

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 СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Телятинський Мар'ян-Назар Васильович

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Паласевич Микола Богданович

(підпис)

Дрогобич, 2025

Захист магістерської роботи

Тема: Формування системи оцінювання інноваційних рішень
на підприємстві
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою:

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, leaving small margins at the top and bottom. There are no vertical margin lines, text, or other markings on the page.

дата
прізвище, ім'я

Голова ЕК _____
підпис

Секретар ЕК _____
підпис

прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Телятинський М.-Н. В Формування системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві. – Рукопис.

У магістерському дослідженні обґрунтовано теоретичні аспекти оцінювання інноваційних рішень на підприємстві, зокрема розкрито економічну сутність інноваційних рішень та їх роль у розвитку підприємств сфери послуг; досліджено та проаналізовано існуючі підходи та методи оцінювання інноваційних рішень.

Автором проведено аналіз інноваційної активності та системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос», а саме охарактеризовано діяльність підприємства ТзОВ «Геліос», визначено рівень його інноваційної активності та роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності та проаналізовано наявну систему оцінювання інноваційних рішень на підприємстві, визначено її ефективність і недоліки.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями удосконалення системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві; надано рекомендації щодо застосування інноваційних підходів до оцінювання та прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану та запропоновано удосконалену модель системи оцінювання інноваційних рішень, що враховує комплексний підхід до оцінки ефективності.

Ключові слова: інноваційні рішення; система оцінювання; інноваційна активність; оцінка ефективності; методи оцінювання; критерії оцінювання; конкурентоспроможність; управлінські рішення; інноваційний процес; інноваційні підходи; інноваційна стратегія; ефективність інновацій.

ANNOTATION

Telyatynskyi M.-N. In Formation of a system for evaluating innovative solutions at an enterprise. – Manuscript.

The master's research substantiates the theoretical aspects of evaluating innovative solutions at the enterprise, in particular, reveals the economic essence of innovative solutions and their role in the development of service enterprises; researches and analyzes existing approaches and methods for evaluating innovative solutions.

The author analyzed the innovative activity and the system for evaluating innovative solutions at Helios LLC, namely, the activities of Helios LLC were characterized, the level of its innovative activity and the role of innovations in ensuring competitiveness were determined, and the existing system for evaluating innovative solutions at the enterprise was analyzed, its effectiveness and shortcomings were identified.

Based on the results of the study, directions for improving the system for evaluating innovative solutions at the enterprise were substantiated; recommendations were provided for the application of innovative approaches to evaluating and making management decisions under martial law and an improved model of the innovative solutions evaluation system is proposed, which takes into account a comprehensive approach to assessing effectiveness.

Key words: innovative solutions; evaluation system; innovative activity; efficiency assessment; evaluation methods; evaluation criteria; competitiveness; management solutions; innovation process; innovative approaches; innovation strategy; innovation efficiency.

Зміст

Вступ.....	6
Розділ I. Теоретичні аспекти оцінювання інноваційних рішень на підприємстві.....	10
1.1. Сутність інноваційних рішень та їх роль у розвитку підприємства.....	10
1.2. Підходи до формування системи оцінювання інноваційних рішень.....	20
Розділ II. Аналіз інноваційної активності та системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос».....	30
2.1. Загальна характеристика та аналіз інноваційної активності ТзОВ «Геліос».....	30
2.2. Аналіз існуючої системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві.....	39
Розділ III. Удосконалення системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві.....	47
3.1. Інноваційні підходи до оцінювання та прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану.....	47
3.2. Удосконалення та практична реалізація системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос».....	55
Висновки.....	69
Список використаних джерел.....	74

Вступ

Актуальність теми дослідження. Сучасна економіка характеризується динамічним розвитком технологій, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням вимог споживачів до якості послуг. За таких умов підприємства сфери послуг, зокрема транспортні компанії, змушені активно впроваджувати інновації, спрямовані на підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізацію витрат, покращення сервісу та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Проте інноваційна діяльність завжди супроводжується високим рівнем невизначеності та ризику, що потребує створення на підприємстві ефективної системи оцінювання інноваційних рішень.

Система оцінювання інноваційних рішень дозволяє визначати доцільність впровадження інноваційних проєктів, оцінювати їх економічну, технічну та соціальну ефективність, а також забезпечує обґрунтованість управлінських рішень. Водночас, на більшості українських підприємств, зокрема у транспортній галузі, така система є фрагментарною або відсутньою, що ускладнює процес вибору оптимальних інновацій. Тому формування комплексної, науково обґрунтованої системи оцінювання інноваційних рішень є актуальним завданням сучасного менеджменту.

Актуальність теми випускової роботи зумовлена необхідністю розроблення ефективного інструментарію для прийняття управлінських рішень щодо впровадження інновацій у діяльність підприємств, що забезпечить підвищення якості послуг, зниження витрат і зміцнення конкурентних позицій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві є предметом ґрунтовних наукових досліджень як вітчизняних, таких як Ілляшенко Н.С., Бутенко Н.В., Чухрай Н.І., Яковлева Ю.В., Федонін О.С. (дослідження теоретико-методичних підходів до оцінювання інноваційних проєктів,

визначення критеріїв їх ефективності, дослідження економічних та організаційних аспектів прийняття інноваційних рішень), так і зарубіжних: П. Друкер, Й. Шумпетер, Б. Твісс, К. Крістенсен, Т. Сааті, Р. Купер (розкриття фундаментальних положень теорії інновацій, методів прийняття інноваційних рішень та інструментів їх оцінювання; важливості врахування рівня ризику, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища при формуванні системи оцінювання інноваційних рішень).

Разом із тим, попри значну кількість наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісної та гнучкої системи оцінювання інноваційних рішень, яка б забезпечувала оперативність, комплексність і можливість адаптації до специфіки діяльності конкретного підприємства та зовнішніх умов. Саме ці аспекти зумовлюють актуальність і практичну значущість обраної теми дослідження.

Метою магістерської роботи є розробка та впровадження удосконаленої системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві ТзОВ «Геліос», яка забезпечить комплексний підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності, а також підвищить обґрунтованість управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання наступних завдань:

- розкрити економічну сутність інноваційних рішень та їх роль у розвитку підприємств сфери послуг;
- проаналізувати існуючі підходи та методи оцінювання інноваційних рішень;
- дослідити поточний стан інноваційної діяльності та системи оцінювання інновацій на ТзОВ «Геліос»;
- виявити проблеми й недоліки діючої системи оцінювання інновацій на підприємстві;
- розробити удосконалену модель системи оцінювання інноваційних рішень, що враховує комплексний підхід до оцінки ефективності;

- запропонувати практичні заходи щодо впровадження системи та оцінити очікувані результати її реалізації.

Об’єктом дослідження є процес формування системи оцінювання інноваційних рішень у діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання інноваційних рішень у системі управління підприємством.

Робота виконана за матеріалами ТЗОВ «Геліос» – невелике транспортне підприємство, яке здійснює діяльність у сфері пасажирських перевезень на території міста та приміських маршрутів.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань інноваційного менеджменту, оцінювання інноваційних проектів та прийняття управлінських рішень; концепції та теорії інноваційного розвитку підприємства, ризик-менеджменту, стратегічного управління та системного аналізу; методологічні підходи до формування критеріїв ефективності інновацій, моделі багатокритеріального оцінювання, управління інноваційним портфелем та визначення стратегічної цінності інноваційних рішень. Теоретичну базу доповнюють сучасні підходи до інтеграції якісних і кількісних методів оцінювання, а також дані та аналітичні матеріали, отримані в процесі проведення власного дослідження.

Методологічною основою магістерської роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції для розкриття сутності інноваційних рішень та узагальнення теоретичних підходів до їх оцінювання (перший розділ). Системний, структурно-логічний та порівняльний підходи використано для визначення місця та ролі інновацій у розвитку підприємства, а також для порівняння існуючих моделей і методик оцінювання інноваційних рішень. У другому розділі дослідження застосовано економіко-статистичні методи для аналізу інноваційної активності ТЗОВ «Геліос» та оцінювання ефективності чинної системи прийняття інноваційних рішень. У третьому розділі використано методи моделювання, багатокритеріального аналізу, ризик-

орієнтовані та сценарні підходи, що дали змогу сформувати удосконалену систему оцінювання інноваційних рішень, адаптовану до умов воєнного стану та специфіки діяльності підприємства.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у формуванні та обґрунтуванні комплексної системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві; адаптації системи оцінювання до умов воєнного стану з урахуванням підвищених ризиків, ресурсних обмежень та необхідності оперативного прийняття управлінських рішень; а також у розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження вдосконаленої системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос».

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 запропоновані інноваційні підходи до оцінювання та ухвалення управлінських рішень в умовах воєнного стану можуть бути використані керівництвом ТзОВ «Неском» для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю, оптимального розподілу ресурсів і зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Удосконалена модель системи оцінювання інноваційних рішень, побудована на комплексному підході, може слугувати практичним інструментом для оцінки результативності інвестицій.

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

Розділ I. Теоретичні аспекти оцінювання інноваційних рішень на підприємстві

1.1. Сутність інноваційних рішень та їх роль у розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання інновації виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, його фінансової стабільності та довгострокового розвитку. Глобальні тенденції світової економіки – прискорення технологічних змін, автоматизація, цифровізація, розвиток інформаційних технологій та зміна споживчих переваг – зумовлюють необхідність постійного оновлення виробничих процесів, послуг та управлінських систем. Відповідно, актуалізується питання пошуку та впровадження інноваційних рішень, які забезпечують адаптацію підприємства до зовнішнього середовища та створюють умови для сталого розвитку.

Поняття «інновація» у науковій літературі розглядається з різних позицій. Класичне визначення наведено у працях Й. Шумпетера, який трактував інновацію як нове поєднання факторів виробництва, що веде до появи нових продуктів, технологій чи методів організації бізнесу [43]. У сучасному розумінні інновація – це результат науково-дослідної або творчої діяльності, який має практичне застосування й забезпечує економічний або соціальний ефект.

Водночас, поняття «інноваційне рішення» є конкретнішим і відображає процес прийняття управлінського рішення щодо впровадження певної інновації. Інноваційне рішення можна визначити як обґрунтований вибір напрямку, способу або форми реалізації нововведення, що спрямоване на покращення діяльності підприємства, підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості розвитку [28].

Іншими словами, інноваційне рішення – це управлінський акт, який забезпечує перехід підприємства до нової якості функціонування шляхом використання нових ідей, технологій, методів або організаційних форм. Таке

рішення може стосуватися різних аспектів діяльності: виробництва, управління, маркетингу, логістики, фінансів, кадрової політики тощо.

Інноваційні рішення мають подвійну природу [20]:

- з одного боку – це результат творчого процесу, коли формується нова ідея або технологічне рішення;
- з іншого – це управлінська дія, пов'язана з вибором оптимального варіанту впровадження інновації з урахуванням економічної доцільності, ризиків і ресурсних обмежень.

