, кількість впроваджених інноваційних проєктів, чисельність персоналу, зайнятого в інноваційній діяльності. Відносні показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, зокрема частку інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації, інноваційну активність персоналу, рентабельність інноваційних проєктів [8].

З метою узагальнення результатів оцінювання інноваційного потенціалу часто застосовується інтегральний підхід, який передбачає розрахунок узагальненого індексу інноваційного потенціалу. Такий підхід дозволяє порівнювати підприємства між собою, оцінювати динаміку інноваційного розвитку та обґрунтовувати стратегічні рішення. Загальна схема інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства представлена на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Схема інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства

Окрім оцінювання інноваційного потенціалу, важливим елементом методичного забезпечення формування інноваційної стратегії є аналіз ефективності інноваційної діяльності. Для цього використовуються фінансово-економічні методи оцінювання інноваційних проєктів, зокрема аналіз витрат і вигод, показники чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності та строку окупності інвестицій.

Застосування зазначених методів дозволяє оцінити доцільність реалізації інноваційних проєктів, визначити їхній вплив на фінансові результати підприємства та обґрунтувати вибір стратегічних пріоритетів. Водночас слід враховувати, що інноваційні проєкти характеризуються підвищеним рівнем ризику, тому оцінювання має супроводжуватися аналізом можливих сценаріїв розвитку.

Отже, методи оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційної діяльності підприємства є важливою складовою формування інноваційної стратегії. Вони забезпечують об'єктивність стратегічних рішень, сприяють раціональному використанню ресурсів та підвищують ефективність реалізації інноваційної стратегії.

Реалізація інноваційної стратегії є не менш важливим етапом стратегічного управління, ніж її формування. Навіть обґрунтована та перспективна стратегія не забезпечить очікуваних результатів без ефективних механізмів упровадження та системи контролю. Тому методичні підходи до реалізації інноваційної стратегії передбачають використання комплексу управлінських інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Основною формою реалізації інноваційної стратегії підприємства є розроблення та впровадження інноваційних програм і проєктів. Інноваційна програма являє собою сукупність взаємопов'язаних проєктів, об'єднаних спільною метою та спрямованих на реалізацію стратегічних інноваційних пріоритетів [38]. Проєктний підхід дозволяє структурувати інноваційну діяльність, визначити відповідальних осіб, ресурси, терміни виконання та очікувані результати.

У процесі реалізації інноваційної стратегії важливе значення має організаційне забезпечення, яке включає формування відповідної організаційної структури, розподіл повноважень та відповідальності, а також створення умов для міжфункціональної взаємодії. На практиці це може

передбачати створення інноваційних підрозділів, проєктних команд або центрів розвитку інновацій.

Важливим методичним інструментом реалізації інноваційної стратегії є система мотивації персоналу. Вона повинна стимулювати інноваційну активність працівників, заохочувати ініціативність та участь у реалізації інноваційних проєктів [13]. Ефективна мотиваційна система поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяючи формуванню інноваційної культури на підприємстві.

Для забезпечення результативності реалізації інноваційної стратегії необхідно застосовувати методи стратегічного контролю. Контроль передбачає систематичний моніторинг виконання інноваційних програм, оцінювання досягнення запланованих показників та своєчасне коригування стратегічних рішень. У цьому контексті важливу роль відіграє використання ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють кількісно оцінити результати інноваційної діяльності. Основні напрями стратегічного контролю реалізації інноваційної стратегії узагальнено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Напрями контролю реалізації інноваційної стратегії підприємства

Напрямок контролю	Зміст
Фінансовий	Контроль витрат та результатів інноваційної діяльності
Проєктний	Дотримання термінів і етапів реалізації інноваційних проєктів
Результативний	Досягнення стратегічних цілей та показників
Ризиковий	Оцінка та мінімізація інноваційних ризиків

Процес реалізації та контролю інноваційної стратегії має циклічний характер. Результати контролю слугують основою для зворотного зв'язку, що дозволяє адаптувати стратегію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує гнучкість стратегічного управління та підвищує ймовірність досягнення запланованих результатів. Загальну логіку

реалізації та контролю інноваційної стратегії підприємства подано на рисунку 1.8.

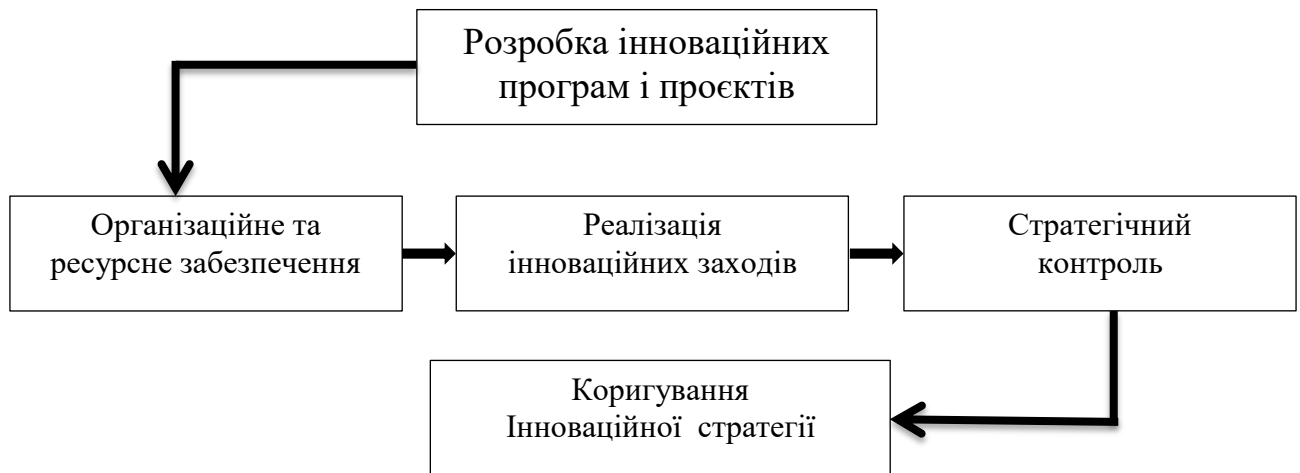


Рис. 1.8. Процес реалізації та контролю інноваційної стратегії підприємства

Отже, реалізація інноваційної стратегії є комплексним процесом, що потребує поєднання проєктного управління, ефективної організаційної структури, мотивації персоналу та системи стратегічного контролю. Використання зазначених методичних підходів дозволяє забезпечити практичну реалізацію інноваційної стратегії та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Узагальнюючи викладене, можна виділити ключові методичні принципи, що забезпечують ефективне формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства:

1. *Комплексність* – інтеграція різних підходів (системного, процесного, ресурсного та ситуаційного) для всебічного оцінювання умов функціонування та ресурсних можливостей підприємства.

2. *Наукова обґрунтованість* – застосування стратегічного аналізу (PEST, SWOT, SNW) та методів оцінки інноваційного потенціалу забезпечує об'єктивність стратегічних рішень.

3. *Практична спрямованість* – реалізація стратегії через конкретні інноваційні програми та проекти, систему KPI, мотивацію персоналу та контроль виконання.

4. *Адаптивність та гнучкість* – можливість коригування стратегії на основі результатів моніторингу, змін у зовнішньому середовищі та динаміки інноваційного розвитку.

5. *Результативність* – орієнтація на досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів.

Комплексне застосування зазначених методичних підходів дозволяє підприємству:

- визначити пріоритетні напрями інноваційного розвитку;
- оптимально використовувати наявні ресурси;
- знизити ризики при реалізації інноваційних проектів;
- забезпечити контроль та адаптацію інноваційної стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, теоретично обґрунтовані методичні підходи становлять основу для практичного формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства. Вони створюють методологічну платформу для подальшого дослідження інноваційної діяльності конкретного підприємства.

Розділ 2. Дослідження особливостей формування та реалізації інноваційної стратегії ТзОВ «Канзас»

2.1. Аналіз системи стратегічного управління інноваційною діяльністю ТзОВ «Канзас»

В умовах кризи та економічної невизначеності масштаби бізнесу суб'єктів господарювання істотно звужуються. Для активізації діяльності необхідним є пропонування нової якісної продукції (послуг), що зумовлює вибір інноваційного шляху розвитку. ТзОВ «Канзас», реалізуючи інноваційний сценарій розвитку, стикається з труднощами організації інноваційної діяльності та управління нею, оскільки впровадження, організація й управління нововведеннями потребують принципово іншого підходу. Практика свідчить, що традиційні схеми, які застосовуються в управлінні та організації діяльності, в умовах інноваційної економіки є недостатніми.

Вибір ефективної стратегії управління є ключовим фактором успіху інноваційної діяльності. На основі узагальнення практики управлінської діяльності досліджуваного підприємства ідентифіковано схему управління інноваційною діяльністю ТзОВ «Канзас», яка включає шість послідовних етапів (рис. 2.1).

Визначені етапи стратегічного управління передбачають деталізацію інноваційної стратегії ТзОВ «Канзас» в межах короткострокового та середньострокового періодів шляхом формування необхідних оціночних розрахунків щодо реалізовуваних інноваційних проєктів. Далі більш детально розглянемо зміст кожного етапу системи стратегічного управління інноваційною діяльністю ТзОВ «Канзас»:

1-й етап. Формування цільових орієнтирів.

Початковий етап передбачає визначення системи цілей розвитку та поточного функціонування ТзОВ «Канзас» з урахуванням інноваційної спрямованості його діяльності. У процесі цілепокладання одночасно

здійснюється ідентифікація перспективних інноваційних ініціатив, відбір потенційних проєктів і деталізація основних завдань у сфері інноваційного розвитку. Сформульовані цілі повинні відповідати вимогам чіткості, кількісної та якісної вимірюваності, а також бути досяжними з позицій наявних ресурсних і організаційних можливостей підприємства.

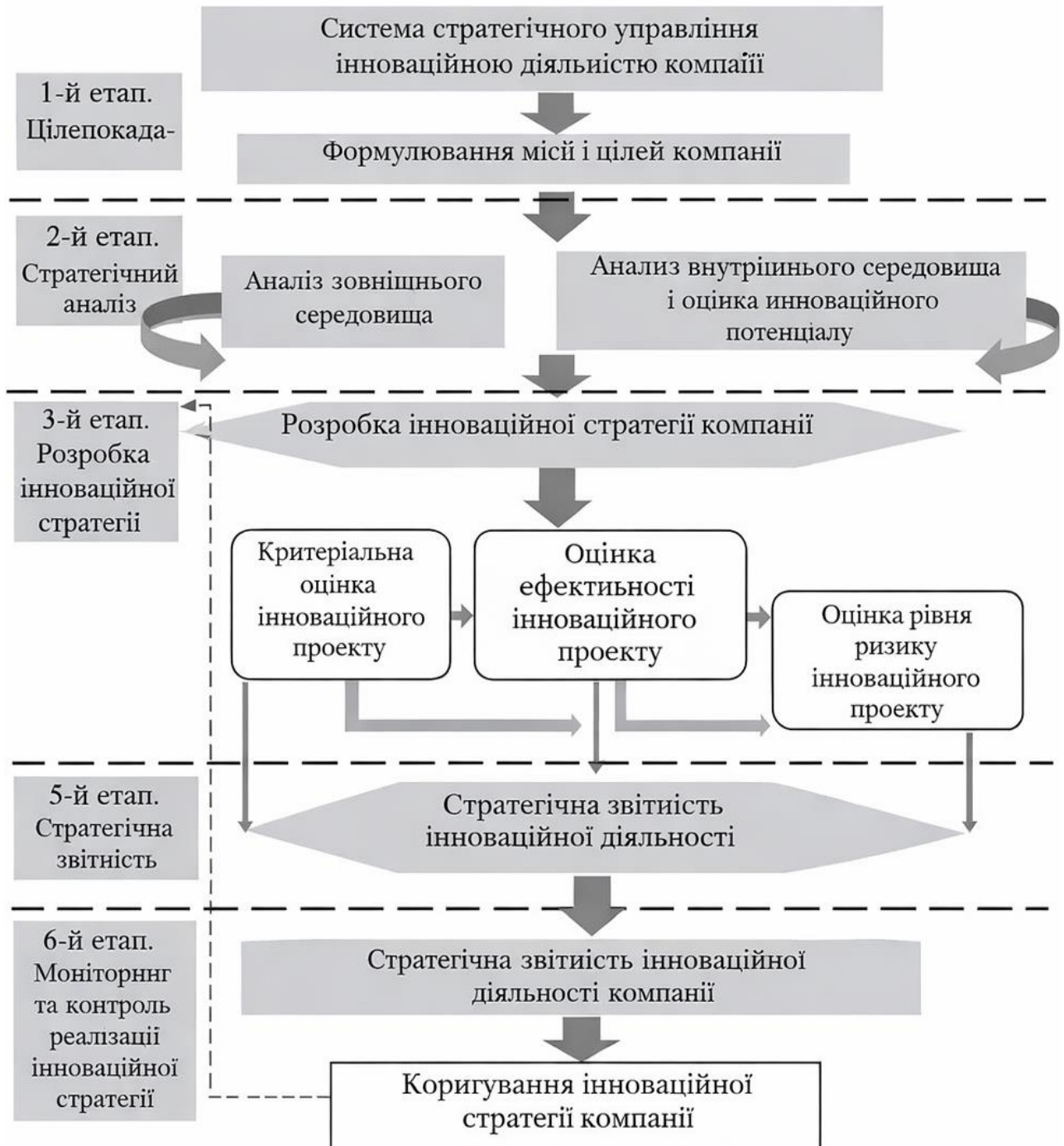


Рис. 2.1. Процес стратегічного управління інноваційною діяльністю ТзОВ «Канзас»

2-й етап. Проведення стратегічної діагностики.