Залежно від різних ознак інноваційні рішення можна класифікувати таким чином (рис. 1.1.):

1. За напрямом впливу:

- продуктові (пов'язані з розробкою та впровадженням нових або вдосконалених товарів, послуг);
- процесні (стосуються змін у технології, методах надання послуг, логістиці, обслуговуванні);
- організаційно-управлінські (нові методи управління, моделі бізнес-процесів, системи мотивації);
- маркетингові (нові форми просування послуг, підходи до роботи з клієнтами);
- соціальні та екологічні (інновації у сфері корпоративної культури, безпеки праці, сталого розвитку).

2. За рівнем новизни:

- радикальні (змінюють принципи діяльності підприємства, створюють нові ринки);
- поліпшуючі (удосконалюють наявні процеси або послуги без суттєвих структурних змін).

3. За масштабом впровадження:

- локальні (на рівні окремого підрозділу чи процесу);
- корпоративні (охоплюють усе підприємство);

- галузеві (мають вплив на розвиток усієї сфери послуг або транспорту).

4. За джерелом ініціації:

- внутрішні (розроблені в межах підприємства);
- зовнішні (отримані від партнерів, постачальників, наукових установ або консультантів).

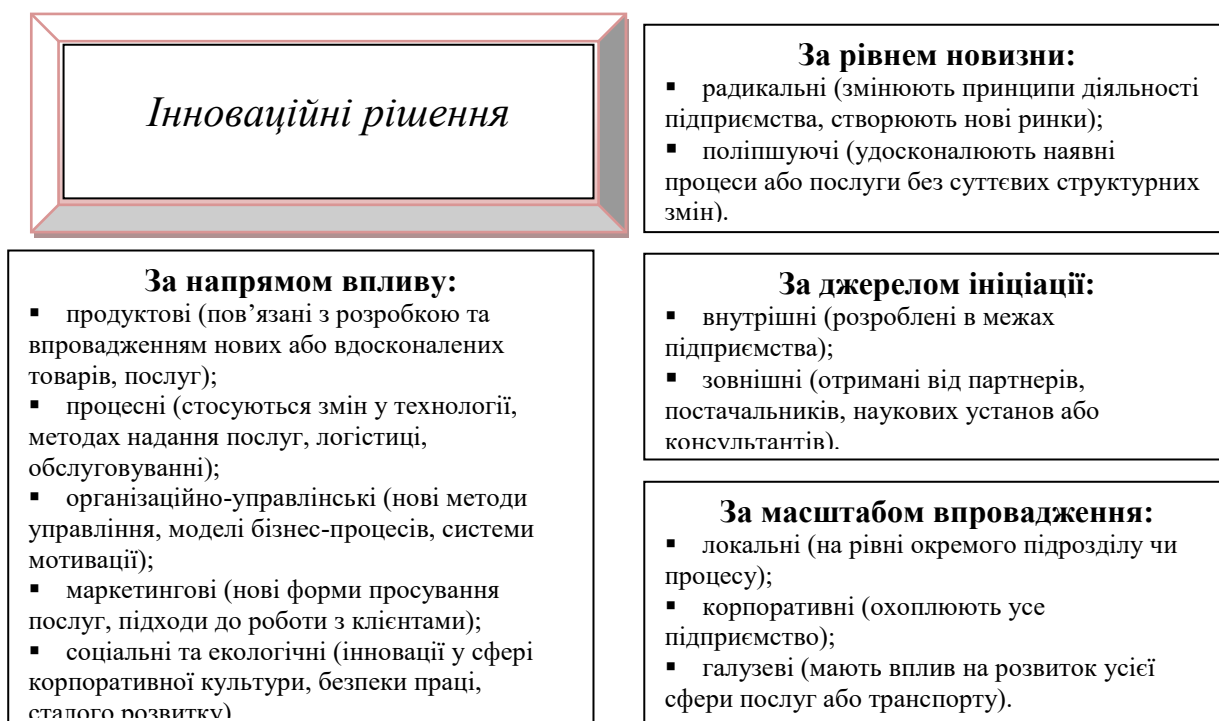


Рис.1.1. Класифікація інноваційних рішень за різними ознаками

У практиці транспортних підприємств інноваційні рішення часто проявляються у впровадженні нових технологій управління транспортними потоками, систем GPS-моніторингу, логістичних платформ, електронних платіжних систем, екологічно чистого транспорту тощо [28].

Саме на етапі оцінювання ефективності інновацій виникає необхідність створення системи оцінювання інноваційних рішень, яка дозволить комплексно, об'єктивно й науково обґрунтовано визначати доцільність і результативність впровадження нововведень. Формування такої системи є предметом подальшого дослідження.

Прийняття інноваційного рішення – це складний, багатоступеневий процес, який охоплює низку взаємопов'язаних етапів, спрямованих на пошук,

обґрунтування та реалізацію нових підходів, технологій чи продуктів. Його метою є підвищення ефективності діяльності організації, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення довгострокового розвитку [30]. Основні етапи цього процесу можна представити таким чином (рис. 1.2.):

1. *Виявлення проблеми або потреби у змінах.* На цьому етапі визначається сфера діяльності, де спостерігається зниження ефективності, наявність недоліків або нові виклики зовнішнього середовища. Проводиться аналіз поточного стану системи, визначаються «вузькі місця» у виробництві, управлінні чи обслуговуванні клієнтів. Метою є чітке формулювання проблеми або потреби, що вимагає інноваційного підходу до вирішення.

2. *Пошук ідей.* На основі виявлених проблем генеруються можливі варіанти нововведень. Використовуються методи колективного обговорення (мозковий штурм, Delphi-метод, морфологічний аналіз тощо), аналізуються сучасні технологічні тренди, наукові досягнення та ринкові тенденції. Важливим завданням цього етапу є пошук не лише радикально нових, але й удосконалених рішень, які можуть бути ефективними та реалістичними для впровадження.

3. *Оцінювання варіантів.* Після формування переліку потенційних ідей проводиться їх попередній аналіз за рядом критеріїв: економічна доцільність, технічна здійсненність, рівень ризику, потенціал прибутковості, соціальний ефект тощо. Для цього застосовуються методи економіко-математичного моделювання, аналізу ефективності інвестицій (NPV, IRR, ROI), а також оцінка можливих ризиків і наслідків реалізації.

4. *Вибір оптимального рішення.* На основі проведених розрахунків та експертних оцінок приймається управлінське рішення щодо реалізації найбільш перспективного інноваційного проекту. Враховуються ресурси підприємства, терміни реалізації, відповідність стратегічним цілям розвитку. Цей етап є ключовим, адже саме тут визначається напрям подальших дій.

5. *Впровадження рішення.* Здійснюється практична реалізація обраного рішення: розробка технологічних карт, створення дослідного зразка,

навчання персоналу, адаптація організаційної структури. У процесі впровадження здійснюється постійний моніторинг результатів, контроль дотримання планів і за потреби – коригування дій для забезпечення ефективності нововведення.

6. *Оцінка результатів.* Після завершення впровадження проводиться аналіз досягнутих результатів порівняно з початковими цілями. Визначаються економічні (зростання прибутку, скорочення витрат, підвищення продуктивності) та соціальні ефекти (покращення умов праці, задоволення споживачів, підвищення іміджу організації). Отримані висновки стають основою для подальших управлінських рішень і вдосконалення системи інноваційного розвитку.

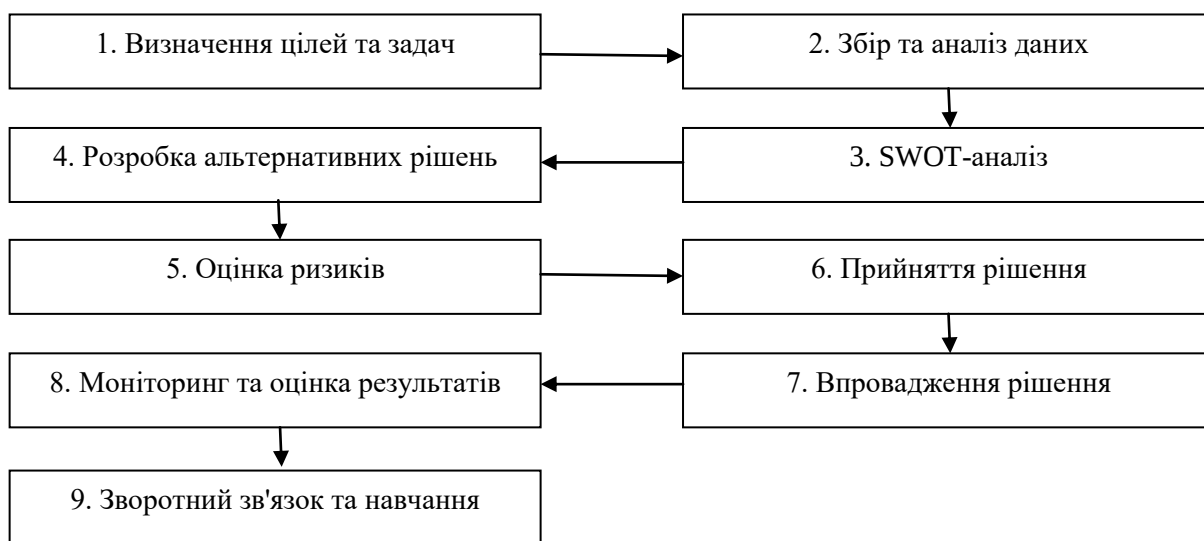


Рис. 1.2. Алгоритм прийняття інноваційних управлінських рішень щодо розвитку підприємництва

Розроблено автором на підставі [28]

Як видно з рис. 1.2, процес прийняття інноваційних управлінських рішень щодо розвитку підприємництва є послідовним і багатоетапним. Він передбачає ідентифікацію проблеми, пошук можливих варіантів інновацій, їх оцінювання, вибір оптимального рішення та контроль за його реалізацією. Ефективність функціонування такого алгоритму значною мірою визначається умовами, у яких здійснюється інноваційна діяльність.

На кожному етапі прийняття управлінського рішення на підприємство впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, що можуть стимулювати або, навпаки, стримувати інноваційні процеси [24]. Саме тому подальший аналіз доцільно спрямувати на виявлення та характеристику основних факторів, що зумовлюють ефективність ухвалення та реалізації інноваційних рішень, а саме від комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Внутрішні фактори охоплюють ті елементи, що формуються у межах самого підприємства та визначають його здатність ініціювати, розробляти і впроваджувати інновації. До них належать:

1. Інноваційний потенціал підприємства, який включає наявність науково-технічних, фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів, необхідних для створення та реалізації нових ідей. Високий рівень інноваційного потенціалу забезпечує гнучкість підприємства та його здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

2. Кадрове забезпечення інноваційної діяльності. Від кваліфікації, професіоналізму, креативності та мотивації персоналу залежить ефективність генерування інноваційних ідей та їх практичне втілення. Наявність у штаті фахівців із сучасними знаннями в галузі менеджменту, маркетингу, інформаційних технологій та дослідницької діяльності значно підвищує інноваційну спроможність підприємства.