Другий етап пов'язаний із комплексним стратегічним аналізом, що охоплює дослідження факторів зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх умов функціонування підприємства та оцінювання рівня його інноваційного потенціалу. В межах аналізу внутрішнього середовища здійснюється всебічна характеристика інноваційних можливостей функціональних підрозділів, задіяних у реалізації інноваційної діяльності. Узагальнення результатів аналізу дає змогу визначити сильні та слабкі сторони системи управління інноваціями й оцінити її результативність.

3-й етап. Формування стратегії інноваційного розвитку.

На третьому етапі відбувається вибір стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас». На основі результатів стратегічного аналізу визначається пріоритетний напрям розвитку підприємства, формується інноваційна стратегія, яка узгоджується з загальною стратегією розвитку та враховує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників.

4-й етап. Впровадження стратегії.

Етап реалізації стратегії полягає у практичному втіленні визначених стратегічних рішень через добір, експертизу та поетапне впровадження інноваційних проєктів. Перевага надається тим проєктам, які характеризуються високим рівнем економічної доцільності, інноваційності та відповідності стратегічним цілям підприємства.

5-й етап. Формування стратегічної звітності.

За підсумками реалізації інноваційної стратегії здійснюється узагальнення результатів у формі стратегічної звітності ТзОВ «Канзас». Така звітність відображає рівень досягнення поставлених цілей, ефективність реалізованих інноваційних проєктів і слугує інформаційною базою для прийняття подальших управлінських рішень.

6-й етап. Моніторинг і контроль виконання стратегії.

Завершальний етап передбачає організацію систематичного моніторингу та контролю інноваційної діяльності як ключового інструменту забезпечення

зворотного зв'язку в системі стратегічного управління. Контрольні заходи проводяться на регулярній основі – щоквартально та щорічно – з метою своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників і реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Координація процесів моніторингу та контролю покладається на керівництво й виконавчі органи ТзОВ «Канзас». У межах контрольних процедур здійснюється оцінювання стану реалізації інноваційних проєктів, ефективності використання фінансових ресурсів, а також приймаються рішення щодо коригування стратегії, продовження, призупинення або ініціювання нових інноваційних проєктів.

ТзОВ «Канзас», яке за підсумками 2024 року увійшло до ТОП-10 найбільших регіональних підприємств за обсягами перевезення пасажирів, у процесі організації своєї діяльності продуктивно використовує стратегічну парадигму інноваційного розвитку як концептуальний підхід, реалізований в системі планових документів підприємства.

Стратегічний план розвитку ТзОВ «Канзас» на 2023-2026 рр., затверджений наказом директора товариства у 2022 р., спрямований на зміцнення конкурентоспроможності компанії, забезпечення якості, доступності та безпеки транспортних послуг для жителів регіону.

Стратегічними цілями розвитку ТзОВ «Канзас» на вказаний період визначено:

1. Забезпечити стабільне зростання обсягів пасажирських перевезень та доходів підприємства (на 10% щорічно) шляхом підвищення регулярності руху, оптимізації маршрутної мережі та розширення спектра пасажирських транспортних послуг.

2. Підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку пасажирських перевезень до позицій лідера за рахунок упровадження сучасних організаційно-управлінських і цифрових рішень, зокрема автоматизованих систем диспетчеризації, обліку пасажиропотоку та контролю якості обслуговування.

3. Здійснити поетапне оновлення та модернізацію 50% рухомого складу з орієнтацією на підвищення рівня комфорту й безпеки пасажирів, зменшення експлуатаційних витрат та відповідність чинним екологічним і технічним стандартам.

4. Підвищити ефективність операційної діяльності підприємства шляхом скорочення у 2 рази простоїв транспортних засобів, оптимізації графіків руху, удосконалення системи технічного обслуговування і ремонту та впровадження превентивного технічного контролю.

5. Забезпечити фінансову стійкість пасажирського автотранспортного підприємства, зокрема підвищення до 15% рентабельності перевезень, удосконалення тарифної політики, диверсифікації джерел доходів і посилення фінансового планування та контролю.

6. Підвищити якість і доступність пасажирських перевезень шляхом дотримання стандартів транспортної безпеки, зменшення кількості порушень графіків руху, розвитку рівня сервісу та задоволеності пасажирів.

7. Розвивати кадровий потенціал підприємства через підвищення кваліфікації водіїв і управлінського персоналу, упровадження ефективної системи мотивації та формування клієнтоорієнтованої й інноваційно спрямованої організаційної культури.

8. Забезпечити інтеграцію принципів сталого розвитку в діяльність підприємства шляхом зниження негативного впливу на довкілля, упровадження енергоощадних і екологічно безпечних технологій та підвищення соціальної відповідальності перевізника (табл. 2.1).

Інноваційна складова стратегії розвитку ТзОВ «Канзас», орієнтована на комплексну трансформацію операційної, управлінської та технологічної діяльності підприємства з метою підвищення ефективності пасажирських перевезень, якості сервісу та фінансової стійкості:

1. Цифровізація процесів управління та диспетчеризації.

Одним із ключових інноваційних аспектів стратегії є впровадження автоматизованих систем диспетчеризації та управління рухом транспортних

засобів. Використання цифрових рішень забезпечує підвищення точності планування маршрутів, скорочення простоїв рухомого складу, зростання пунктуальності рейсів і підвищення прозорості управлінських рішень. Запровадження електронного обліку пасажиропотоку формує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень.

Таблиця 2.1.

Стратегічні цілі та KPI розвитку ТзОВ «Канзас»

№	Стратегічна ціль	KPI	Одиниця виміру	Базове значення	Цільове значення
1	Зростання пасажирських перевезень і доходів	Темп зростання доходу	%/рік	—	≥ 10
		Дохід від перевезень	грн	4 939 000	7 230 000
		Кількість перевезених пасажирів	осіб/рік	100 %	≥ 146 %
2	Конкурентоспроможність і цифровізація	Маршрути з автоматизованою диспетчеризацією	%	0	100
		Електронний облік пасажирів	% рейсів	0	≥ 90
		Задоволеність пасажирів	%	—	≥ 85
3	Модернізація рухомого складу	Оновлений рухомий склад	%	—	50
		Зношеність автопарку	%	середня	≤ 50
4	Операційна ефективність	Простий транспортних засобів	% фонду часу	20 %	10 %
		Коефіцієнт технічної готовності	коэф.	—	$\geq 0,95$
5	Фінансова стійкість	Рентабельність перевезень	%	0,93	≥ 15
		Чистий прибуток	грн	46 000	$\geq 200\,000$
		Дохід на 1 працівника	грн/особу	107 370	$\geq 150\,000$

№	Стратегічна ціль	КРІ	Одиниця виміру	Базове значення	Цільове значення
6	Якість перевезень	Пунктуальність рейсів	%	—	≥ 95
		Порушення графіків руху	од./рік	100 %	-40 %
7	Кадровий потенціал	Навчання персоналу	% персоналу	—	≥ 80
		Плинність кадрів	%	—	≤ 10
8	Сталий розвиток	Скорочення викидів CO ₂	%	—	-20
		Енергоощадний транспорт	%	—	≥ 30

2. Інноваційні підходи до управління попитом і пасажиропотоком.

Стратегія передбачає використання даних цифрового обліку для аналізу пасажиропотоків, оптимізації маршрутної мережі та графіків руху. Такий підхід дозволяє адаптувати пропозицію транспортних послуг до реальних потреб пасажирів, підвищити коефіцієнт використання пасажиромісткості та забезпечити стабільне зростання обсягів перевезень.

3. Технологічна модернізація рухомого складу.

Інноваційним елементом стратегії є поетапне оновлення та модернізація 50 % автопарку з орієнтацією на сучасні технічні, екологічні та безпекові стандарти. Запровадження енергоощадних і екологічно безпечних транспортних засобів сприяє зниженню експлуатаційних витрат, скороченню викидів шкідливих речовин і формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального перевізника.

4. Перехід до превентивного технічного обслуговування.

Стратегія розвитку ґрунтується на впровадженні превентивних підходів до технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів. Використання даних про технічний стан рухомого складу дає змогу своєчасно виявляти потенційні несправності, зменшувати кількість відмов у рейсах, скорочувати

витрати на ремонт та підвищувати коефіцієнт технічної готовності автопарку.

5. Інновації у сфері управління якістю пасажирських послуг.

Інноваційна спрямованість стратегії проявляється у впровадженні систем контролю якості обслуговування, моніторингу пунктуальності рейсів і рівня задоволеності пасажирів. Використання цифрових інструментів зворотного зв'язку створює умови для оперативного реагування на потреби споживачів транспортних послуг та підвищення їх лояльності.

6. Інноваційні управлінські та організаційні рішення.

Стратегія передбачає розвиток інноваційно орієнтованої організаційної культури, упровадження систем мотивації персоналу, пов'язаних із досягненням стратегічних KPI, а також підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій і сервісного обслуговування. Це забезпечує зростання продуктивності праці та підвищує здатність підприємства до впровадження змін.

7. Інтеграція принципів сталого розвитку.

Інноваційна стратегія підприємства передбачає системне впровадження принципів сталого розвитку в щоденні операційні процеси. Запровадження екологічно та соціально орієнтованих інновацій сприяє пом'якшенню екологічного навантаження, підвищенню ефективності транспортної інфраструктури та зміцненню корпоративної соціальної відповідальності перевізника.

Отже, інноваційні аспекти стратегії розвитку ТзОВ «Канзас» мають системний характер і охоплюють цифрові, технологічні, організаційно-управлінські та екологічні інновації, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність.

Загалом, інноваційна трансформація підприємств автомобільного транспорту у вітчизняних умовах економічної та ринкової нестабільності набуває характеру не лише інструменту підвищення конкурентних позицій, а й базової передумови стійкого функціонування та збереження ринкової

присутності. Ігнорування потреби у впровадженні адаптивних управлінських моделей і цифрових рішень зумовлює зростання технологічного відставання, звуження клієнтської бази та зниження спроможності підприємств адекватно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. В умовах активізації євроінтеграційних процесів та поширення глобальних структурних зрушень, зокрема у напрямках декарбонізації, цифровізації та розвитку концепції Індустрії 4.0, вітчизняні автотранспортні підприємства змушені переосмислювати підходи до формування інноваційної стратегії. Це зумовлює необхідність системного впровадження не лише техніко-технологічних рішень, а й організаційно-управлінських інновацій, орієнтованих на довгостроковий розвиток.

Дослідження практики інноваційної діяльності ТзОВ «Канзас», а також інших середніх і великих автотранспортних підприємств дозволяє виокремити кілька ключових напрямів сучасних інноваційних змін. Передусім ідеться про широке застосування телеметричних систем, GPS-контролю, бортових сенсорних технологій та цифрових платформ управління перевезеннями. Зазначені інструменти забезпечують підвищення ефективності планування маршрутів, скорочення витрат на паливно-енергетичні ресурси, зменшення технічного зносу транспортних засобів і покращення показників безпеки перевезень. Водночас суттєву роль у реалізації інноваційних перетворень відіграє розвиток людського капіталу. Перехід до цифрових моделей логістики обумовлює потребу у формуванні нових професійних компетенцій у сферах інформаційних технологій, енергоменеджменту та управління ризиками, а також у підвищенні адаптивності персоналу до роботи в цифровому середовищі. Для узагальнення та систематизації зазначених інноваційних підходів сформульовано узагальнену модель, яка відображає основні типи інновацій і характер взаємозв'язків між ними (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Система детермінант інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас»

Представлена модель підкреслює інтегрований характер інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас», за якого технологічні зміни реалізуються у тісному зв'язку з організаційними перетвореннями та за умови підтримки відповідного інституційного середовища.

Для визначення факторів, що визначають ефективність реалізації зазначених вище стратегічних ініціатив, проведено оцінювання сильних і слабких сторін ТзОВ «Канзас» на основі SWOT-аналізу (рис. 2.3), який свідчить про те, що створення інноваційної моделі менеджменту матиме вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства.

	Можливості	Загрози
	1. Державна підтримка інноваційної діяльності. 2. Демоніполізація ринку перевезень. 3. Розширення клієнтської бази.	1. Скорочення інвестицій. 2. Посилення впливу наслідків воєнних дій. 3. Обмежені фінансові та кадрові можливості.
Сильні сторони 1. Значний накопичений досвід діяльності. 2. Наявність стійкої клієнтської бази. 3. Транспортні послуги високої якості.	▪ Залучення нових клієнтів в Україні та за кордоном. ▪ Розвиток співпраці з глобальними та вітчизняними перевізниками. ▪ Пропозиція нових послуг.	▪ Адаптація та розвиток сервісу відповідно до потреб клієнтів. ▪ Адаптація системи електронної комерції на основі цифрових технологій. ▪ Формування довгострокових відносин з клієнтами.
Слабкі сторони 1. Відносно низький рівень інформаційної прозорості. 2. Недостатній розвиток цифрових сервісів. 3. Бюрократизація менеджменту.	▪ Упровадження процесного підходу в бізнесі. ▪ Створення та підтримка інноваційного середовища. ▪ Ребрендинг і формування пакетів послуг.	▪ Участь у партнерствах і альянсах. ▪ Участь в ініціативах іноземних компаній. ▪ Упровадження програм навчання персоналу з метою набуття нових компетенцій.

Рис. 2.3. SWOT-аналіз ТзОВ «Канзас»

Така модель повинна сприяти формуванню комфортного середовища для розроблення, представлення та реалізації інноваційних ідей. Важливо сформувати команду «інноваційних» працівників, створити систему, що заохочує застосування інноваційних навичок, поширювати ідеологію інновацій і усвідомленого ризику (рис. 2.4).

Зазначена система включає такі процеси:

- інформування колективу про інноваційну діяльність та її результати;
- підвищення кваліфікації керівників і працівників;
- виявлення здібностей новаторів шляхом оцінювання, просування ініціативних працівників, а також розвитку системи наставництва;
- створення та підтримка інноваційних команд;

- підтримка інноваційних ідей шляхом надання ресурсів і заохочення експериментів.

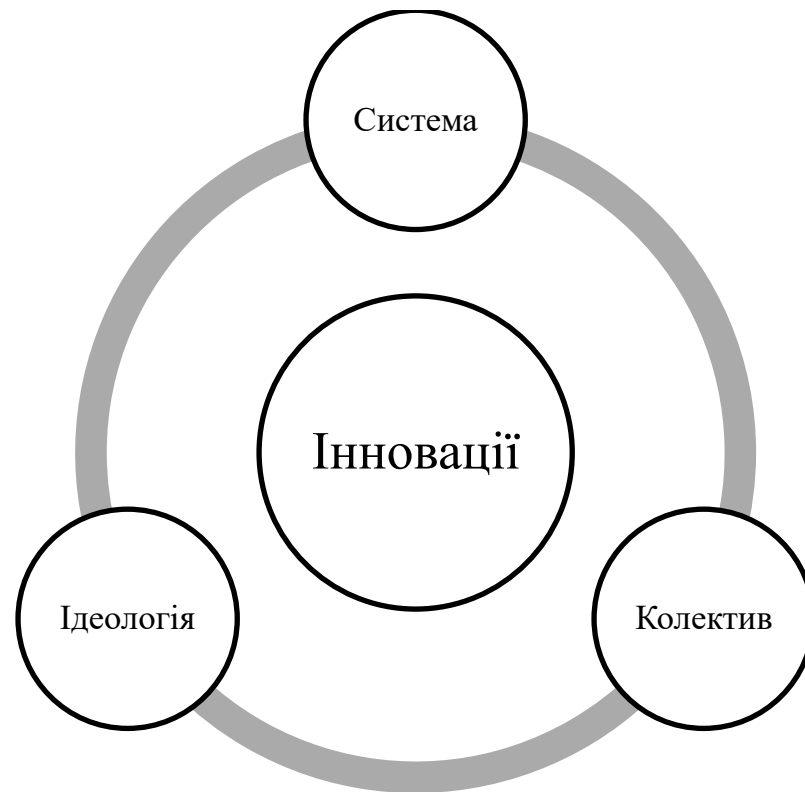


Рис. 2.4. Модель інноваційної діяльності для ТзОВ «Канзас»

Ідеологія підкріплюється чотирма парадигмами, які спонукають працівників досліджувати нові концепції:

1. Інновації є завданням усього колективу в цілому.
2. Підприємстві інновації інтегровані до нового портфеля послуг.
3. Упроваджуючи інновації, працівники готові брати на себе обґрунтовані ризики.
4. Ключовим елементом реалізації інноваційних ідей є діяльність невеликих, добре скоординованих проєктних команд.

Запропонована філософія триєдності закономірностей «Ідеологія – Система – Колектив» є одним із важливих елементів реалізації принципу інтеграції інновацій у стратегію.

Таким чином, у структурі стратегічного управління інноваційною діяльністю ТзОВ «Канзас» особливе значення надається розробці та впровадженню стратегії, яка є базою для формування звітності та оцінки ключових показників ефективності. Стратегічне управління передбачає комплексний аналіз і моделювання різних сценаріїв розвитку. На основі отриманих результатів здійснюється коригування проєктів та оперативне впровадження змін, що відповідають динаміці зовнішнього і внутрішнього середовища, що, в цілому, забезпечує стабільність діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Водночас інноваційний менеджмент на підприємстві забезпечує чітке визначення завдань і цілей, а також встановлення принципів, етапів, методів і підходів до розробки та реалізації планів інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас».

2.2. Оцінка інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства

Одним із ключових компонентів інноваційної діяльності підприємства є інноваційний потенціал, який характеризує здатність організаційної структури до розвитку, оновлення та впровадження новітніх технологій, визначаючи рівень технологічного лідерства. Величина інноваційного потенціалу є критерієм оцінки можливостей у сфері інновацій та основою для формування ефективної стратегії інноваційного розвитку, тобто безпосередньо впливає на управлінські рішення щодо вибору та реалізації інноваційних стратегій, що обґрунтовує необхідність його комплексного дослідження.

Інноваційний потенціал автотранспортних підприємств є складною системою взаємопов'язаних елементів технічного, організаційного та кадрового характеру, інтегрованих із процесами цифровізації та трансформації в умовах Четвертої промислової революції. Його структуру можна схематично представити на рис. 2.5.

Основні складові інноваційного потенціалу включають:

- фінансову, що охоплює джерела фінансування, фінансову стійкість, платоспроможність, ділову активність та рівень рентабельності;
- кадрову, яка визначається часткою працівників, залучених до інноваційної діяльності (програмісти, наукові співробітники, конструктори, технологи), у загальній чисельності персоналу;
- науково-технічна – показники забезпеченості об'єктами інтелектуальної власності, освоєння нової техніки, частка майна, призначеного для науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- операційно-технологічна – вікова структура техніки, показники технічного стану, руху та ефективності використання основних фондів;
- ринкова – наявність попиту, рівень конкурентоспроможності.

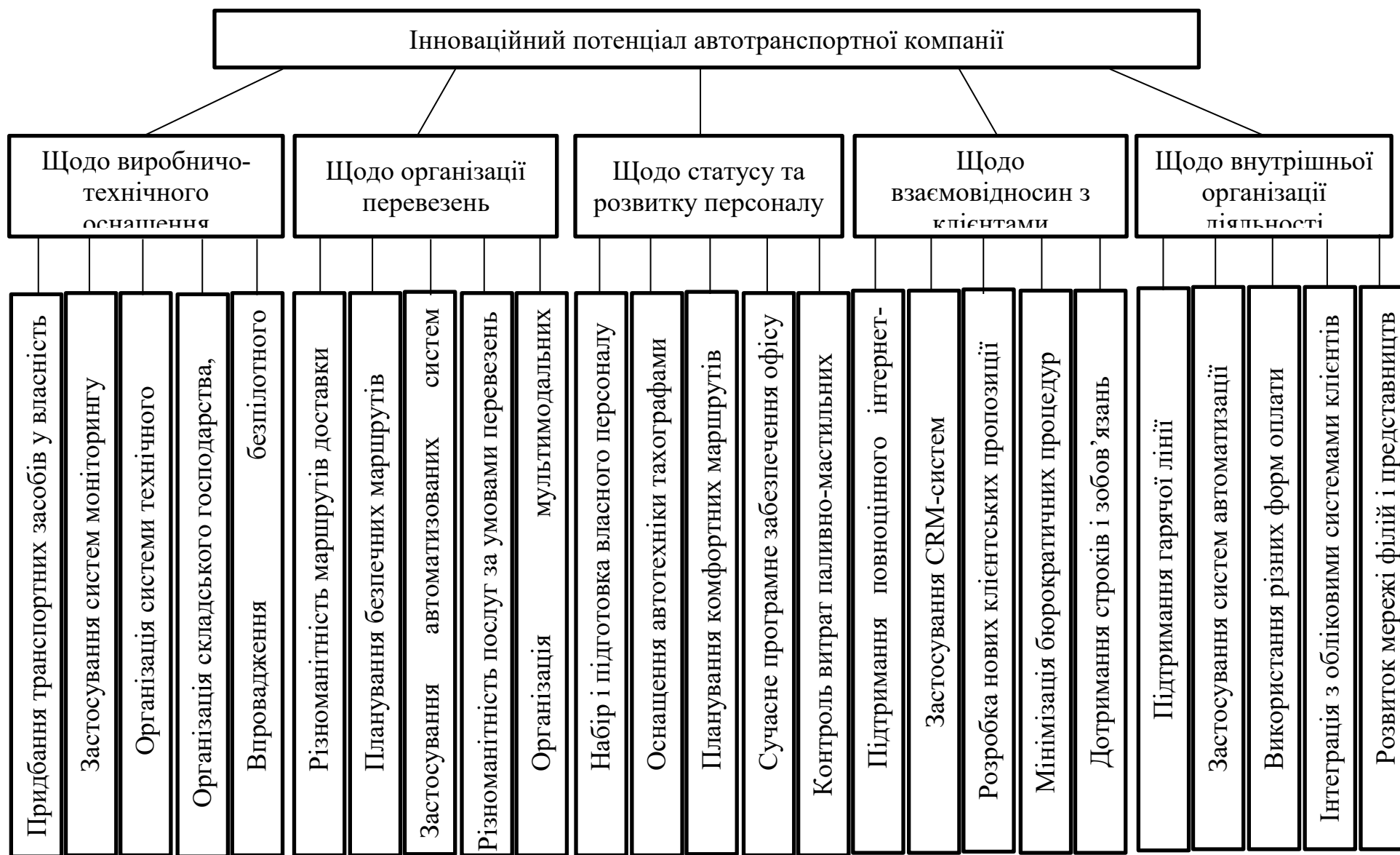


Рис. 2.5. Склад і структура інноваційного потенціалу ТзОВ «Канзас»

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства може здійснюватися лише за рахунок розвитку складових його компонентів. Таким чином, інноваційний потенціал є похідним від базових ресурсних потенціалів.

Оцінювання інноваційного потенціалу проведено за матеріалами ТзОВ «Канзас».