3. Організаційна структура управління. Гнучкі та адаптивні структури управління сприяють швидкому прийняттю рішень, забезпечують ефективну координацію між підрозділами, підтримують внутрішню комунікацію та стимулюють ініціативність працівників. Натомість надмірно бюрократизовані структури уповільнюють інноваційні процеси.

4. Фінансовий стан підприємства. Достатній обсяг власних або залучених фінансових ресурсів є запорукою можливості фінансування наукових досліджень, розробок, патентування, випробувань і маркетингового просування нововведень.

5. Корпоративна культура та мотиваційна система. Інноваційно орієнтована корпоративна культура сприяє формуванню творчого мислення, ініціативності, готовності персоналу до змін і ризику. Система мотивації має забезпечувати заохочення до пошуку нових рішень і пропозицій щодо вдосконалення діяльності.

6. Система внутрішніх комунікацій. Ефективний обмін інформацією між працівниками та підрозділами забезпечує узгодженість дій, скорочує час на ухвалення управлінських рішень і зменшує ймовірність помилок при реалізації інноваційних проектів.

Отже, внутрішні фактори визначають внутрішній потенціал підприємства до інноваційного розвитку та його готовність до реалізації нововведень.

Зовнішні фактори, у свою чергу, формують умови, у яких підприємство здійснює інноваційну діяльність, і мають як стимулюючий, так і обмежувальний вплив. До основних з них належать:

1. Науково-технічний прогрес і технологічні тенденції. Рівень розвитку науки і техніки визначає можливості впровадження нових технологій, матеріалів і методів виробництва. Підприємства, що вчасно реагують на науково-технічні зміни, отримують конкурентні переваги.

2. Державна інноваційна політика. Вона охоплює законодавчо-нормативне регулювання інноваційної діяльності, податкові пільги, гранти, державні програми підтримки інновацій та розвиток інноваційної інфраструктури. Від рівня державної підтримки залежить інтенсивність інноваційних процесів у країні.

3. Економічне середовище. Макроекономічна стабільність, рівень інфляції, процентні ставки, інвестиційний клімат і доступність фінансових ресурсів безпосередньо впливають на можливості підприємства інвестувати в інновації.

4. Конкурентне середовище. Висока конкуренція стимулює підприємства до пошуку нових рішень, модернізації продукції та процесів,

тоді як відсутність конкуренції часто призводить до зниження інноваційної активності.

5. Соціально-культурні фактори. Рівень освіти, інноваційна культура суспільства, сприйняття нововведень споживачами впливають на попит на інноваційну продукцію та на готовність ринку до її сприйняття.

6. Правове та інституційне середовище. Наявність чіткої системи захисту прав інтелектуальної власності, доступність патентування, регулювання інноваційних процесів і функціонування бізнес-інкубаторів, технопарків, венчурних фондів створюють основу для інноваційної активності бізнесу.

7. Міжнародні фактори. Глобалізаційні процеси, інтеграція у світову економіку, участь у міжнародних програмах співробітництва відкривають нові можливості для запозичення передового досвіду та залучення іноземних інвестицій.

Таким чином, ефективність інноваційної діяльності підприємства є результатом складної взаємодії внутрішніх можливостей і зовнішніх умов. Гармонійне поєднання цих факторів, а також вчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі дозволяють підприємству забезпечити сталий інноваційний розвиток і підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Інноваційні рішення можна розглядати як результат творчого пошуку та аналітичного процесу, спрямованого на створення нових або вдосконалених наявних продуктів, послуг, технологій чи управлінських механізмів. Вони дозволяють підприємству не лише реагувати на зміни, а й активно впливати на ринок, формуючи нові потреби споживачів і задаючи тенденції розвитку галузі [4]. Таким чином, інновації виступають рушійною силою конкурентних переваг та економічного зростання.

Роль інноваційних рішень полягає, насамперед, у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Завдяки впровадженню нових технологій і методів організації праці знижується собівартість продукції, підвищується продуктивність праці, раціональніше використовуються

матеріальні, фінансові та людські ресурси. Інновації сприяють створенню нових джерел доходів, оптимізації бізнес-процесів і підвищенню рентабельності виробництва [12].

Не менш важливим аспектом є підвищення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних ринкових умовах конкурентна боротьба базується не лише на ціні, а й на якості, новизні та унікальності продукції. Інноваційні рішення дозволяють створювати товари з новими споживчими властивостями, покращувати дизайн, надійність і функціональність продукції. Це забезпечує привабливість бренду та зміцнює позиції компанії на ринку.

Крім економічного ефекту, інноваційна діяльність має значний соціальний та організаційний вплив. Вона сприяє підвищенню рівня кваліфікації персоналу, формуванню культури постійного вдосконалення, стимулює творчість і мотивацію працівників [6]. Впровадження інноваційних рішень часто супроводжується оновленням управлінських структур, підвищенням рівня автоматизації та цифровізації бізнес-процесів, що робить підприємство більш гнучким і адаптивним до змін середовища [41].

З точки зору стратегічного розвитку, інновації виступають фундаментом довгострокового успіху підприємства. Саме здатність до постійного оновлення й створення нової цінності для споживачів забезпечує стійкість бізнесу в умовах невизначеності та швидких технологічних зрушень. Інноваційні рішення дозволяють підприємству не лише зберегти позиції на ринку, а й активно розширювати їх, виходячи на нові сегменти або створюючи абсолютно нові напрями діяльності.

Отже, інноваційні рішення мають вирішальне значення для розвитку сучасного підприємства. Вони є джерелом підвищення ефективності, конкурентоспроможності та гнучкості організації, визначають її здатність до стратегічного зростання та успішного функціонування в умовах глобальних викликів. Саме тому питання розроблення, прийняття й оцінювання

ефективності інноваційних рішень набувають особливої актуальності та потребують глибокого наукового обґрунтування й практичної реалізації.

Інноваційні рішення повинні узгоджуватись із стратегією розвитку підприємства. Без стратегічного підходу інновації можуть бути неефективними або несистемними. Стратегічне управління дозволяє інтегрувати інноваційну діяльність у загальну бізнес-модель, визначити пріоритетні напрями розвитку, розподілити ресурси та сформулювати критерії оцінювання результативності.

Таким чином, формування системи оцінювання інноваційних рішень є не лише інструментом контролю ефективності, а й складовою стратегічного управління підприємством.

1.2. Підходи до формування системи оцінювання інноваційних рішень

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, високого рівня конкуренції та технологічних змін ефективне управління інноваційними процесами на підприємстві неможливе без науково обґрунтованої системи оцінювання інноваційних рішень. Така система дає змогу не лише визначити доцільність упровадження нововведень, а й оцінити їхній вплив на стратегічні цілі підприємства, ефективність використання ресурсів та рівень ризиків. Формування системи оцінювання інноваційних рішень передбачає використання певних методичних підходів, що базуються на поєднанні економічних, організаційних і технологічних аспектів діяльності підприємства [22]. У науковій літературі існує низка підходів до оцінювання інновацій – системний, процесний, функціональний, комплексний, які відрізняються за змістом, цілями та критеріями аналізу. Їх вивчення дає можливість визначити оптимальну методичну основу для побудови ефективної системи оцінювання інноваційних рішень на підприємствах де інновації є ключовим чинником підвищення якості послуг і конкурентоспроможності.

Сучасні підприємства, зокрема у сфері послуг, постійно стикаються з необхідністю вибору між різними інноваційними альтернативами – модернізацією технічної бази, цифровізацією бізнес-процесів, розширенням спектра послуг чи оптимізацією логістичних операцій [21]. В умовах обмеженості ресурсів постає питання: які з інновацій доцільно впроваджувати, а які – ні? Відповідь на нього забезпечує саме система оцінювання інноваційних проєктів, яка виступає важливим елементом стратегічного управління підприємством.

Оцінювання інноваційних проєктів – це процес визначення їх економічної, технічної, організаційної, соціальної та екологічної доцільності з метою прийняття управлінського рішення про реалізацію або відхилення інновації [19]. Його основна мета полягає у забезпеченні обґрунтованості

управлінських рішень щодо інвестування, вибору технологій, термінів та масштабів впровадження інновацій, а також у прогнозуванні їх потенційних результатів і ризиків. Іншими словами, оцінювання дає змогу відповісти на три ключові питання:

1. Чи є інноваційний проєкт економічно доцільним?
2. Чи відповідає він стратегічним цілям підприємства?
3. Які ресурси необхідні для його реалізації і які результати можна очікувати?

У сфері послуг, де основним продуктом є не матеріальний виріб, а комплекс дій, спрямованих на задоволення потреб клієнта, оцінювання інновацій має свою специфіку. Результативність інноваційного рішення тут часто виражається не лише через зростання прибутку, а й через нематеріальні показники – підвищення якості сервісу, швидкості обслуговування, рівня задоволеності клієнтів, лояльності персоналу, поліпшення корпоративної культури тощо. Саме тому формування системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві має спиратися на комплексний підхід, який враховує як економічні, так і нефінансові аспекти діяльності.

У науковій літературі виокремлюють кілька ключових концептуальних підходів до формування системи оцінювання інноваційних проєктів і рішень [19]. Розглянемо їх детальніше.

1. Економічний підхід

Економічний підхід базується на використанні фінансово-економічних показників, що характеризують ефективність інноваційного проєкту з точки зору окупності інвестицій та зростання вартості бізнесу. Основними критеріями цього підходу є:

- чиста приведена вартість (NPV),
- внутрішня норма прибутковості (IRR),
- період окупності (PP),
- індекс прибутковості (PI),
- чиста дисконтована вигода (DCF).

Перевагою цього підходу є його об'єктивність, точність розрахунків і можливість кількісного порівняння альтернативних варіантів. Проте економічні показники не завжди відображають усі аспекти інновацій, особливо у сфері послуг, де результативність часто має нематеріальний характер.

Для підприємств, які займаються пасажирськими перевезеннями економічний підхід дає змогу оцінити фінансову доцільність інновацій, наприклад, модернізації автопарку або впровадження системи GPS-моніторингу рухомого складу. Таке нововведення може вимагати значних капіталовкладень, однак водночас знижує витрати на паливо, скорочує непродуктивні пробіги, підвищує точність графіків та задоволеність клієнтів. Отже, економічні вигоди доповнюються організаційними й соціальними ефектами, що не завжди можливо точно відобразити у фінансових розрахунках.

2. Системний підхід

Системний підхід розглядає інноваційний проєкт як складову частину цілісної системи управління підприємством. У цьому випадку оцінювання спрямоване не лише на визначення економічної ефективності, а й на аналіз взаємозв'язків інновації з іншими елементами системи – фінансами, персоналом, технологіями, клієнтами, інформаційними потоками.

Системний підхід передбачає такі основні етапи оцінювання [21]:

- 1) визначення місця інноваційного проєкту у загальній стратегії розвитку підприємства.
- 2) встановлення взаємозв'язків між очікуваними результатами проєкту та стратегічними цілями організації.
- 3) аналіз впливу проєкту на функціональні підсистеми (виробничу, фінансову, кадрову, маркетингову).
- 4) формування інтегральних показників ефективності, що відображають сукупний вплив інновації на систему управління.

Для транспортного підприємства системний підхід дозволяє оцінити, як впровадження цифрової платформи управління перевезеннями впливає не лише на прибутковість, а й на операційну гнучкість, ступінь використання автопарку, рівень обслуговування пасажирів та ефективність праці персоналу [21]. Такий підхід сприяє узгодженню інноваційної діяльності з довгостроковими стратегічними орієнтирами підприємства.

3. Комплексний (інтегральний) підхід

Комплексний підхід ґрунтується на інтеграції кількісних та якісних критеріїв оцінювання. Він передбачає врахування фінансових, організаційних, технологічних, маркетингових і соціальних ефектів від впровадження інновації. Одним із ефективних інструментів цього підходу є система збалансованих показників (Balanced Scorecard), що дозволяє оцінювати результати за кількома напрямками діяльності. У межах комплексного підходу оцінювання може охоплювати такі блоки [40]:

- 1) економічна ефективність – рентабельність, прибутковість, окупність інвестицій;
- 2) інноваційна активність – кількість нововведень, темпи впровадження, рівень технологічності процесів;
- 3) ринковий ефект – зростання частки ринку, підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- 4) організаційна ефективність – оптимізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, зменшення тривалості обслуговування;
- 5) соціальний та екологічний ефект – покращення умов праці, зменшення викидів, розвиток корпоративної відповідальності.

Для підприємств сфери пасажирських перевезень цей підхід є найбільш доцільним, оскільки враховує не лише фінансові, а й клієнтські, соціальні та технологічні результати. Наприклад, впровадження онлайн-системи бронювання може не дати миттєвого приросту прибутку, але забезпечить зручність користування, позитивний імідж підприємства й довгострокову конкурентну перевагу.

4. Підхід, заснований на управлінні ризиками

Будь-який інноваційний проєкт пов'язаний із певним рівнем невизначеності, тому до системи оцінювання необхідно включати аналіз ризиків. Цей підхід спрямований на визначення потенційних загроз, оцінювання їхньої ймовірності та впливу на результати проєкту.

Основними видами ризиків є фінансові, технологічні, ринкові, організаційні, правові та екологічні. Для їх аналізу застосовуються методи:

- аналіз сценаріїв розвитку подій;
- побудова дерева рішень;
- метод Монте-Карло;
- експертна оцінка ймовірностей ризиків;
- аналіз чутливості (sensitivity analysis) [3].

Для транспортного підприємства, що впроваджує, наприклад, нову систему управління маршрутами, ризики можуть включати технічні збої програмного забезпечення, опір персоналу змінам, додаткові витрати на навчання чи супровід системи. У такому випадку до системи оцінювання варто включити показники рівня ризикованості – наприклад, коефіцієнт варіації очікуваного прибутку або ймовірність недосягнення планових показників ефективності.

5. Підхід на основі життєвого циклу інновації

Цей підхід ґрунтується на тому, що оцінювання інноваційного проєкту має здійснюватися на всіх етапах його життєвого циклу – від зародження ідеї до етапу комерціалізації та подальшого моніторингу результатів.

На різних стадіях застосовуються відповідні індикатори ефективності:

- етап розробки – кількість генерованих ідей, рівень новизни, обсяг інвестицій у дослідження;
- етап впровадження – тривалість реалізації, витрати на запуск, ступінь освоєння технології;
- етап експлуатації – прибутковість, продуктивність, частка ринку, відгуки споживачів;

➤ етап постпроектного аналізу – рівень стабільності результатів, можливість масштабування або повторного використання інновації.

Для підприємств сфери послуг цей підхід дозволяє не лише оцінити економічний ефект, а й контролювати процес впровадження інновації у динаміці, що особливо важливо в умовах швидких змін ринку та своєчасно коригувати управлінські рішення залежно від отриманих результатів.

Для наочності та узагальнення основних підходів до формування системи оцінювання інноваційних рішень доцільно представити їх у вигляді таблиці. Це дозволяє структурувати інформацію за ключовими параметрами – сутністю підходу, основними критеріями та методами оцінки, перевагами та обмеженнями, а також конкретними прикладами застосування у сфері транспортних послуг. У таблиці 1.1 наведено систематизоване узагальнення основних підходів, що дозволяє швидко порівняти їхні особливості та визначити найбільш доцільні для використання на підприємстві.

Таблиця 1.1

Основні підходи до формування системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві

Підхід	Сутність підходу	Основні критерії / методи	Переваги	Обмеження	Приклади застосування
Економічний	Оцінювання інновацій за фінансовими результатами та показниками окупності інвестицій	NPV, IRR, PP, PI, DCF	Кількісна точність, можливість порівняння альтернатив	Не враховує нематеріальні ефекти	Впровадження GPS-моніторингу, оптимізація маршрутів, модернізація автопарку
Системний	Розгляд інновації як елемента загальної системи управління підприємством	Аналіз взаємозв'язків між підсистемами, інтегральні показники	Врахування стратегічних і організаційних ефектів	Складність збору даних і моделювання взаємозв'язків	Аналіз впливу цифрових платформ на фінанси, персонал, клієнтів
Комплексний (інтегральний)	Поєднання фінансових, технологічних, маркетингових, соціальних критеріїв	Balanced Scorecard, інтегральні індекси	Врахування кількісних і якісних ефектів, зручність у стратегічному плануванні	Суб'єктивність оцінки якісних показників	Впровадження онлайн-систем бронювання, програм лояльності

Ризик-орієнтований	Оцінка результативності інновації з урахуванням невизначеності та ризиків	Аналіз сценаріїв, дерево рішень, Монте-Карло, аналіз чутливості	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Потреба у великій кількості даних, складність моделювання	Оцінка ризиків впровадження нових ІТ-систем управління транспортом
Підхід життєвого циклу інновації	Оцінка ефективності інновації на всіх етапах її реалізації – від ідеї до експлуатації	Індикатори на етапах: розробки, впровадження, експлуатації, моніторингу	Динамічність, можливість відстеження результатів у часі	Необхідність довгострокового моніторингу	Контроль ефективності впровадження електробусів, цифрових сервісів

Як видно з таблиці 1.1, кожен із розглянутих підходів до формування системи оцінювання інноваційних рішень має власну специфіку, переваги та обмеження. Економічний підхід дозволяє кількісно оцінити фінансову ефективність проекту, системний – враховує взаємозв'язки між підсистемами підприємства, комплексний інтегрує фінансові, технологічні, організаційні та соціальні аспекти, ризик-орієнтований сприяє аналізу невизначеності та ймовірних ризиків, а підхід життєвого циклу забезпечує динамічне оцінювання на всіх етапах впровадження інновації.

Таким чином, кожен із розглянутих підходів має власну методичну базу та практичне значення. Для підприємств сфери пасажирських перевезень доцільним є поєднання економічного, системного, комплексного та ризик-орієнтованого підходів, що забезпечує багатовимірну оцінку інноваційних рішень, враховує як матеріальні, так і нематеріальні результати, а також сприяє формуванню ефективної системи управління інноваційною діяльністю.

Узагальнюючи основні підходи до оцінювання інноваційних рішень, можна виділити кілька ключових методичних принципів, які забезпечують ефективність та обґрунтованість сформованої системи (рис. 1.3.).

Комплексність передбачає, що оцінювання інноваційного проекту повинно враховувати не лише економічну ефективність, а й технологічні, організаційні та соціальні аспекти. Для транспортного підприємства це означає оцінку як фінансових показників, так і поліпшення процесів обслуговування пасажирів, підвищення безпеки перевезень та рівня

задоволеності клієнтів. Такий підхід дозволяє бачити інновацію не лише як джерело прибутку, а як комплексний механізм розвитку підприємства.



Рис. 1.3. Методичні принципи формування системи оцінювання інноваційних рішень

Динамічність полягає у здатності системи оцінювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, включаючи ринкові умови, технологічні тренди, зміни у законодавстві та поведінці споживачів. Для підприємств сфери пасажирських перевезень це особливо актуально, оскільки потреби клієнтів, транспортні маршрути та рівень конкуренції можуть швидко змінюватися. Система оцінювання має своєчасно враховувати ці фактори та коригувати критерії та показники ефективності.

Вимірюваність забезпечує наявність чітко визначених кількісних показників, які дозволяють об'єктивно оцінювати результати інноваційного проєкту. Це можуть бути фінансові індикатори (рентабельність, окупність інвестицій), операційні показники (швидкість обслуговування, заповнюваність маршрутів), а також показники задоволеності клієнтів чи

рівня лояльності персоналу. Вимірюваність є критичною для порівняння альтернативних рішень та прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних.

Системність передбачає узгодженість усіх показників оцінювання з довгостроковими цілями та стратегією підприємства. Інноваційний проект не повинен розглядатися ізольовано, а як складова загальної системи розвитку підприємства. У випадку транспортного підприємства системність означає, що будь-яке нововведення – наприклад, впровадження електронної системи квитків або GPS-моніторингу транспорту – має відповідати стратегічним цілям підвищення ефективності, покращення сервісу та зростання ринкової частки.

Порівнянність забезпечує можливість зіставлення різних інноваційних проєктів за єдиними критеріями. Це дозволяє керівництву підприємства обирати найбільш перспективні рішення з точки зору вкладених ресурсів та очікуваного ефекту. Для транспортних компаній порівняння може здійснюватися за показниками економічної ефективності, впливу на рівень обслуговування, інноваційності та ризикованості впровадження.

Орієнтація на результат підкреслює, що головним завданням системи оцінювання є аналіз кінцевих ефектів інновації, а не лише процесу її впровадження. Ключовими результатами можуть бути зростання доходів, підвищення рівня задоволеності пасажирів, скорочення витрат та створення додаткової цінності для підприємства. Орієнтація на результат дозволяє чітко вимірювати ефективність інноваційних рішень та забезпечує стратегічний фокус на довгостроковому розвитку підприємства.

Таким чином, дотримання цих методичних принципів забезпечує комплексний, об'єктивний та стратегічно орієнтований підхід до формування системи оцінювання інноваційних рішень, що є особливо важливим для транспортних підприємств, де інновації безпосередньо впливають на ефективність перевезень та якість обслуговування пасажирів.

Отже, формування системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві потребує комплексного підходу, що поєднує економічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти. Практична реалізація такої системи на підприємствах сфери послуг, зокрема транспортних, вимагає врахування специфіки діяльності, де кінцевий продукт часто є нематеріальним і безпосередньо пов'язаний із якістю обслуговування клієнтів та ефективністю персоналу.

Як показує аналіз, кожен підхід до оцінювання інновацій – економічний, системний, комплексний, ризик-орієнтований та на основі життєвого циклу – має свої переваги та обмеження. При цьому для транспортних підприємств найбільш доцільним є комплексний (інтегральний) підхід, який дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, а й нематеріальні ефекти інновацій, включаючи підвищення лояльності клієнтів, оптимізацію процесів та розвиток інноваційної культури персоналу.