Оцінювання фінансово-економічного потенціалу підприємства представлене показниками фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Динаміку відносних показників фінансової стійкості та ліквідності ТзОВ «Канзас» відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансової стійкості та ліквідності ТзОВ «Канзас»

Найменування показника	Рекомендоване значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,–)	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Відносні показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт фінансової автономії, відн. од.	–	0,70	0,58	0,57	–0,12	–0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості, відн. од.	–	0,30	0,42	0,43	+0,12	+0,01
Коефіцієнт самофінансування, відн. од.	–	2,29	1,37	1,30	–0,92	–0,07
Коефіцієнт заборгованості, відн. од.	–	0,44	0,73	0,77	+0,29	+0,04
Відносні показники ліквідності						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, відн. од.	0,15–0,20	0,41	0,20	0,04	–0,21	–0,16
Коефіцієнт термінової ліквідності, відн. од.	0,5–0,8	1,10	0,86	1,12	–0,24	+0,26
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів, відн. од.	0,5–0,7	0,68	0,55	0,26	–0,13	–0,29
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності, відн. од.	2–3	1,54	1,22	1,36	–0,32	+0,14

Дані таблиці свідчать про те, що загалом на підприємстві відсутні суттєві відхилення коефіцієнтів фінансової стійкості від їх нормативних значень. Так, усі показники фінансової стійкості, за винятком коефіцієнта заборгованості, протягом аналізованого періоду перебували в межах установлених нормативних значень. Одним із найважливіших критеріїв, що характеризують фінансово-економічний потенціал підприємства, є оцінювання його платоспроможності. З таблиці 2.2 видно, що не всі отримані значення коефіцієнтів ліквідності відповідають рекомендованим нормативам. Станом на кінець 2024 року коефіцієнти абсолютної ліквідності, ліквідності при мобілізації коштів та загальної ліквідності мали значення нижчі за рекомендований діапазон, що свідчить про зниження платіжних можливостей підприємства щодо погашення короткострокових зобов'язань.

Динаміку показників оборотності та рентабельності ТзОВ «Канзас» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників оборотності та рентабельності ТзОВ «Канзас»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Показники оборотності					
Коефіцієнт оборотності активів	2,17	2,30	2,39	0,13	0,09
Тривалість одного обороту активів, днів	166	157	151	-9	-6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,43	4,52	4,40	0,09	-0,12
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	81	80	82	-1	2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,00	3,65	4,18	0,65	0,53
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	120	99	86	-21	-13

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Показники рентабельності					
Рентабельність сукупних активів, %	10,26	11,27	14,46	1,01	3,19
Рентабельність оборотних активів, %	10,52	12,50	18,21	1,98	5,71
Рентабельність необоротних активів, %	10,50	12,60	19,80	2,10	7,20
Рентабельність господарської діяльності, %	11,41	12,28	13,75	0,87	1,47

З таблиці 2.3 видно, що у 2023 році порівняно з попереднім роком період обороту активів, оборотних активів і власного капіталу зменшився відповідно на 9, 1 і 21 день. У 2024 році порівняно з 2023 роком також спостерігається скорочення періоду обороту активів і власного капіталу відповідно на 6 і 13 днів, що свідчить про прискорення оборотності коштів і є позитивною тенденцією. Показники рентабельності демонструють позитивну динаміку, що підтверджує підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Канзас».

Важливою характеристикою інноваційного потенціалу ТзОВ «Канзас» є аналіз кадрової складової, що передбачає дослідження складу та структури персоналу, зайнятого науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами (таблиця 2.4).

Найбільшу частку в структурі персоналу, зайнятого НДР і ДКР, становлять технічні працівники, які безпосередньо беруть участь у дослідженнях і розробках та виконують технічні функції (експлуатація й обслуговування приладів, проведення експериментів, дослідів тощо). Наступну позицію в структурі персоналу, зайнятого НДР і ДКР, посідає допоміжний персонал, що виконує сервісні функції, пов'язані з проведенням

досліджень і розробок. Найменшу частку становлять дослідники, які безпосередньо здійснюють створення нових знань, методів і систем. Таким чином, підприємство має достатні професійно-кадрові можливості для реалізації оптимізаційних і, можливо, базисних інновацій.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТзОВ «Канзас», зайнятого НДР і ДКР

Категорії	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+, -)	
	К-сть, осіб	%	К-сть, осіб	%	К-сть, осіб	%	2023 р. / 2022 р.	2024 р. / 2023 р.
Середньо-облікова чисельність	46	100	30	100	32	100	—	—
Персонал, зайнятий дослідженнями та розробками, у тому числі:	9	19,57	9	30,00	10	31,25	10,43	1,25
Дослідженнями	2	4,35	2	6,67	2	6,25	2,32	-0,42
Технічною підтримкою	3	6,52	4	13,33	4	12,50	6,81	-0,83
Допоміжний персонал	2	4,35	2	6,67	3	9,38	2,32	2,71
Інші	2	4,35	1	3,33	1	3,13	-1,01	-0,21

Наступним важливим аспектом є оцінювання науково-технічної складової інноваційного потенціалу ТзОВ «Канзас». Динаміку ключових показників інноваційної активності підприємства представлено в таблиці 2.5.

Аналіз отриманих даних демонструє позитивну тенденцію до збільшення частки витрат на технологічні, організаційні та маркетингові інновації. Зокрема, у 2023 році цей показник зріс на 0,001 %, а у 2024 році порівняно з попереднім роком відзначено зростання на 0,018 %.

Коефіцієнт використання майна, призначеного для науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, залишався нижче позначки 0,25, однак демонстрував стабільну тенденцію до зростання. На підставі цього можна

зробити висновок, що для підприємства найбільш виправданою є стратегія послідовного розвитку.

Таблиця 2.5

Динаміка показників інноваційної активності ТзОВ «Канзас»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0,001	0,001	0,0004	—	-0,0006
Коефіцієнт майна, призначеного для НДР і ДКР	0,01	0,02	0,02	0,01	—
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,12	0,14	0,11	0,02	-0,03
Частка витрат на технологічні, організаційні та маркетингові інновації, %	0,001	0,002	0,02	0,001	0,018

Також, в рамках оцінювання інноваційного потенціалу, доцільно провести аналіз виробничо-технологічної складової потенціалу ТзОВ «Канзас». Для цього першочергово розглядаються показники ефективності використання основних фондів підприємства, представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності використання основних фондів

ТзОВ «Канзас»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Фондовіддача ОПВФ, грн	0,0023	0,0025	0,0027	+0,0002	+0,0002
Фондовіддача активної частини ОПВФ, грн	0,0036	0,0040	0,0042	+0,0004	+0,0002
Фондомісткість, грн	439,64	406,79	377,79	-32,85	-29,00
Фондорентабельність, %	0,0003	0,0014	0,0049	+0,0011	+0,0035

Аналізуючи показники таблиці 2.6., можна зазначити, що в період з 2022 по 2024 роки показники ефективності використання основних фондів ТзОВ «Канзас» мали позитивну динаміку.

Далі проаналізуємо віковий склад автопарку ТзОВ «Канзас» та визначимо його структуру (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Відомості про віковий склад автопарку ТзОВ «Канзас»

Вікова група	До 5 років	Від 5 до 10 років	Від 10 до 20 років	Понад 15 років	Разом
2022 р.	33,47 %	32,33 %	19,50 %	14,70 %	24 од.
2023 р.	34,87 %	32,72 %	18,67 %	13,74 %	26 од.
2024 р.	35,48 %	33,17 %	18,25 %	13,10 %	27 од.

З таблиці 2.7 видно, що на підприємстві переважає транспорт молодших вікових груп. Найбільшу частку становить група транспортних засобів, що експлуатується менше ніж 5 років, другу позицію посідає група зі строком експлуатації від 5 до 10 років. Упродовж аналізованого періоду частка техніки молодших вікових груп зросла, що свідчить про стабільне оновлення автопарку, поступове виведення з експлуатації морально застарілої та фізично зношеної техніки, а також про високу фондовіддачу.

Динаміку показників руху та технічного стану основних фондів подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники руху та технічного стану основних фондів ТзОВ «Канзас»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,104	0,131	0,101	+0,027	−0,030
Коефіцієнт вибуття основних фондів	0,017	0,009	0,025	−0,008	+0,016
Коефіцієнт зношеності основних фондів	0,569	0,550	0,545	−0,019	−0,005
Коефіцієнт приросту	0,097	0,141	0,085	+0,044	−0,056
Коефіцієнт придатності	0,431	0,450	0,455	+0,019	+0,005

Питома вага активної частини в загальному обсязі основних фондів, %	62,60	61,89	62,95	–0,71	+1,06
Питома вага прогресивної техніки в загальному обсязі основних фондів, %	33,47	34,87	35,48	+1,40	+0,61

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.8, слід зазначити, що у 2023 році порівняно з 2022 роком технічний стан основних фондів підприємства дещо поліпшився за рахунок більш інтенсивного їх оновлення.

У 2024 році порівняно з 2023 роком вибуття основних фондів здійснювалося швидшими темпами, ніж їх оновлення. Спостерігається зростання питомої ваги активної частини основних фондів та питомої ваги прогресивного обладнання в загальному обсязі основних виробничих фондів відповідно на 1,06 % і 0,61 %. Також зросла частка техніки, задіяної в інноваційній діяльності, на 3,94 %. Це характеризує прогресивність структури, підвищення рівня технічної оснащеності підприємства, сприяє збільшенню обсягів надання послуг та зростанню фондівіддачі.

Проаналізувавши складові інноваційного потенціалу ТзОВ «Канзас», було здійснене якісне оцінювання індикаторів на підставі отриманих розрахунків із використанням однієї з трьох градацій: «високий», «середній» або «низький». Надалі кожне якісне судження трансформовано у кількісну форму (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Кількісна та якісна оцінка показників інноваційного потенціалу

ТзОВ «Канзас»

Найменування критерію	Вага критерію у відповідній складовій інноваційного потенціалу	Якісна оцінка	Кількісне значення (0–10)
Коефіцієнти фінансової стійкості	2,5	Середній	6
Коефіцієнти ліквідності	2,5	Середній	6
Відносні показники ділової активності	2,5	Середній	6
Показники рентабельності	2,5	Високий	10

Коефіцієнт персоналу, зайнятого НДДКР	7	Середній	6
Частка працівників з вищою кваліфікацією у загальній чисельності персоналу	3	Середній	6
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	2,5	Низький	3,9
Коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР	2,5	Середній	6
Частка витрат на технологічні, організаційні та маркетингові інновації у загальних витратах	2,5	Середній	6
Коефіцієнт освоєння нової техніки	2,5	Низький	3,9
Вікова структура основних фондів	3	Високий	9
Показники, що характеризують ефективність використання основних фондів	3,5	Високий	9
Показники, що характеризують технічний стан основних фондів	3,5	Високий	9
Структура замовників послуг підприємства	5	Середній	6
Частка ринку, яку займає підприємство	5	Середній	6

У результаті розрахункових значення інноваційного потенціалу ТзОВ «Канзас» становитиме:

$$П_i = (6 \times 2,5 + 6 \times 2,5 + 6 \times 2,5 + 10 \times 2,5 + 6 \times 7 + 6 \times 3 + 3,9 \times 2,5 + 6 \times 2,5 + 6 \times 2,5 + 3,9 \times 2,5 + 9 \times 3 + 9 \times 3,5 + 9 \times 3,5 + 6 \times 5 + 6 \times 5) / 50 = 6,59.$$

Отримане значення свідчить про те, що інноваційний потенціал підприємства доцільно визначити як середній, оскільки розрахунковий показник інноваційного потенціалу ТзОВ «Канзас» перебуває в інтервалі від 4 до 7,9.

Загалом інноваційний потенціал підприємства не зводиться до простої суми його структурних складових, оскільки він формується як цілісна система, наділена емерджентними властивостями. У цьому контексті ключовим завданням органів управління є повноцінна та адекватна реалізація зазначених властивостей, забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства, налагодження співпраці із закладами вищої освіти та науково-дослідними установами, фінансово-кредитними інститутами, а також органами регіонального управління.