Розділ II. Аналіз інноваційної активності та системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос»

2.1. Загальна характеристика та аналіз інноваційної активності ТзОВ «Геліос»

У сучасних умовах конкуренції та зростаючих вимог споживачів до якості транспортних послуг підприємства пасажирських перевезень змушені активно впроваджувати інноваційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, зниження витрат, поліпшення сервісу та забезпечення стабільного розвитку. Водночас ефективність інноваційних процесів значною мірою залежить від наявності дієвої системи їх оцінювання, що дозволяє визначати доцільність упровадження нововведень, оцінювати ризики та результати реалізації.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Геліос» – це невелике транспортне підприємство, яке здійснює діяльність у сфері пасажирських перевезень на території міста та приміських маршрутів. Підприємство зареєстроване у 2003 році, має приватну форму власності та функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема Господарського кодексу України, Закону України «Про автомобільний транспорт» та власного статуту.

Основною метою діяльності ТзОВ «Геліос» є надання якісних, безпечних і доступних транспортних послуг населенню, а також забезпечення ефективного функціонування маршрутної мережі на основі раціонального використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень у сфері організації перевезень.

Система управління ТзОВ «Геліос» має лінійно-функціональну структуру, що є типовою для підприємств малого та середнього бізнесу у сфері послуг.

Управління підприємством здійснює директор, який відповідає за стратегічні напрями діяльності, укладання договорів, фінансові результати та інноваційний розвиток. Йому безпосередньо підпорядковуються:

- головний бухгалтер – веде фінансово-економічний облік, здійснює контроль за витратами, податковими зобов'язаннями та звітністю;
- диспетчерський відділ – відповідає за складання графіків руху, контроль за дотриманням маршрутів, облік виконаних рейсів;
- служба експлуатації – займається технічним обслуговуванням транспортних засобів, контролем технічного стану автопарку, плануванням ремонтів;
- відділ кадрів та безпеки руху – забезпечує роботу з персоналом, підвищення кваліфікації водіїв, дотримання вимог безпеки дорожнього руху;
- комерційний відділ – відповідає за укладення договорів із замовниками, роботу зі скаргами та пропозиціями клієнтів, маркетингові дослідження.

Загальна чисельність персоналу ТзОВ «Геліос» станом на 2024 рік становить 21 особу, з яких 12 – водії, 2 – технічні працівники, 3 – адміністративно-управлінський персонал, решта – обслуговуючий персонал (диспетчери, механіки, прибиральники).

Матеріально-технічна база підприємства включає:

- транспортний парк із 8 автобусів, пасажиромісткістю по 38 чоловік;
- ремзону для проведення планових оглядів і дрібного ремонту;
- диспетчерський пункт;
- адміністративно-побутові приміщення (офіс, кімната відпочинку водіїв, стоянка для транспорту).

У 2021 році підприємство здійснило часткову модернізацію транспортного парку – придбано 2 нових автобуси із поліпшеними характеристиками комфорту та екологічності. Також впроваджено елементи цифровізації управління – система GPS-моніторингу, електронний облік рейсів і технічних перевірок.

Для аналізу ефективності діяльності підприємства розглянемо основні економічні показники за останні три роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники діяльності

ТЗОВ «Геліос» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Дохід від реалізації, тис. грн	12 430,0	19 302,0	21 674,0	+74,4
Чистий прибуток, тис. грн	753,0	1 988,0	151,0	–79,9
Активи, тис. грн	9 624,0	21 036,0	19 266,0	+100,2
Зобов'язання, тис. грн	1 013,0	2 645,0	10 531,0	+939,4
Рентабельність діяльності, %	6,1	10,3	0,7	–5,4 п.п.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20	19	21	+5,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	621,5	1 015,9	1 032,1	+66,1

Розроблено автором на підставі [31]

Як видно з даних таблиці 2.1, діяльність ТЗОВ «Геліос» упродовж 2022 – 2024 років характеризується позитивною динамікою доходу, який зріс на 74,4%, що свідчить про активний розвиток підприємства та розширення обсягів перевезень. Таке зростання було зумовлене як підвищенням тарифів на пасажирські перевезення, так і впровадженням нових маршрутів і підвищенням рівня обслуговування клієнтів.

Водночас у 2024 році спостерігається різке скорочення чистого прибутку – на 79,9% порівняно з 2022 роком. Основними причинами цього стали підвищення цін на паливо, амортизаційні витрати після оновлення автопарку, збільшення обсягів кредитних зобов'язань та зростання собівартості технічного обслуговування транспорту.

Значне збільшення зобов'язань (у понад дев'ять разів) при одночасному зростанні активів удвічі свідчить про активне залучення позикових коштів для фінансування інноваційних оновлень – зокрема, модернізації автопарку та впровадження GPS-систем моніторингу. Це пояснює тимчасове зниження

показника рентабельності діяльності, який у 2024 році становив лише 0,7%, порівняно з 10,3% у 2023 році.

Незважаючи на фінансові труднощі, підприємство зберігає стабільну продуктивність праці, що зросла на 66,1% за три роки – завдяки підвищенню ефективності маршрутів, оптимізації робочого часу водіїв і автоматизації обліку рейсів.

Отже, аналіз показників свідчить, що ТзОВ «Геліос» активно розвивається, інвестує в оновлення основних фондів та впровадження інновацій, проте потребує вдосконалення системи фінансового планування та оцінювання ефективності інноваційних рішень для забезпечення стабільного рівня прибутковості.

Діяльність ТзОВ «Геліос» має низку специфічних особливостей:

- високий рівень залежності від зовнішніх факторів – цін на паливе, дорожньої інфраструктури, погодних умов;
- необхідність суворого дотримання графіків руху, оскільки підприємство виконує перевезення згідно з договором з міським управлінням транспорту;
- постійна взаємодія з клієнтами, що вимагає високої якості сервісу, дисципліни персоналу та відповідальності водіїв;
- підвищені вимоги до безпеки перевезень та технічного стану автотранспорту.

Для зміцнення позицій підприємство проводить постійний моніторинг задоволеності пасажирів, удосконалює систему обслуговування, впроваджує диференційовані знижки для клієнтів пільгових категорій та працівників соціальної сфери.

Інноваційна діяльність ТзОВ «Геліос» є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності та ефективності його функціонування в сучасних умовах на ринку пасажирських перевезень. Для підприємств транспортної сфери інновації набувають особливого значення, адже вони спрямовані не лише на підвищення економічних результатів, а й на

покращення якості сервісу, безпеки руху, екологічності та зручності для пасажирів.

Основні напрями інноваційної діяльності підприємства можна згрупувати за такими напрямками:

Технічні інновації – оновлення рухомого складу, впровадження енергоефективних транспортних засобів, модернізація обладнання для технічного обслуговування.

Технологічні інновації – автоматизація обліку, запровадження GPS-систем моніторингу маршрутів, цифрових сервісів для пасажирів.

Організаційно-управлінські інновації – удосконалення системи управління персоналом, графіків руху, диспетчеризації та системи контролю якості послуг.

Маркетингові інновації – впровадження програм лояльності, нових каналів комунікації з клієнтами, використання онлайн-платформ для інформування пасажирів.

Інноваційна активність ТзОВ «Геліос» формується під впливом як внутрішніх факторів (наявність фінансових ресурсів, стратегічна орієнтація керівництва на розвиток, кадровий потенціал), так і зовнішніх (державне регулювання, конкуренція, ціни на паливо, соціальні запити споживачів).

Упродовж останніх трьох років на ТзОВ «Геліос» реалізовано низку важливих інноваційних рішень, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності та якості послуг. Розглянемо їх детальніше.

1. Впровадження системи GPS-моніторингу транспортних засобів. Починаючи з 2022 року, підприємство поступово обладнало свій автопарк системами супутникового моніторингу. Ця інновація дала змогу:

- оперативно контролювати рух транспорту на маршрутах;
- оптимізувати графіки руху з урахуванням фактичного навантаження на дороги;
- скоротити простой та нераціональні витрати пального;
- забезпечити прозорість роботи водіїв.

У результаті впровадження GPS-контролю вдалося скоротити витрати палива на 7-8%, а кількість запізнень і відхилень від графіка – на 15%. Це підвищило рівень задоволеності пасажирів та покращило імідж підприємства.

2. Оновлення транспортного парку. У 2021 році ТзОВ «Геліос» придбало 2 нових автобуса із підвищеним рівнем комфорту, економічністю палива та відповідністю екологічним стандартам. Крім того, проведено технічну модернізацію 2 транспортних засобів шляхом капітальних ремонтів двигунів і систем кондиціонування, що дозволило:

- підвищити середній коефіцієнт технічної готовності автопарку з 0,86 до 0,94;
- знизити витрати на ремонт на 12%;
- збільшити міжремонтний період експлуатації транспортних засобів на 10–12%.

Оновлення транспорту позитивно вплинуло на якість перевезень та зменшення викидів у навколишнє середовище, що відповідає принципам «зелених» інновацій.

3. Цифровізація диспетчеризації та документообігу. У 2023 році на підприємстві було впроваджено електронну систему обліку рейсів і технічних оглядів, що замінила ручне ведення документації. Нова система дозволяє диспетчерам контролювати виконання рейсів у реальному часі, автоматично формувати звіти про виконану роботу, витрати палива та технічний стан автобусів.

Завдяки цьому було скорочено адміністративні витрати на 8%, зменшено кількість помилок у звітності та прискорено процес прийняття управлінських рішень.

4. Розвиток клієнтських сервісів і маркетингових інновацій. У 2024 році підприємство запровадило пілотний проєкт мобільного додатку для пасажирів, що дозволяє відстежувати місцезнаходження маршрутки у реальному часі та залишати відгуки про якість обслуговування.

Окрім того, запроваджено програму лояльності для постійних клієнтів – знижки на абонементи, безкоштовні поїздки для пенсіонерів у певні години, акції для студентів.

Впровадження цифрових і маркетингових інновацій дозволило підвищити середню кількість пасажирів на 1 рейс на 9%, а рівень задоволеності клієнтів – з 78% у 2022 році до 89% у 2024 році.

5. Інновації в системі управління персоналом. З метою підвищення мотивації та якості обслуговування клієнтів на підприємстві запроваджено систему преміювання водіїв, яка базується на оцінці дотримання графіку руху, відсутності скарг від пасажирів та рівня економії пального.

Також реалізовано програму підвищення кваліфікації персоналу, що включає щорічні тренінги з безпеки руху, культури спілкування з пасажирями та основ клієнтоорієнтованого сервісу. Це дозволило скоротити кількість дисциплінарних порушень на 25% та знизити плинність кадрів.

У цілому впровадження інновацій дало змогу підприємству досягти сукупного економічного ефекту близько 1 млн грн на рік, не враховуючи довгострокових вигод у вигляді підвищення лояльності пасажирів та покращення іміджу компанії.

Позитивні зміни відобразилися також у таких показниках:

- підвищення рентабельності операційної діяльності у 2023 році до 10,3%;
- зростання коефіцієнта технічної готовності автопарку;
- зменшення кількості простоїв транспорту;
- покращення соціального клімату в колективі.

Для узагальнення результатів інноваційної активності підприємства проведено аналіз основних показників ефективності інноваційної діяльності (табл. 2.2).

Основні результати впровадження інновацій на ТзОВ «Геліос»

Напрямок інновацій	Очікуваний ефект	Фактичні результати	Економічний ефект
GPS-моніторинг руху	оптимізація маршрутів; зменшення витрат палива	скорочення витрат палива на 7–8%; підвищення пунктуальності на 15%	Економія ~420 тис. грн/рік
Оновлення автопарку	зниження ремонтних витрат; покращення комфорту	зниження витрат на ремонт на 12%; підвищення техготовності парку	~280 тис. грн/рік
Електронний облік рейсів	автоматизація контролю; зменшення помилок	скорочення адміністративних витрат на 8%	~95 тис. грн/рік
Мобільний додаток	підвищення задоволеності клієнтів; маркетинговий ефект	зростання клієнтської лояльності на 13%; зростання кількості пасажирів на 9%	~150 тис. грн/рік
Програма мотивації персоналу	Підвищення якості обслуговування, зниження плинності кадрів	підвищення продуктивності праці на 10%; зменшення скарг на 20%	~70 тис. грн/рік

Попри активну інноваційну діяльність, підприємство стикається з низкою проблем, що стримують розвиток:

- обмежені фінансові ресурси – значна частка інвестицій фінансується за рахунок кредитних зобов’язань, що знижує рентабельність.
- відсутність формалізованої системи оцінювання інновацій – рішення щодо впровадження новітніх приймаються інтуїтивно, без чіткої методики оцінки ефекту.
- низький рівень автоматизації управлінських процесів – відсутня інтегрована система управління даними (ERP).
- недостатня інноваційна культура персоналу – не всі працівники готові до використання нових технологій.
- вплив зовнішніх факторів – зростання вартості пального, інфляція, коливання попиту на перевезення.

Отже, проведений аналіз показує, що ТзОВ «Геліос» характеризується середнім рівнем інноваційної активності: підприємство системно впроваджує технічні, технологічні, організаційні та маркетингові інновації, які позитивно впливають на ефективність діяльності, якість послуг і задоволеність клієнтів.

Водночас на підприємстві відсутня структурована система оцінювання інноваційних рішень, що ускладнює планування, контроль і визначення ефективності нововведень. Це обумовлює необхідність розроблення методичної системи оцінювання інноваційних рішень, яка б враховувала фінансові, операційні та соціальні аспекти діяльності транспортного підприємства.

2.2. Аналіз існуючої системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві

На підприємстві ТзОВ «Геліос», яке здійснює пасажирські перевезення у межах міста та міжміських маршрутів району, система оцінювання інноваційних рішень сформована частково й не має чітко визначеної структури. Її основу становлять традиційні фінансово-економічні показники, такі як прибутковість, собівартість перевезень, рівень завантаження транспортних засобів і продуктивність праці водіїв.

Інноваційні заходи (оновлення автопарку, впровадження GPS-моніторингу, використання електронних квитків, автоматизація диспетчеризації) оцінюються переважно через призму окупності витрат або короткострокового ефекту, що не дозволяє виявити повний потенціал таких рішень.

У поточній практиці підприємство не має інтегрованої системи оцінювання, яка б враховувала не лише фінансові, а й нематеріальні аспекти інновацій – вплив на якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, інноваційну культуру персоналу чи технологічну стійкість.

Отже, для більш глибокого розуміння сутності діючої системи оцінювання доцільно проаналізувати організаційні особливості управління інноваційними рішеннями на підприємстві. Це дозволить з'ясувати, які підрозділи залучені до процесу, як саме відбувається ініціювання, впровадження та оцінка інновацій, а також яким чином результати аналізу впливають на управлінські рішення.

Основні елементи організаційної побудови системи управління інноваціями на ТзОВ «Геліос» наведено у таблиці 2.3.

Організаційні особливості управління інноваційними рішеннями
ТзОВ «Геліос»

Елемент системи	Характеристика
Відповідальний підрозділ	Відділ експлуатації транспорту (у співпраці з бухгалтерією та диспетчерською службою)
Основні етапи оцінювання	1. Ініціація інновації (керівництво, технічний персонал) 2. Попередній економічний розрахунок (фінансовий відділ) 3. Впровадження рішення 4. Аналіз фактичного ефекту після впровадження
Ключові критерії оцінки	Собівартість перевезень, економія палива, технічна надійність, кількість скарг пасажирів
Форми звітності	Звіт про впровадження нових технологій (у довільній формі); Бухгалтерський звіт про фінансовий результат
Періодичність оцінювання	Разово після впровадження проєкту або щороку під час підбиття фінансових результатів
Використання результатів	Для ухвалення управлінських рішень щодо подальших інвестицій або модернізації

Як видно з таблиці 2.3, організаційна система управління інноваційними рішеннями на ТзОВ «Геліос» має функціонально-лінійний характер і ґрунтується на взаємодії між керівництвом, відділом експлуатації, фінансовою службою та диспетчерською частиною. Основна роль у ініціюванні та реалізації інноваційних проєктів належить керівництву підприємства, тоді як фінансовий відділ забезпечує економічну оцінку доцільності впровадження, а експлуатаційний відділ – практичне виконання.

Однак така модель має низку обмежень, зокрема відсутність окремої аналітичної ланки, яка б займалася систематичним моніторингом ефективності інновацій. Впровадження нововведень часто оцінюється лише після завершення проєкту, що не дозволяє здійснювати поточний контроль або коригування процесів на проміжних етапах.

Крім того, відсутня інтегрована система показників, яка б дозволила об'єктивно оцінювати вплив інновацій не лише на фінансові результати, а й

на якість послуг, рівень задоволеності клієнтів, оптимізацію маршрутів чи ефективність використання автопарку.

Для більш глибокої оцінки рівня ефективності діючої системи далі розглянемо основні критерії оцінювання інноваційних рішень, що використовуються на підприємстві, та визначимо рівень їх відповідності сучасним підходам.

Для оцінювання результативності впроваджених інноваційних рішень на ТЗОВ «Геліос» використовується обмежена система показників, зосереджена переважно на фінансово-економічних аспектах діяльності. При цьому відсутні формалізовані критерії, що відображають якісні зміни у сервісному обслуговуванні чи технологічному розвитку підприємства. Узагальнені дані щодо чинної системи оцінювання інновацій подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Система показників оцінювання інноваційних рішень,
що застосовується на ТЗОВ «Геліос»**

Група показників	Зміст та характеристика	Рівень застосування
<i>Фінансово-економічні</i>	Прибутковість, собівартість, окупність витрат, рентабельність перевезень	Високий
<i>Технологічні</i>	Коефіцієнт технічної готовності автопарку, частота поломок, витрати палива	Середній
<i>Маркетингові</i>	Частка постійних пасажирів, рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг	Низький
<i>Організаційні</i>	Час простою транспортних засобів, ефективність розкладу, завантаження маршрутів	Середній
<i>Соціальні</i>	Умови праці водіїв, рівень кваліфікації персоналу, рівень задоволеності працівників	Низький

Як показує аналіз, у системі оцінювання інноваційних рішень ТЗОВ «Геліос» домінує фінансово-економічний підхід, орієнтований переважно на показники прибутковості, собівартості та окупності інвестицій. Це зумовлено

прагненням підприємства до стабілізації фінансових результатів у короткостроковій перспективі. Водночас технологічні, організаційні, соціальні та маркетингові показники застосовуються несистемно й не мають чітко визначених методів вимірювання.

Така ситуація призводить до однобічного підходу в оцінюванні ефективності інновацій, коли значна частина нематеріальних ефектів (покращення якості обслуговування, зростання лояльності клієнтів, підвищення кваліфікації персоналу) залишається поза увагою управлінців. Це, у свою чергу, ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальших напрямів розвитку інноваційної діяльності.

Для більш наочного відображення структури критеріїв, які використовуються у процесі оцінювання інноваційних рішень на підприємстві, побудовано рис. 2.1, що демонструє основні категорії показників та їх змістове наповнення.

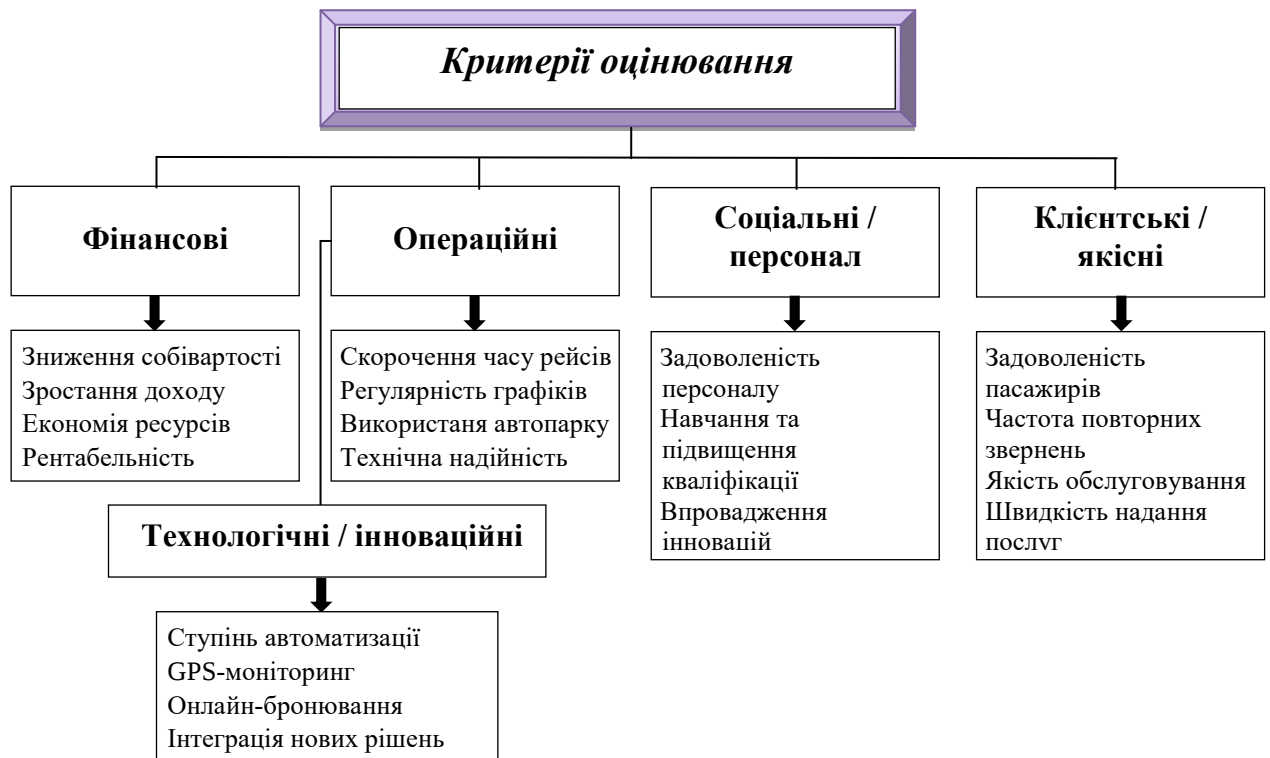


Рисунок 2.3. Структура критеріїв оцінки інноваційних рішень на підприємстві

З наведеної схеми видно, що поточна система має лінійно-адміністративний характер, побудована за принципом «ініціатива – реалізація – звіт», без формалізованого механізму зворотного зв'язку чи подальшого удосконалення на основі отриманих результатів. Такий підхід є типовим для невеликих підприємств сфери послуг, проте в умовах зростання конкуренції та цифровізації ринку він втрачає ефективність, оскільки не забезпечує системності управління інноваціями.