Як підсумок доцільно зазначити, що якісне оцінювання інноваційного потенціалу ТзОВ «Канзас» дає змогу:

- визначити рівень інноваційної активності підприємства, зокрема обсяги, спрямованість та характер інновацій, що упроваджуються;
- ідентифікувати сильні та слабкі сторони інноваційного розвитку, окресливши напрями, що потребують управлінських рішень, контролю та інвестиційної підтримки, а також сфери, у яких підприємство має конкурентні переваги;
- здійснювати порівняльний аналіз з конкурентами шляхом зіставлення інноваційного потенціалу ТзОВ «Канзас» з показниками інших компаній галузі або регіонального ринку;
- забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інвестування в інноваційну діяльність, розроблення нових продуктів і технологій, а також формування стратегічних партнерств;
- удосконалити інноваційну стратегію підприємства, сприяючи її узгодженню з довгостроковими цілями розвитку та динамікою галузевих змін;
- підвищити інвестиційну привабливість ТзОВ «Канзас» шляхом демонстрації його готовності до інновацій та потенційної віддачі від вкладених ресурсів;
- зміцнити конкурентоспроможність за рахунок упровадження інноваційних транспортних послуг, процесів і технологічних рішень;
- сприяти зростанню прибутковості, оскільки інновації можуть забезпечити підвищення продуктивності, ефективності та розширення спектра послуг;
- збільшити вартість для засновників через зростання, підвищення рентабельності інвестицій та зміцнення ділової репутації;
- забезпечити стійкий розвиток ТзОВ «Канзас» шляхом підвищення його здатності адаптуватися до змін ринкового середовища та технологічного прогресу.

Розділ 3. Розробка та обґрунтування інноваційної стратегії розвитку

ТзОВ «Канзас»

3.1. Вибір та обґрунтування інноваційної стратегії розвитку

Вибір правильної інноваційної стратегії є одним із ключових процесів у діяльності будь-якого підприємства та визначальним фактором успішного інноваційного менеджменту. Формування стратегії залежить від низки факторів: виду діяльності підприємства, організаційної структури, наявності інноваційних процесів, оцінки ринку та рівня конкурентоспроможності. Всі ці аспекти були детально досліджені та проаналізовані у другому розділі роботи.

Розробка інноваційної стратегії передбачає її формалізацію у вигляді інноваційної програми, що включає визначення мети, конкретних завдань та процедур реалізації інноваційних проектів. Важливо окреслити необхідні ресурси та часові рамки як для окремих проектів, так і для всієї програми в цілому. Для забезпечення ефективного виконання програми необхідно інтегрувати управління інноваціями у загальну організаційну структуру підприємства та налагодити систему зовнішніх комунікацій із партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Проектування інноваційної стратегії є безперервним і динамічним процесом, що ґрунтується на виборі потенційно успішного стратегічного напрямку розвитку підприємства. Успішна стратегія повинна мати чіткі директиви та часові орієнтири, бути гнучкою, узгоджуватися з організаційною структурою та загальною корпоративною стратегією. Постійне вдосконалення стратегії є запорукою її ефективності та довгострокового успіху підприємства [34].

У сучасних умовах інноваційна стратегія виступає одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Для автотранспортних підприємств, діяльність яких залежить від рівня технологічного розвитку, організації бізнес-процесів, якості сервісу

та ефективності використання ресурсів, питання вибору та обґрунтування інноваційної стратегії набуває особливої актуальності. Саме інновації дозволяють не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати власні конкурентні переваги в умовах посилення конкуренції та зростання вимог з боку споживачів транспортних послуг.

Результати аналізу діяльності ТзОВ «Канзас», проведеного у другому розділі магістерської роботи, свідчать про наявність як значного інноваційного потенціалу, так і низки проблем, що стримують подальший розвиток підприємства. Це зумовлює необхідність не лише декларування інноваційних цілей, а й обґрунтованого вибору такої інноваційної стратегії, яка відповідала б реальним можливостям підприємства, враховувала вплив зовнішнього середовища та забезпечувала поступальний розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі. У цьому контексті ключовим завданням є визначення типу інноваційної стратегії, здатної забезпечити ефективне використання наявного потенціалу ТзОВ «Канзас» та створити передумови для його нарощування.

Необхідність переходу ТзОВ «Канзас» до інноваційної стратегії розвитку зумовлена сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують сучасні умови функціонування автотранспортних підприємств. Ринок пасажирських перевезень характеризується високим рівнем конкуренції, зростанням вимог до якості та безпеки послуг, а також швидким поширенням цифрових технологій, які змінюють традиційні підходи до організації перевезень. У таких умовах використання виключно традиційних методів управління та експлуатації транспортних ресурсів не дозволяє підприємству забезпечити стабільне зростання та утримувати конкурентні позиції.

Зовнішнє середовище діяльності ТзОВ «Канзас» зазнає постійних змін під впливом макроекономічних факторів, регуляторної політики держави, коливань вартості ресурсів, а також соціальних та технологічних трансформацій. Посилення екологічних вимог, цифровізація транспортної

інфраструктури, розвиток сервісно орієнтованих моделей обслуговування пасажирів формують нові стандарти функціонування автотранспортних підприємств. У цих умовах підприємства, які не впроваджують інноваційні рішення, поступово втрачають здатність ефективно реагувати на ринкові виклики.

Внутрішній аналіз діяльності ТзОВ «Канзас» показав, що підприємство має потенціал для інноваційного розвитку, проте використовує його не в повному обсязі. Зокрема, наявні резерви підвищення ефективності управління автопарком, оптимізації маршрутної мережі, впровадження інформаційних систем обліку та контролю, а також розвитку клієнтоорієнтованих сервісів. Разом з тим, обмеженість фінансових ресурсів, зношеність частини основних фондів та необхідність поступового оновлення технічної бази зумовлюють потребу у виваженому та поетапному підході до впровадження інновацій.

Важливим аргументом на користь переходу до інноваційної стратегії розвитку є результати оцінки інноваційного потенціалу підприємства, отримані у другому розділі роботи. Інтегральне значення інноваційного потенціалу ТзОВ «Канзас» свідчить про можливість реалізації інноваційних змін за умови їх належного стратегічного планування та ефективного управління. Це означає, що підприємство перебуває у такому стані, коли радикальні, високоризикові інновації можуть бути економічно необґрунтованими, натомість доцільним є вибір стратегії поступального, послідовного інноваційного розвитку.

Крім того, орієнтація на інноваційну стратегію дозволяє ТзОВ «Канзас» вирішувати низку стратегічних завдань, зокрема підвищення операційної ефективності, зниження витрат, покращення якості обслуговування пасажирів та зміцнення іміджу підприємства на ринку транспортних послуг. Інновації у сфері організації перевезень, використання інформаційних технологій та сервісного обслуговування створюють передумови для

формування стійких конкурентних переваг без суттєвого зростання інвестиційних ризиків.

Таким чином, перехід ТзОВ «Канзас» до інноваційної стратегії розвитку є об'єктивно необхідним кроком, зумовленим як зовнішніми умовами функціонування підприємства, так і внутрішніми потребами підвищення ефективності його діяльності.

Вибір ефективної інноваційної стратегії для ТзОВ «Канзас» має спиратися на комплексну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для цього використовується стратегічна діагностика та SWOT-аналіз, які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози з боку ринку. Ці результати є основою для формування цілеспрямованих інноваційних рішень, які забезпечать послідовний розвиток підприємства і підвищення його конкурентоспроможності [12].

Стратегічна діагностика діяльності ТзОВ «Канзас» показала, що підприємство має низку сильних сторін, серед яких: наявність відпрацьованої системи управління автопарком, стабільна клієнтська база, професійний персонал та наявність базових технологічних ресурсів для впровадження інновацій. Водночас були виявлені слабкі сторони, такі як зношеність частини транспортних засобів, недостатня цифровізація управлінських процесів та обмежені фінансові ресурси для модернізації.

SWOT-аналіз, проведений на основі стратегічної діагностики, дозволяє систематизувати отримані дані та оцінити їхній вплив на стратегічні рішення. Особливо важливим є визначення того, які сильні сторони можна використати для реалізації інноваційних проектів, а які слабкі сторони потребують мінімізації або трансформації через інновації. Крім того, аналіз зовнішніх можливостей і загроз дозволяє обґрунтовано визначити пріоритетні напрями інноваційного розвитку. Нижче представлена таблиця 3.1., що демонструє взаємозв'язок елементів SWOT-аналізу ТзОВ «Канзас» із напрямками інноваційної стратегії.

Таблиця 3.1.

Взаємозв'язок SWOT-елементів із напрямками інноваційної стратегії

Елемент SWOT	Характеристика	Напрямки інноваційної стратегії
Сильні сторони (S)	Стабільна клієнтська база, професійний персонал, наявність базових технологій	Впровадження нових сервісів, цифровізація управлінських процесів, підвищення якості обслуговування
Слабкі сторони (W)	Зношені транспортні засоби, обмежені фінансові ресурси, часткова відсутність інформаційних систем	Модернізація автопарку поетапно, залучення фінансування для інновацій, автоматизація обліку та контролю
Можливості (O)	Розвиток цифрових технологій, екологічні програми, державні програми підтримки транспорту	Впровадження електронних квитків, використання екологічно чистого транспорту, оптимізація маршрутів за допомогою ІТ-систем
Загрози (T)	Посилення конкуренції, підвищення витрат на паливо та обслуговування, зміни регуляторних вимог	Інноваційні рішення для скорочення витрат, підвищення ефективності маршрутної мережі, адаптація до нових нормативів

Як видно з таблиці, результати SWOT-аналізу безпосередньо впливають на вибір інноваційної стратегії, оскільки дозволяють:

1. Максимально використовувати сильні сторони підприємства для розвитку нових продуктів та послуг.
2. Поступово усувати слабкі сторони через технологічні та організаційні інновації.
3. Реалізувати зовнішні можливості, що сприяють підвищенню ефективності та привабливості для клієнтів.
4. Мінімізувати вплив загроз через адаптивні та превентивні інноваційні рішення.

Таким чином, стратегічна діагностика та SWOT-аналіз виступають ключовим інструментом обґрунтування вибору інноваційної стратегії. Вони дозволяють підприємству розробляти таку стратегію, яка відповідає як внутрішнім можливостям, так і умовам зовнішнього середовища, що забезпечує довгострокове та стійке зростання ТзОВ «Канзас».

На основі результатів стратегічної діагностики та SWOT-аналізу можна обґрунтовано визначити оптимальний тип інноваційної стратегії для ТзОВ «Канзас». Аналіз сильних сторін підприємства, таких як високий професійний рівень персоналу та наявність базових технологій, дозволяє сформулювати стратегічні напрямки, які максимально ефективно використовують наявний потенціал. Водночас врахування слабких сторін, серед яких зношеність автопарку та обмежені фінансові ресурси, допомагає уникати ризиків і визначати пріоритетні області інвестування та модернізації.

Зовнішні фактори, такі як ринкові можливості та потенційні загрози, також враховуються при формуванні стратегії. Серед можливостей – розвиток цифрових сервісів для клієнтів, підвищення попиту на якісні транспортні послуги та державні програми підтримки інновацій. Загрози включають посилення конкуренції, економічну нестабільність та потребу у відповідності сучасним екологічним стандартам.

Враховуючи всі ці фактори, найбільш доцільним для ТзОВ «Канзас» є комбінований тип інноваційної стратегії. Він передбачає інтеграцію кількох ключових напрямів інноваційної діяльності:

Інновації процесів включають автоматизацію управлінських процесів, впровадження систем контролю маршрутів, оптимізацію витрат на обслуговування автопарку та покращення внутрішньої координації. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та зменшити витрати.

Інновації послуг включають впровадження цифрових сервісів для клієнтів, таких як онлайн-замовлення перевезень, електронні квитки, а також підвищення якості обслуговування пасажирів. Цей напрям сприяє зміцненню конкурентних переваг та формуванню лояльності клієнтів.

Технологічні інновації передбачають поступову модернізацію автопарку з використанням екологічних та економічно ефективних транспортних засобів, що дозволяє знизити витрати на обслуговування та відповідати сучасним стандартам екологічної безпеки.

Стратегічна цінність комбінованого підходу до інноваційної стратегії полягає в тому, що він дозволяє підприємству одночасно використовувати свої сильні сторони, мінімізувати вплив слабких, а також максимально адаптуватися до зовнішніх можливостей і загроз. Такий підхід забезпечує динамічний і послідовний розвиток, створюючи передумови для довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності.

По-перше, комбінований підхід дозволяє поступово та контрольовано оновлювати процеси і послуги. Це знижує ризики, пов'язані з радикальними змінами, і забезпечує стабільність операційної діяльності підприємства.

По-друге, він сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зокрема шляхом автоматизації управлінських процесів, оптимізації витрат на обслуговування автопарку та впровадження сучасних технологій.

По-третє, стратегія дозволяє адаптувати діяльність підприємства до змін ринкових умов та вимог клієнтів, використовуючи цифрові сервіси, модернізований автопарк і нові послуги, що підвищують привабливість компанії на ринку.

По-четверте, комбінований підхід створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства, оскільки інтегрує інновації у всі ключові напрями діяльності – від управління процесами до послуг і технологій.

По-п'яте, такий підхід забезпечує сталість і гнучкість розвитку, дозволяючи підприємству не лише реагувати на зовнішні загрози, а й формувати власні конкурентні переваги через систематичне впровадження інновацій.

Для впровадження інноваційної стратегії доцільно використовувати поетапний план, який забезпечує поступове, контрольоване та ефективне оновлення діяльності підприємства. Етапи впровадження представлені на рисунку 3.1.

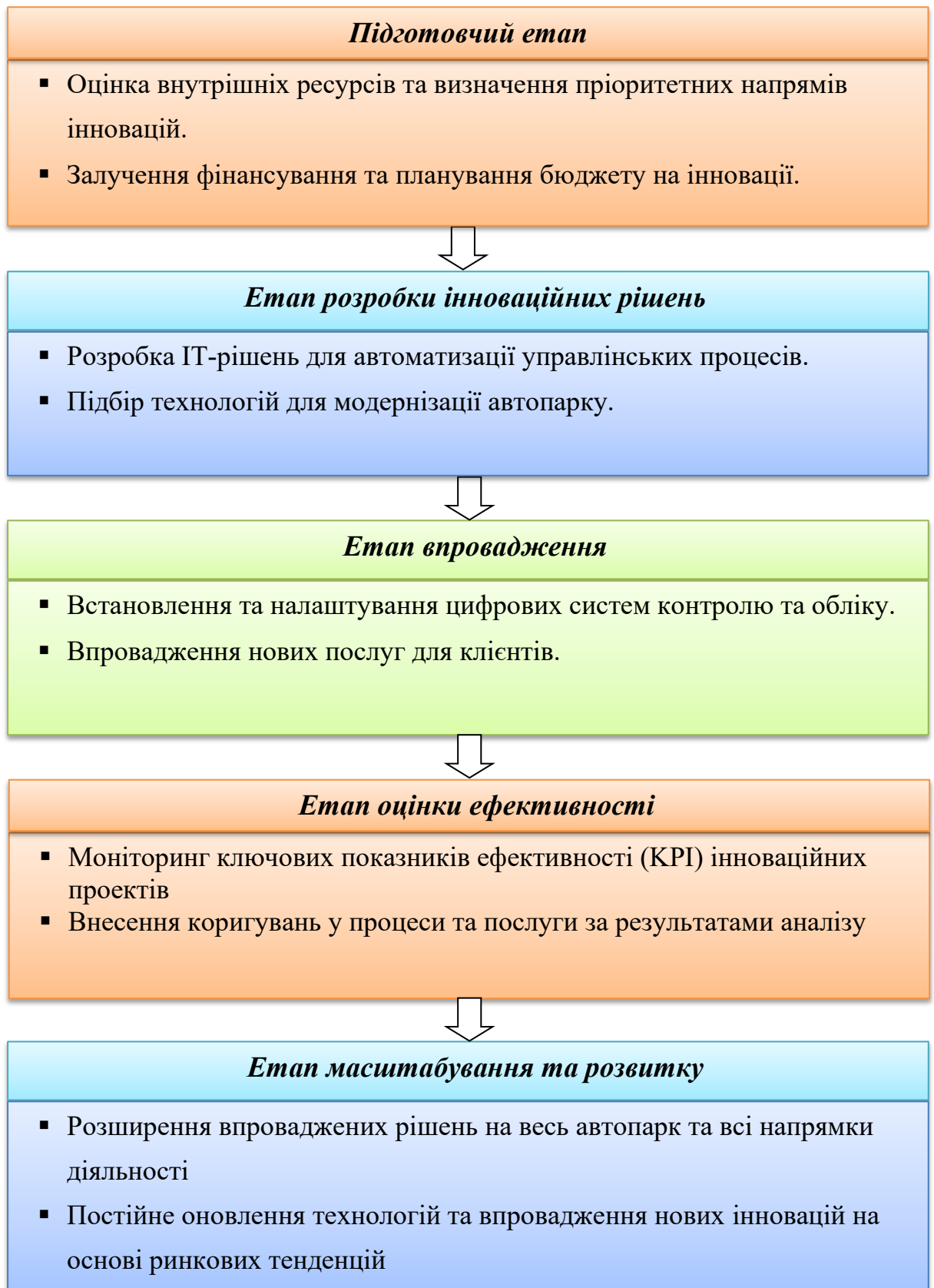


Рис.3.1. Етапи впровадження інноваційної стратегії ТзОВ «Канзас»

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТзОВ «Канзас» показав, що підприємство має значний інноваційний потенціал, але потребує системного підходу до його реалізації. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії засноване на результатах SWOT-аналізу, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Найбільш доцільним є комбінований тип інноваційної стратегії, що інтегрує процесові, сервісні та технологічні інновації. Такий підхід забезпечує поступове оновлення діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів, адаптацію до змін ринку та зміцнення конкурентних позицій підприємства, створюючи передумови для стабільного та довгострокового розвитку.

3.2. Проєктування бізнес-моделі реалізації інноваційної стратегії

ТзОВ «Канзас»

Сучасні умови функціонування підприємств вимагають не лише розробки інноваційної стратегії, а й забезпечення її ефективної практичної реалізації. Особливо це актуально для промислових підприємств, де швидкі зміни ринку та технологій потребують гнучких і комплексних рішень. У цьому контексті бізнес-модель інноваційного розвитку виступає потужним інструментом удосконалення механізму реалізації інноваційної стратегії, поєднуючи процеси стратегічного планування з конкретними заходами впровадження інновацій.

Для ТзОВ «Канзас» доцільно застосувати таку бізнес-модель, оскільки вона дозволяє:

- враховувати ключові параметри підприємства, його ресурси та інфраструктуру;
- інтегрувати внутрішні процеси підприємства з вимогами зовнішнього середовища;
- системно координувати діяльність різних підрозділів для досягнення стратегічних цілей;
- оцінювати ефективність використання інноваційного потенціалу та коригувати стратегію в разі необхідності.

Завданням побудови бізнес-моделі удосконалення механізму реалізації інноваційної стратегії ТзОВ «Канзас» є забезпечення ефективної взаємодії всіх її компонентів та переведення концепції інноваційного розвитку підприємства у практичну площину. Це дозволяє не лише впроваджувати інноваційні рішення, але й досягати запланованого економічного ефекту та підвищувати прибутковість підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає реалізацію таких напрямів:

- Організація системи управління інноваційним потенціалом підприємства, що забезпечує послідовне планування, координацію та контроль усіх інноваційних ініціатив.

➤ Теоретичне обґрунтування ролі інноваційного розвитку в діяльності автотранспортного підприємства, що дозволяє чітко визначати пріоритети та ефективно розподіляти ресурси.

➤ Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на підприємство, включаючи особливості конкурентного середовища та ринкові тенденції, що визначають стратегічні напрямки розвитку [34].

В умовах сучасної економіки, яка характеризується високою мінливістю ринкової кон'юнктури, нестабільністю вартості ресурсів, обмеженістю інвестицій та посиленою конкуренцією, ключовим завданням для ТзОВ «Канзас» є формування та ефективне використання інноваційного потенціалу, тісно пов'язаного з фінансово-інвестиційним ресурсним забезпеченням. Це забезпечує стійкий розвиток підприємства, підтримку конкурентоспроможності та підвищення ринкової вартості компанії.

Особливо важливо мобілізувати як внутрішні, так і зовнішні фінансові ресурси для реалізації перспективних інноваційно-інвестиційних проєктів, що забезпечить сталий ріст підприємства та його адаптацію до швидких змін на транспортному ринку.

Потреба переходу до нової парадигми управління інноваційним потенціалом продиктована стрімкими змінами на внутрішньому та міжнародному ринках перевезень. Ефективна організація цього процесу стає критичною для успішної адаптації підприємства до трансформацій ринкового середовища та формування нових економічних відносин на різних рівнях.

Слід підкреслити, що мета даної бізнес-моделі полягає не у загальному моделюванні діяльності ТзОВ «Канзас», а у створенні системного інструменту, який дозволяє підприємству отримувати прибуток через практичну реалізацію стратегічного плану інноваційного розвитку та включає три взаємопов'язані підсистеми, які забезпечують ефективне управління інноваційним розвитком підприємства:

Підсистема аналізу – передбачає оцінку різних сценаріїв інноваційного розвитку та прогнозування їх можливого впливу на діяльність підприємства.

Це дозволяє керівництву ТзОВ «Канзас» об'єктивно оцінювати ризики та перспективи впровадження нових рішень. Вона включає:

- аналіз ринкових тенденцій пасажирських перевезень, попиту на різні маршрути та типи транспортних послуг;
- оцінку внутрішніх ресурсів підприємства, включаючи парк транспортних засобів, кадровий потенціал та технологічну інфраструктуру;
- прогнозування впливу впровадження інновацій на фінансові результати, ефективність операцій та рівень задоволеності клієнтів;
- ідентифікацію ризиків та визначення резервних планів у разі зміни зовнішніх умов (економічні, регуляторні, технологічні).

Ця підсистема дозволяє керівництву ТзОВ «Канзас» приймати обґрунтовані управлінські рішення, що знижує невизначеність при впровадженні нових технологій або сервісів.

Підсистема впровадження – забезпечує організаційне оформлення рішень, створення бази знань для співробітників та передачу бізнес-процесів на виконання. Ця підсистема є ключовою для практичного застосування інновацій і реалізації визначених стратегічних заходів. Основні елементи цієї підсистеми для ТзОВ «Канзас» включають:

- організацію проектів модернізації автопарку (впровадження енергоефективних та сучасних транспортних засобів);
- створення та підтримку внутрішньої бази знань для співробітників щодо нових технологій, процедур та стандартів обслуговування пасажирів;
- інтеграцію інформаційних систем для управління маршрутами, обліку пасажиропотоку та контролю ефективності операцій;
- впровадження інноваційних сервісів, наприклад, електронного продажу квитків, систем лояльності або мобільних додатків для пасажирів.

Підсистема впровадження є ключовою для того, щоб концепція інноваційного розвитку реально функціонувала, а підприємство отримувало економічний та іміджевий ефект.

Підсистема контролю – дозволяє відстежувати відповідність процесів стратегічним цілям інноваційного розвитку, оцінювати ефективність використання ресурсів і потенціалу підприємства, своєчасно коригувати дії при відхиленнях від плану. Ця підсистема спрямована на моніторинг ефективності реалізації інноваційних рішень та забезпечення їх відповідності стратегічним цілям. Для ТзОВ «Канзас» вона включає:

- регулярний контроль фінансових показників і рентабельності впроваджених інноваційних проєктів;
- оцінку якості обслуговування пасажирів та показників безпеки перевезень;
- аналіз ефективності використання ресурсів (паливо, транспортні засоби, персонал);
- своєчасне коригування планів та процесів у разі відхилень від запланованих результатів.

Ця підсистема забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства, дозволяючи оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У результаті взаємодії підсистем аналізу, впровадження та контролю бізнес-модель ТзОВ «Канзас» забезпечує не лише формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку, а й їх практичну реалізацію. Такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його фінансову стійкість та покращити якість послуг з перевезення пасажирів. Водночас ефективність функціонування бізнес-моделі значною мірою залежить від обґрунтованості процесу стратегічного планування інноваційної діяльності.