Проведений аналіз дозволяє виокремити низку ключових проблем, характерних для діючої системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос», а саме:

1. Відсутність єдиної методики оцінювання.

На підприємстві не розроблено чітких методичних засад чи регламенту щодо оцінки ефективності інноваційних рішень. Оцінювання здійснюється епізодично, здебільшого після впровадження, без попереднього прогнозування або контролю на проміжних етапах.

2. Переважання фінансових критеріїв.

Основна увага приділяється короткостроковим економічним показникам – таким як прибутковість, витрати чи окупність інвестицій. Водночас довгострокові ефекти (підвищення іміджу, клієнтська лояльність, якість послуг, інноваційна культура персоналу) залишаються поза увагою.

3. Низький рівень автоматизації обліку даних.

Аналіз інновацій проводиться вручну або з використанням окремих електронних таблиць у середовищі Excel, без створення єдиної бази даних чи аналітичної системи. Це ускладнює порівняння результатів між періодами, знижує точність і швидкість прийняття управлінських рішень.

4. Відсутність інтеграції інноваційного аналізу у стратегічне планування.

Отримані результати оцінки не використовуються як підґрунтя для планування майбутніх інвестицій або визначення пріоритетів розвитку.

Інноваційна діяльність розглядається окремо від загальної стратегії підприємства, що знижує її ефективність і послідовність.

5. Обмежена участь персоналу.

Працівники середньої ланки не залучаються до процесу формування чи оцінювання інноваційних ініціатив, що призводить до слабкого зворотного зв'язку та недостатньої мотивації до впровадження нововведень. Крім того, відсутня система внутрішніх комунікацій для обміну ідеями або пропозиціями щодо вдосконалення процесів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що існуюча система оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос» має фрагментарний характер і не забезпечує комплексного бачення результативності інноваційної діяльності. Це обмежує можливості підприємства у плануванні розвитку, знижує ефективність прийняття управлінських рішень та стримує потенціал до технологічного оновлення.

Щоб оцінити рівень відповідності діючої системи сучасним тенденціям, доцільно здійснити порівняння існуючого підходу з типовими методами оцінювання інновацій, що застосовуються у провідних підприємствах сфери послуг у транспортній галузі. Результати такого порівняння подано у таб. 2.5.

Таблиця 2.5.

Порівняння існуючої системи оцінювання ТзОВ «Геліос» з сучасними підходами

Критерій порівняння	Існуюча система на ТзОВ «Геліос»	Сучасні підходи до оцінювання інновацій
Методологічна база	Відсутня формалізована методика; оцінювання здійснюється епізодично, без уніфікованих показників	Наявність чітко структурованих методик (Balanced Scorecard, KPI, ROI, інтегральні індекси ефективності)
Основні критерії оцінки	Переважають фінансові показники: собівартість, прибуток, рентабельність	Комплексна система показників: фінансові, операційні, клієнтські, інноваційні, соціальні, екологічні
Інформаційна база	Дані збираються вручну, переважно у вигляді окремих Excel-таблиць	Використання автоматизованих аналітичних систем (BI-платформи, CRM, ERP)

Критерій порівняння	Існуюча система на ТзОВ «Геліос»	Сучасні підходи до оцінювання інновацій
Частота оцінювання	Проводиться нерегулярно, переважно після впровадження окремих інновацій	Систематичний моніторинг на всіх етапах життєвого циклу інноваційного проєкту
Інтеграція у стратегічне управління	Результати оцінювання не враховуються під час планування розвитку підприємства	Оцінювання є складовою стратегічного планування, інноваційна ефективність – ключовий елемент стратегії
Залучення персоналу	Оцінювання здійснюється керівництвом; персонал участі не бере	Залучення всіх рівнів персоналу до процесу оцінки та генерування інновацій (team-based innovation)
Оцінка нематеріальних ефектів	Відсутня; не враховуються зміни в якості сервісу, клієнтській лояльності, іміджі	Акцент на нематеріальних результатах: клієнтська задоволеність, цифровізація, бренд, соціальний ефект
Рівень автоматизації	Низький; відсутні спеціалізовані інструменти моніторингу	Використання цифрових панелей моніторингу, аналітичних звітів у реальному часі
Результативність підходу	Обмежена – орієнтація лише на короткострокові фінансові результати	Висока – забезпечує системний підхід, адаптивність та стратегічну спрямованість інновацій

Розроблено автором на підставі [22,23,41]

Як видно з таблиці 2.5, система оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос» значно відстає від сучасних практик управління інноваціями. Основні обмеження полягають у відсутності комплексного підходу, слабкій інтеграції результатів оцінювання в стратегічне планування та недостатній автоматизації процесів. У той час сучасні підходи базуються на системності, аналітичній підтримці та орієнтації на довгострокову цінність інновацій.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємству необхідно перейти до комплексної моделі оцінювання, що враховує як фінансові, так і нефінансові результати, а також забезпечує взаємозв'язок між інноваційними показниками та стратегічними цілями організації.

Таким чином, проведений аналіз показав, що існуюча система оцінювання інноваційних рішень на підприємстві ТзОВ «Геліос»:

- має обмежений характер, орієнтований переважно на короткострокову фінансову вигоду;
- не забезпечує комплексного аналізу економічних, соціальних та організаційних ефектів;
- не включає інструментів ризик-аналізу чи порівняння альтернативних інноваційних проєктів;
- не використовується як інструмент стратегічного управління.

Отже, діюча система оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос» потребує вдосконалення шляхом її структуризації, розширення переліку критеріїв, автоматизації процесів збору та аналізу даних, а також інтеграції оцінювання у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Розділ III. Удосконалення системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві

3.1. Інноваційні підходи до оцінювання та прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану

В сучасних реаліях господарювання українські підприємства функціонують в умовах воєнного стану, що створює безпрецедентний рівень невизначеності та ризиків для економічної діяльності. Збройна агресія росії до України призвела до істотних змін у соціально-економічному середовищі: порушення логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів, коливань попиту, підвищення енергетичних витрат, а також зростання непередбачуваності зовнішніх факторів.

За таких умов підприємства, зокрема ТзОВ «Геліос», змушені адаптувати свої управлінські системи, шукати нові підходи до оцінювання інноваційних рішень і прийняття стратегічних управлінських рішень, які забезпечували б стійкість, ефективність і безпеку функціонування.

Невизначеність воєнного стану проявляється у кількох ключових аспектах [37]:

- економічному (нестабільність ринку, інфляційні коливання, скорочення інвестицій);
- ресурсному (обмежений доступ до сировини, палива, комплектуючих);
- організаційному (порушення логістики, кадрові втрати, дистанційна форма роботи);
- інформаційному (нестача достовірних прогнозних даних, високий рівень інформаційних ризиків).

У такому середовищі традиційні методи прийняття управлінських рішень виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони ґрунтуються на стабільності вихідних параметрів і передбачуваності економічних процесів. Тому актуальним стає застосування інноваційних підходів до

оцінювання та прийняття рішень, які базуються на гнучких, аналітичних і цифрових інструментах [15].

Ефективність управлінського рішення в умовах воєнного стану визначається не лише економічними показниками, а й його безпековою складовою – здатністю підприємства забезпечити стійкість бізнес-процесів, збереження ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті інноваційні рішення набувають особливого значення, адже саме вони дозволяють підприємствам реалізувати механізми антикризового управління, цифровізації процесів, оптимізації витрат та ефективного планування в умовах невизначеності [33].

Підвищення ефективності оцінювання інноваційних рішень у період воєнного стану можливе за рахунок використання таких сучасних інструментів, як сценарне прогнозування, нечітке моделювання, цифрові панелі моніторингу, експертні системи підтримки управлінських рішень, аналітика великих даних [33]. Їх застосування дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення навіть за відсутності повної інформації, забезпечуючи стійкість інноваційної політики підприємства.

Сучасна концепція оцінювання та прийняття управлінських рішень повинна базуватися на принципах аналізу, адаптивності, гнучкості та використання інноваційних підходів. Для підприємств, що функціонують у реаліях воєнного стану, ці принципи набувають вирішального значення, адже саме вони дозволяють забезпечити ефективне управління ресурсами, підтримання стабільності бізнес-процесів і підвищення інноваційної стійкості організації.

Аналіз невизначеності – це системний підхід до виявлення, оцінки та управління ризиками, спрямований на зменшення можливих втрат і підвищення обґрунтованості рішень за умов нестачі інформації [33].

Для ТзОВ «Геліос» особливо важливим є врахування ризиків нестачі водіїв у штаті, що може впливати на ефективність логістичних та операційних процесів, коливань вартості палива, кадрових втрат і змін

регуляторного середовища, які безпосередньо впливають на реалізацію інноваційних проєктів.

Аналіз невизначеності передбачає такі етапи:

- ідентифікацію ризиків і загроз, що можуть виникнути при впровадженні інноваційних рішень;
- оцінювання ймовірності настання подій та розрахунок можливих втрат чи вигод;
- моделювання сценаріїв розвитку ситуацій (оптимістичного, песимістичного та базового), що створює аналітичне підґрунтя для обґрунтованих управлінських дій [33].

Метою ідентифікації ризиків є раннє виявлення потенційних проблем та формування стратегій їх мінімізації. Сценарне планування забезпечує всебічний аналіз можливих варіантів розвитку подій, підвищує гнучкість управлінських рішень та дозволяє підприємству адаптувати інноваційну діяльність до змін зовнішнього середовища.

Адаптивність у контексті оцінювання інноваційних рішень можна розглядати у двох аспектах – як управлінський принцип і як властивість системи чи управління.

Адаптивність як принцип управління означає здатність системи приймати рішення на основі динамічного коригування орієнтирів, критеріїв і правил поведінки в умовах нестабільності. Для ТзОВ «Геліос» це проявляється у готовності переглядати підходи до оцінювання інноваційних проєктів залежно від зміни ресурсних або зовнішньоекономічних умов.

Адаптивність як здатність системи чи управління – це вміння швидко аналізувати нову ситуацію, знаходити альтернативи, мінімізувати ризики і забезпечувати досягнення цілей навіть у критичних обставинах [40], наприклад, при дефіциті матеріальних ресурсів чи перебоях у постачанні.