Для ТзОВ «Канзас» стратегічне планування інноваційного розвитку передбачає формування чіткого бачення, місії та цілей інноваційної діяльності, а також вибір відповідних стратегій і варіантів їх реалізації. При цьому особливого значення набуває необхідність урахування динамічних змін ринкового середовища, рівня конкуренції та внутрішніх можливостей

підприємства. З огляду на це процес планування має базуватися на системному підході до управління організаційними змінами та передбачати побудову оптимальної бізнес-моделі майбутнього інноваційного розвитку.

Одним із найбільш ефективних інструментів удосконалення механізму реалізації інноваційної стратегії є сценарний підхід, який дозволяє розглядати розвиток підприємства в декількох можливих напрямках залежно від впливу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [12]. Використання сценарного підходу дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень та зменшити рівень невизначеності в процесі реалізації інноваційної стратегії ТзОВ «Канзас».

Аналіз практики провідних компаній свідчить, що методологія сценарного підходу до управління підприємством пройшла декілька етапів еволюції. Спочатку сценарій розглядався як якісний прогноз майбутнього розвитку, згодом – як кількісно обґрунтований прогноз. Наступним етапом стало використання сценарію як складової стратегічного планування. На сучасному етапі сценарний підхід виступає комплексним інструментом управління, що інтегрується зі стратегічним плануванням, ситуаційним підходом та іншими методами менеджменту [40].

Для ТзОВ «Канзас» застосування сценарного підходу у реалізації інноваційної стратегії відкриває низку практичних переваг. Зокрема, він дозволяє кількісно оцінювати стратегічні цілі та формувати карту майбутнього розвитку підприємства, враховувати об'єктивні ризики та можливі негативні наслідки впровадження інновацій, а також ідентифікувати потенційні позитивні зміни навіть у кризових умовах. Крім того, сценарний підхід сприяє формуванню управлінських рішень як «знизу вгору», так і «зверху вниз», забезпечує гнучку декомпозицію функцій підприємства та адаптивний контроль за результатами діяльності.

Доцільність використання сценарного підходу в системі управління інноваційним розвитком ТзОВ «Канзас» підтверджується також його порівнянням із традиційним стратегічним плануванням (табл. 3.2.), що

дозволяє визначити переваги кожного з підходів та обґрунтувати можливості їх поєднання у межах єдиного механізму реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика стратегічного планування та сценарного підходу в управлінні інноваційною діяльністю ТзОВ «Канзас»

Критерії порівняння	Стратегічне планування	Сценарний підхід до управління
Точка відліку (запуску) управлінського рішення	Рішення вищого керівництва підприємства або власників бізнесу	Будь-яка точка розвитку господарської діяльності підприємства
Бачення майбутнього	Бажане	Об'єктивне
Вибір цілі	Особистісний, якісний	Кількісно обґрунтований
Функціональна формалізація	Як правило, використовуються якісні методи	Можлива будь-яка ступінь точності
Декомпозиція функцій	Тактичне та оперативне планування	Будь-який кількісно обґрунтований підхід
Зворотний зв'язок і контроль	На основі результатів діяльності нижчих ланок управління	Залежно від потреб управління – прогностичний, плановий, поліфуркаційний

Наведене у таблиці 3.1 порівняння свідчить, що сценарний підхід доповнює традиційне стратегічне планування та розширює його можливості в умовах невизначеності ринкового середовища. На відміну від класичного стратегічного планування, яке ґрунтується переважно на бажаному баченні майбутнього та рішеннях вищого керівництва, сценарний підхід дозволяє враховувати різні траєкторії розвитку підприємства, виходячи з кількісно обґрунтованих прогнозів та альтернативних варіантів розвитку подій.

Для ТзОВ «Канзас» це є особливо важливим з огляду на динамічність ринку пасажирських перевезень, вплив зовнішніх економічних та регуляторних факторів, а також необхідність оперативного реагування на зміни попиту. Поєднання стратегічного планування зі сценарним підходом дозволяє підвищити гнучкість механізму реалізації інноваційної стратегії та

забезпечити більш ефективне управління інноваційним розвитком підприємства.

Подальша реалізація сценарного підходу в управлінні інноваційним розвитком ТзОВ «Канзас» передбачає ідентифікацію та систематизацію ключових факторів, які визначають можливі варіанти розвитку підприємства. Для формування сценарного аналізу доцільно виділити три взаємопов'язані групи факторів.

До глобальних факторів належать процеси інноваційного розвитку світової економіки, зокрема поширення цифрових технологій, розвиток транспортної інфраструктури, екологічні вимоги та тенденції сталого розвитку. Ці фактори формують загальні умови функціонування автотранспортних підприємств і впливають на напрями впровадження інновацій у сфері пасажирських перевезень [38].

Державні та регіональні фактори охоплюють особливості довгострокового соціально-економічного розвитку країни та регіону, нормативно-правове регулювання транспортної діяльності, геополітичне положення та питання національної безпеки. Для ТзОВ «Канзас» вони визначають доступ до інвестиційних ресурсів, умови здійснення перевезень та можливості розширення діяльності.

Виробничі фактори пов'язані з внутрішнім середовищем підприємства і включають модернізацію та технологічне оновлення автопарку, впровадження нових послуг, підвищення ефективності бізнес-процесів, рівень кваліфікації персоналу та розвиток інформаційних систем управління [38]. Саме ця група факторів має безпосередній вплив на реалізацію інноваційної стратегії підприємства.

Таким чином, сценарний підхід дозволяє ТзОВ «Канзас» інтегрувати вплив міжнародної, державної та внутрішньої виробничої інноваційної політики у процес стратегічного планування та забезпечити комплексне бачення майбутнього розвитку підприємства.

У контексті застосування сценарного підходу бізнес-модель інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас» виступає ключовим інструментом, що поєднує стратегічне планування з практичними процесами реалізації інновацій. Метою її використання є забезпечення ефективного впровадження інноваційних рішень та досягнення запланованих фінансових результатів з урахуванням специфіки діяльності підприємства та впливу зовнішнього середовища.

Бізнес-модель інноваційного розвитку ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних підсистем — аналізу, впровадження та контролю, які у сукупності забезпечують системне досягнення цілей інноваційної стратегії ТзОВ «Канзас».

Підсистема аналізу передбачає оцінку можливих сценаріїв інноваційного розвитку та їх впливу на діяльність підприємства, ідентифікацію ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування ризиків і економічних наслідків упровадження інновацій, а також визначення пріоритетних напрямів інвестування у нові технології та послуги. Це створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Підсистема впровадження забезпечує практичну реалізацію прийнятих рішень шляхом організаційного оформлення інноваційних проєктів, формування бази знань для персоналу, передачі бізнес-процесів на виконання відповідним підрозділам, а також оптимізації технологічного й інформаційного забезпечення інноваційної діяльності.

Підсистема контролю виконує функції моніторингу відповідності реалізації бізнес-процесів стратегічним цілям інноваційного розвитку, оцінки ефективності використання ресурсів та інноваційного потенціалу, коригування управлінських рішень на основі фактичних результатів і забезпечення зворотного зв'язку для постійного вдосконалення процесів упровадження інновацій.

Таким чином, взаємодія зазначених підсистем у межах бізнес-моделі інноваційного розвитку дозволяє ТзОВ «Канзас» забезпечити узгодженість стратегічних цілей, сценарних прогнозів і практичних управлінських дій, що є основою ефективної реалізації інноваційної стратегії підприємства.

З урахуванням особливостей бізнес-моделі інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас», що розглядається в межах даного дослідження та орієнтована на удосконалення механізму реалізації інноваційної стратегії, доцільно відзначити, що впровадження обраних стратегічних рішень відбувається у тісній взаємодії із зовнішнім середовищем. До основних його елементів належать конкуренти, інституційні умови господарювання, соціальне середовище, споживачі транспортних послуг, а також рівень розвитку технологій. Кожен із зазначених чинників може істотно впливати на процес реалізації інноваційної стратегії підприємства, змінюючи пріоритети та темпи впровадження інноваційних рішень.

У таких умовах інноваційний розвиток підприємства доцільно розглядати як результат реалізації стратегічного плану, що формується та коригується з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме тому в межах бізнес-моделі інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас» доцільно виокремити ключові компоненти механізму реалізації стратегії — аналіз, упровадження та контроль, які об'єднуються в єдину взаємопов'язану систему управління.

Підсистема аналізу забезпечує формування інформаційної бази для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень, враховуючи вплив зовнішніх факторів і можливі сценарії розвитку підприємства. Підсистема впровадження трансформує прийняті рішення у конкретні управлінські дії, спрямовані на реалізацію інноваційних проєктів та заходів. Підсистема контролю, у свою чергу, забезпечує моніторинг досягнення запланованих результатів, оцінку ефективності використання ресурсів і своєчасне коригування управлінських рішень.

Взаємозв'язок і послідовність функціонування зазначених підсистем у межах бізнес-моделі, спрямованої на реалізацію цілей інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас», доцільно представити у вигляді узагальненої схеми, що наочно ілюструє механізм взаємодії аналізу, впровадження та контролю (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Схема реалізації цілей стратегії інноваційного розвитку підприємства

Єдність логіки функціонування підсистем аналізу, впровадження та контролю дозволяє забезпечити узгодженість усіх управлінських процесів та

їх спрямованість на досягнення цілей інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас». Такий підхід створює основу для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищує ефективність реалізації інноваційної стратегії підприємства.

З урахуванням викладеного вище бізнес-модель інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас» доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних процесів (рис. 3.3), які забезпечують практичну реалізацію концепції інноваційного розвитку підприємства та спрямовані на досягнення позитивних фінансових результатів. Запропонована бізнес-модель спирається на систему стратегічного планування підприємства та виступає інструментом трансформації стратегічних цілей у конкретні управлінські дії.

Особливістю проведеного дослідження є те, що принципи бізнес-моделювання застосовано для реалізації стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас», сформованої на основі сценарного підходу. Це дозволяє поєднати довгострокове стратегічне бачення розвитку підприємства з гнучкими механізмами реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування.

Підсистема аналізу в межах запропонованої бізнес-моделі ґрунтується на аналізі альтернативних сценаріїв інноваційного розвитку підприємства, а також оцінці наслідків їх реалізації. Результати такого аналізу використовуються для обґрунтування управлінських рішень і, за необхідності, коригування напрямів інноваційної діяльності з урахуванням ризиків та можливостей розвитку.

Підсистема впровадження забезпечує практичну реалізацію прийнятих стратегічних рішень шляхом формування регламентуючої та організаційної документації, створення й підтримки бази знань для працівників підприємства, а також передачі обраних схем бізнес-процесів на виконання відповідним структурним підрозділам. Це сприяє узгодженості дій персоналу та підвищує ефективність впровадження інноваційних рішень у діяльність ТзОВ «Канзас».

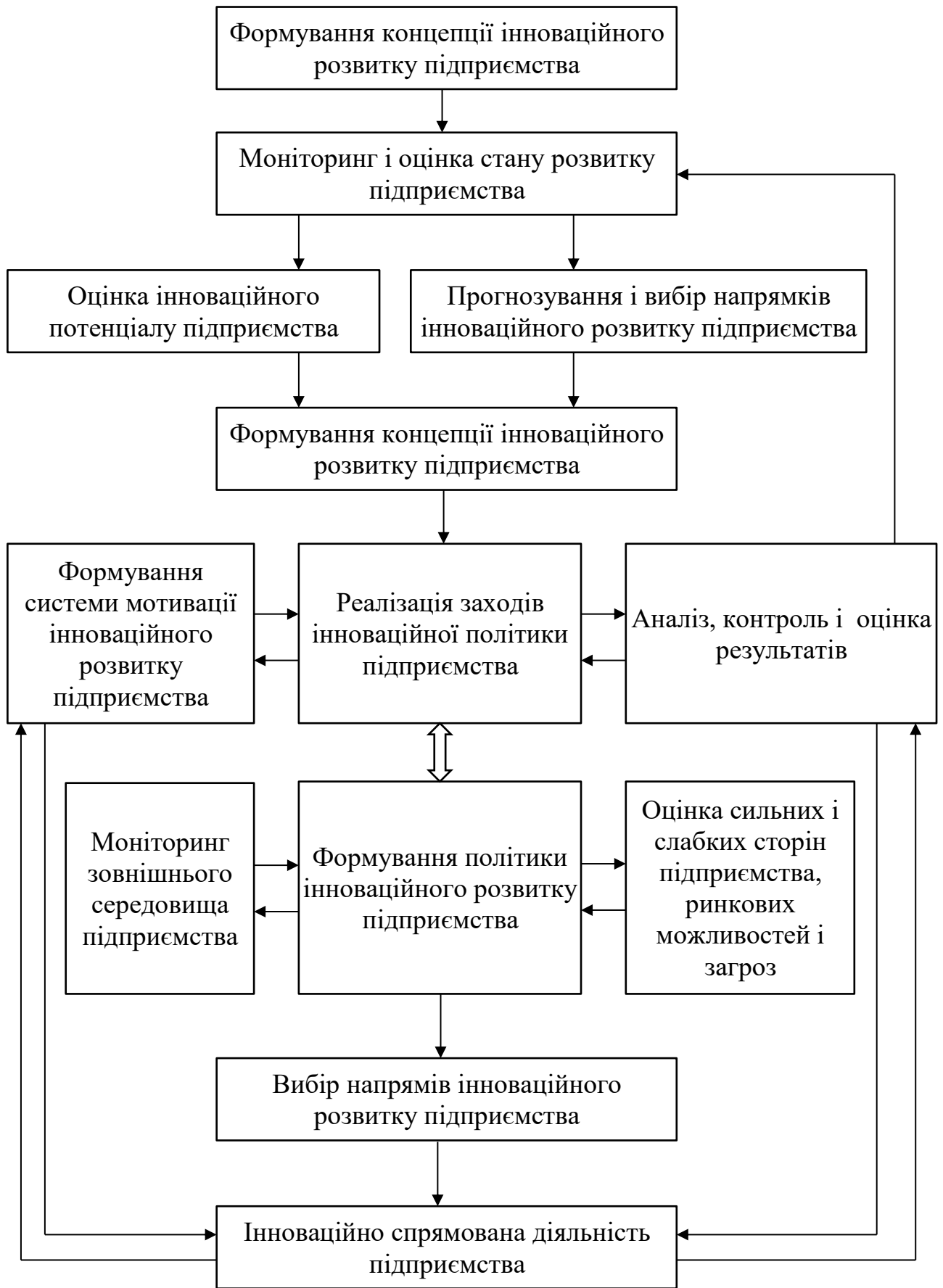


Рис. 3.3. Бізнес-модель інноваційного розвитку підприємства

Підсистема контролю спрямована на виявлення факту досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку та оцінку відповідності реалізованих бізнес-процесів стратегічним орієнтирам підприємства. Контроль здійснюється на основі інформації, отриманої з інформаційно-аналітичних та ІТ-систем підприємства, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень і створює передумови для прийняття коригувальних управлінських рішень.

Таким чином, запропонована бізнес-модель інноваційного розвитку ТзОВ «Канзас» забезпечує системний підхід до реалізації інноваційної стратегії, поєднує сценарне планування з практичними механізмами управління та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки

Результати проведеного дослідження формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства ТзОВ «Канзас» дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Інноваційна стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах високої динамічності ринку, глобалізації економічних процесів та зростання конкуренції інновації є стратегічною основою розвитку, оскільки забезпечують адаптивність, гнучкість та стійкість функціонування. Інноваційну стратегію слід розглядати як системний процес, що охоплює всі рівні управління та включає формування, оцінку, впровадження та контроль інноваційних рішень. Її ефективність визначається збалансованістю кадрового, фінансового, організаційного та інформаційного забезпечення.

2. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити інноваційну стратегію як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування та ефективне використання інноваційного потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей. Вона органічно інтегрується в загальну систему стратегічного управління, забезпечуючи узгодженість дій корпоративного та функціонального рівнів, поєднання інноваційної та конкурентної стратегій та підтримку розвитку інноваційної культури на підприємстві.

3. Аналіз видів інноваційних стратегій засвідчив, що їх вибір визначається поєднанням внутрішніх ресурсних можливостей підприємства та факторів зовнішнього середовища. На практиці доцільним є використання комбінованих стратегій, що поєднують технологічні, процесові та сервісні інновації, що підвищує адаптивність та гнучкість управління, дозволяє ефективно використовувати сильні сторони підприємства, поступово мінімізувати слабкі та протидіяти зовнішнім загрозам.

4. Методичні підходи до формування та реалізації інноваційної стратегії потребують комплексності та наукового обґрунтування. Встановлено, що ефективне управління інноваціями ґрунтується на системному, процесному, ресурсному та ситуаційному підходах, які забезпечують структурованість інноваційних процесів, реалістичність рішень та оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища. Стратегічний аналіз із застосуванням PEST-, SWOT- та SNW-аналізів, а також оцінка конкурентного середовища створює основу для визначення можливостей і загроз, вибору обґрунтованих стратегічних альтернатив та забезпечує ефективне управління інноваційним потенціалом підприємства.

5. Оцінка інноваційного потенціалу ТзОВ «Канзас» показала середній рівень (ІП = 6,59), що підтверджує наявність ресурсної бази для реалізації інноваційної стратегії за умови цілеспрямованого вдосконалення окремих складових: фінансової ліквідності, кадрового потенціалу та науково-технічного забезпечення. Аналіз фінансово-економічної, кадрової, науково-технічної та виробничо-технологічної складових засвідчив позитивні тенденції та окремі проблемні зони, що визначає пріоритети для підвищення ефективності управління інноваціями та розвитку підприємства.

6. Стратегічне управління інноваційною діяльністю на ТзОВ «Канзас» здійснюється через послідовність етапів: формування цілей, стратегічну діагностику, розроблення стратегії, впровадження, моніторинг та контроль. Стратегічний план розвитку на 2023–2026 рр. передбачає цифровізацію управлінських процесів, модернізацію автопарку, впровадження превентивного технічного обслуговування, розвиток кадрового потенціалу та інтеграцію принципів сталого розвитку. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (досвід, клієнтська база, висока якість послуг) та проблемні аспекти (недостатня цифровізація, бюрократизація), що визначає необхідність удосконалення інноваційної моделі управління.

7. Реалізація комбінованої інноваційної стратегії, яка включає процесові, сервісні та технологічні інновації, забезпечує поступове впровадження змін,

керованість процесів, зниження ризиків і підвищення операційної ефективності підприємства. Такий підхід відповідає реальним ресурсним можливостям і потребам розвитку ТзОВ «Канзас» та узгоджується з загальною корпоративною стратегією.

8. Запропоновано використання комплексної бізнес-моделі як інструменту реалізації інноваційної стратегії. Вона включає три взаємопов'язані підсистеми:

- аналіз – оцінка сценаріїв розвитку, прогнозування ризиків, визначення пріоритетів інвестування;
- впровадження – організація процесів, інтеграція технологій, навчання персоналу;
- контроль – моніторинг, оцінка ефективності, коригування рішень.

Сценарний підхід у рамках бізнес-моделі дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищуючи гнучкість та обґрунтованість управлінських рішень. Бізнес-модель забезпечує системність, узгодженість і ефективність реалізації інноваційної стратегії, сприяючи фінансовій стабільності, конкурентоспроможності та підвищенню якості пасажирських послуг.

9. Отже, інноваційна стратегія є ключовим фактором довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Комплексна оцінка потенціалу, стратегічне планування, застосування комбінованих стратегій та бізнес-моделі забезпечують її ефективну реалізацію. Системність, адаптивність та поетапність впровадження інновацій створюють передумови для підвищення операційної ефективності, розвитку інноваційної культури та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Список використаних джерел

1. Бондаренко О. П. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка / О. П. Бондаренко // Економіка і суспільство. – 2019. – № 18. – С. 43-50.
2. Волкова, М., & Подвігін, А. (2024). Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133>
3. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3. С. 213–217. URL: <https://surl.li/cajthj>
4. Вороніна В.Л. Теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Економічний форум* (збірник). 2021. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2021/5.pdf>
5. Гаврильченко О. В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 9. С. 48-57
6. Гудзь О.Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Київ, 2017. 164 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1256_76965635.pdf.
7. Дудник Л. І. Стратегічне управління інноваційними проектами / Л. І. Дудник. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. – 256 с.
8. Єпіфанова І., Гладка Д. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 152-158.
9. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №3, Т.9. С. 61-65.
10. Ковальчук В. М. Інноваційна діяльність підприємств: теорія та практика / В. М. Ковальчук. – Київ: КНЕУ, 2017. – 312 с.

11. Ковтуненко К. В., Коцага А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 43-55.
12. Командровська В. Є. Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 141-152
13. Кондратенко Н. О., Швед А. Б. Сучасні технології управління інноваційним потенціалом промислових підприємств. *Бізнес-інформ*. 2022. № 10. С. 212-218.
14. Корж М. В., Белікова О. Ю., Фоміченко І. П., Баркова С. О. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 184-190. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-184-190](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-184-190)
15. Кошлата М. М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 210-212.
16. Лисиця Ю. Б. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 106-114.
17. Литвиненко І. В. Інноваційні стратегії та цифровізація бізнес-процесів / І. В. Литвиненко // Актуальні проблеми економіки та менеджменту. – 2021. – № 12. – С. 78-87.
18. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.
19. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 122-135.

20. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю. М. Мельник // Економіка харчової промисловості. – 2015. – № 4. <https://doi.org/10.15673/2312-847x.4/2015.56862>
21. Могильна Л., Воробйов І. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах / Л. Могильна, І. Воробйов // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60. – С. 38-44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-140>
22. Мойса Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7(04). С. 202-213
23. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 251–263.
24. Насад Н. В. Інноваційні стратегії управління підприємствами / Н. В. Насад // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2021. – № <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.048892>
25. Павленко Т. А., Соловей І. М. Комбіновані інноваційні стратегії для підприємств малого та середнього бізнесу / Т. А. Павленко, І. М. Соловей // Економіка та суспільство. – 2022. – № 57. – С. 112-121.
26. Павлюк, Т., Полусмяк, Ю., & Гончаров, А. (2024). Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. *Управління змінами та інновації*, (9), 44-50. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-9>
27. Птащенко Л. О. Модель інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 3(94). С. 45-60
28. Романчук Р., Челован С., Романчук Т. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць КНТУ*. 2023. № 9(42). С. 124-130.
29. Россоха В., Лазаренко Ю., Свінцов О. та ін. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна

монографія. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. 273с.

30. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Проблеми стратегічного управління підприємством. Вісник Хмельниц. нац. ун-ту, 2011. № 6(4). С. 290-292. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/290-292.pdf

31. Смесова В.Л., Музиченко-Козловська О.В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2024. № 2. С. 30–38. <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.4>

32. Стеценко Н.В., Романюк В.С. Моделювання бізнес-процесів та інноваційної стратегії підприємства / Н.В. Стеценко, В.С. Романюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Економіка». – 2020. – № 5. – С. 65-74.

33. Стрижеус Л.В. Костьович В.І. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*, Луцьк, 2012. №9 (34). Частина 2. С. 128-135.

34. Тесленок І.М., Квач Ю.О. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства. *Управління змінами та інновації*. – 2021. – № (2), С. 71-76. <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-12>

35. Шкуренко, О., & Чорна, Т. (2023). Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)

36. Baruk J. Strategic Aspects of Innovation Management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*. 2017. Vol. 26. Issue 4 (December). P. 55-79.

37. Bogetoft P., Kroman L., Smilgins A. et al. Innovation strategies and firm performance. *Journal of Productivity Analysis*. 2024. Vol. 62. P. 175-196.

38. Fernández D. L., et al. Methodology, Strategies, and Factors for Business Innovation Systems: Bridging Innovation Strategies with Business Objectives. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 2. P. 271-288.
39. Hrynko P., Kharlamova O., Zavorotnij S., Turmanov T., Martyshyn D. Strategic Management of Innovation Implementation in the Company. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Issue 1. P. 421-429
40. Kalay F., Lynn G. S. The Impact of Strategic Innovation Management Practices on Firm Innovation Performance. *Research Journal of Business & Management*. 2015. Vol. 2, Issue 3. P. 412-425.
41. Katsero O., Kuzmenko Y., Tytynnik S., Kolisnyk O., Krivorotenko O. Company Innovative Development Based on the Strategic Management Concept. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Issue 1. P. 570-577
42. Shirinova S. A., Fayzullayeva X. F. The Importance of Innovative Methods in Strategic Management of Enterprises. *Journal of Business & Economics*. 2025. Vol. 3. Issue 4. P. 761-768.