Поняття адаптивності тісно пов'язане з гнучкістю, оскільки обидва відображають здатність системи або людини ефективно пристосовуватись до змін і зберігати стабільність у процесі прийняття рішень.

Гнучкість забезпечує ефективність управлінських рішень завдяки можливості швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати параметри оцінювання інноваційних проєктів.

У практиці ТзОВ «Геліос» це може проявлятися у регулярному перегляді вагових коефіцієнтів показників ефективності інновацій (фінансових, технічних, екологічних) залежно від зміни стратегічних цілей підприємства або ринкової кон'юнктури.

Гнучкість у прийнятті рішень підвищує рівень інноваційної готовності підприємства, сприяє впровадженню нових технологій, мінімізує ризики й забезпечує підвищення конкурентоспроможності навіть у складних умовах воєнного часу.

Одним із ключових напрямів сучасного менеджменту є використання *інноваційних підходів* до управління, які інтегрують новітні технології, цифрові рішення та аналітичні інструменти у процес прийняття рішень.

Це дозволяє підвищити ефективність системи оцінювання інноваційних рішень, зменшити вплив людського фактора та посилити аналітичну обґрунтованість управлінських дій.

Основними інноваційними методами та інструментами прийняття рішень в умовах невизначеності є [39]:

- діджиталізація управлінських процесів (автоматизація збору та обробки даних про ефективність інноваційних проєктів);
- використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування результатів інноваційних впроваджень;
- когнітивний ризик-менеджмент, що враховує психологічні та поведінкові чинники при ухваленні рішень;
- блокчейн-технології, які підвищують прозорість та безпеку інноваційних транзакцій і фінансування;
- сценарне та імітаційне моделювання, яке дозволяє оцінювати вплив зовнішніх шоків і невизначеностей на економічні результати підприємства.

Інноваційні підходи до оцінювання та прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану забезпечують інформаційну прозорість, адаптивність і гнучкість управлінської системи. Вони сприяють мінімізації ризиків, ефективному використанню ресурсів та реалізації стратегічних цілей навіть у нестабільному середовищі [33].

Застосування таких методів створює можливість поєднання традиційних управлінських підходів із сучасними цифровими інструментами, що формує нову якість процесу прийняття рішень і підвищує інноваційну стійкість підприємства (рис.3.1.).

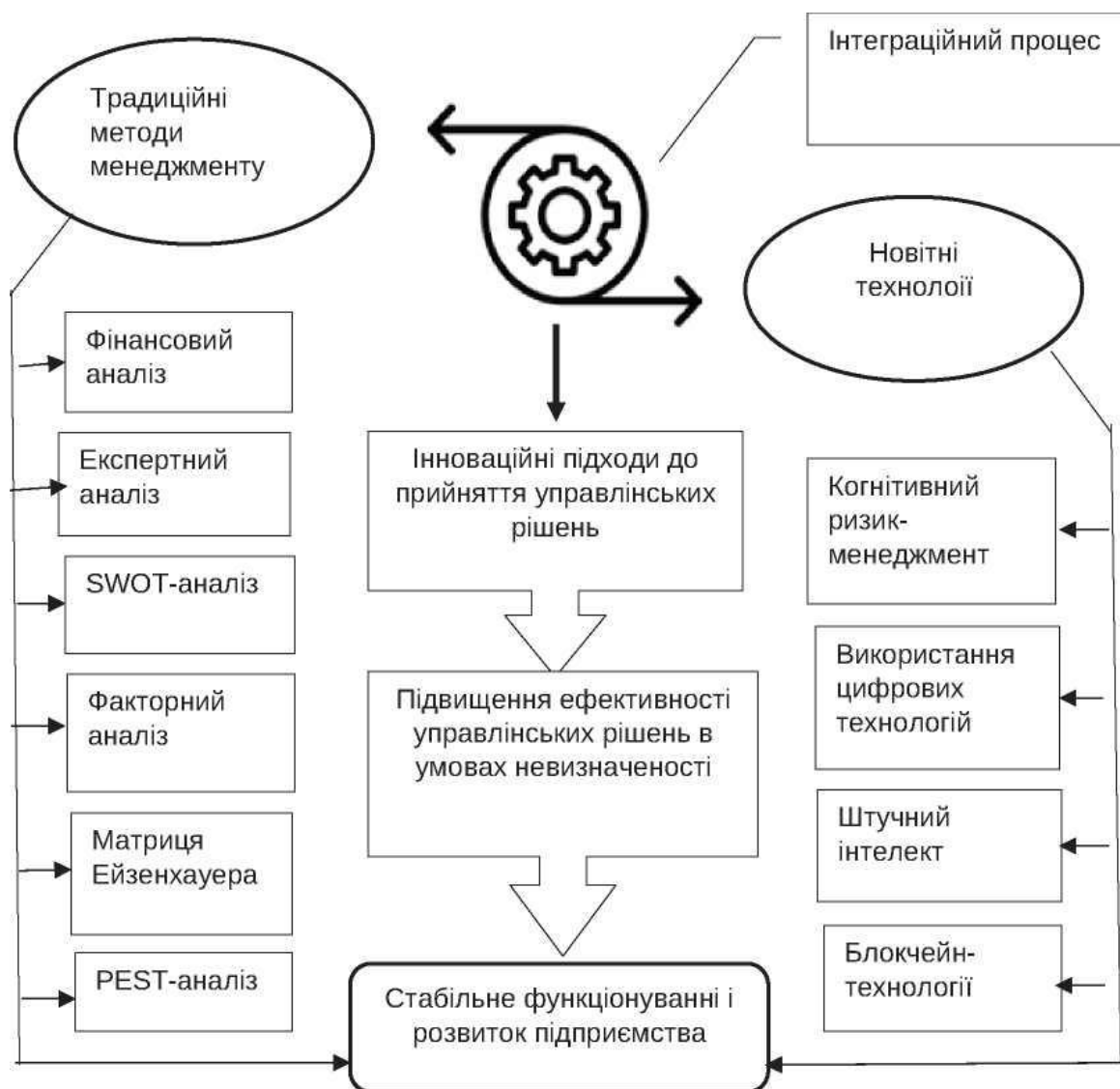


Рис. 3.1. Інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [33]

Сучасні методи та інструменти управління, які базуються на інноваційних підходах, значно підвищують ефективність управлінських рішень у підприємствах, що функціонують в умовах невизначеності, зокрема в умовах військового стану. Вони забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, глибоку аналітику великих даних та точне прогнозування тенденцій, що підвищує обґрунтованість, оперативність та адаптивність рішень.

Когнітивні технології дозволяють автоматизувати складні процеси аналізу даних, своєчасно розпізнавати ризики у фінансовій, виробничій та логістичній системах підприємства, що дає змогу управлінцям вчасно реагувати на загрози та приймати ефективні рішення [41].

Використання цифрових технологій у процесі управління підвищує ефективність рішень завдяки:

- прискореному доступу до актуальної та точної інформації для прийняття оперативних рішень;
- автоматизації комунікацій, обліку та звітності, що дозволяє керівництву зосередитися на стратегічних завданнях;
- покращенню комунікацій через цифрові платформи (інтернет-телефонія, CRM-системи, віртуальні конференції), що прискорює процес ухвалення рішень;
- ефективній аналітиці та прогнозуванню великих масивів даних за допомогою сучасних систем (Big Data, штучний інтелект);
- зменшенню негативного впливу людського фактору;
- підвищенню гнучкості та адаптивності управлінських процесів, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової та соціально-економічної ситуації.

Важливою складовою інноваційних технологій є штучний інтелект (ШІ), який забезпечує виконання завдань, що потребують людського інтелекту, прискорює обробку інформації та підвищує точність прогнозів. Застосування

штучного інтелекту дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Одним із ключових інструментів сучасного управління є блокчейн-технології, які забезпечують безпеку та прозорість даних. Вони дозволяють:

- гарантувати достовірність інформації завдяки децентралізованому зберіганню даних;
- ефективно управляти довгостроковими ризиками через створення прозорого ланцюга подій для аудиту та моделювання сценаріїв;
- підвищувати довіру між учасниками процесів завдяки неможливості змінити або видалити зафіксовані дані [25].

Інтеграція інноваційних технологій з традиційними методами управління формує гнучкі та адаптивні інструменти прийняття рішень, що дозволяють ТзОВ «Геліос» ефективно функціонувати, зберігати стабільність і підвищувати конкурентоспроможність навіть в умовах високої невизначеності та військового стану.

Отже, інноваційні рішення відіграють стратегічну роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства, оскільки саме вони визначають його здатність адаптуватися до динамічних умов ринку, технологічного прогресу та змін у поведінці споживачів. Для ТзОВ «Геліос» впровадження інновацій має не лише економічне, а й соціальне значення. Зокрема, цифровізація процесів бронювання та оплати квитків, запровадження систем GPS-моніторингу рухомого складу, використання екологічно чистого транспорту, автоматизація розкладів і управління маршрутами дозволяють підвищити ефективність діяльності, комфорт пасажирів і довіру до перевізника.

Водночас інновації виступають інструментом формування нової бізнес-моделі підприємства, орієнтованої на клієнта та якість сервісу. Упровадження інтелектуальних транспортних систем, мобільних додатків для відстеження маршрутів чи запровадження програм лояльності сприятиме зростанню конкурентоспроможності та утриманню споживачів. Такі рішення

забезпечують гнучкість управління, оперативність прийняття рішень і створюють умови для подальшого стратегічного розвитку.

Крім того, інноваційна діяльність сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, оскільки дозволяє оптимізувати витрати, зменшити втрати часу, підвищити продуктивність праці та ефективність використання матеріально-технічних ресурсів. У результаті підприємство отримує можливість спрямовувати вивільнені ресурси на розвиток нових напрямів діяльності, модернізацію рухомого складу або розширення мережі маршрутів.

Варто зазначити, що інноваційні рішення у сфері пасажирських перевезень мають також значний соціальний ефект. Вони сприяють підвищенню рівня безпеки, зменшенню негативного впливу транспорту на довкілля, покращенню умов праці водіїв і персоналу, формуванню позитивного іміджу підприємства серед населення. Завдяки цьому ТзОВ «Геліос» отримає не лише економічні, а й репутаційні переваги, що зміцнює його позиції на ринку.

Отже, впровадження інноваційних підходів у процес прийняття управлінських рішень є ключовим фактором підвищення їх ефективності, стабільності та адаптивності підприємства, забезпечуючи основу для його сталого розвитку в динамічному середовищі. Для ТзОВ «Геліос» упровадження таких підходів означає підвищення ефективності системи оцінювання інноваційних рішень, зміцнення позицій підприємства на ринку транспортних послуг і формування передумов для його сталого розвитку після завершення війни.

3.2. Удосконалення та практична реалізація системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос»

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать, що ТзОВ «Геліос» характеризується середнім рівнем інноваційної активності та наявністю окремих елементів системи оцінювання нововведень. Проте така система має фрагментарний характер, не забезпечує повного охоплення усіх аспектів інноваційної діяльності та не інтегрована у стратегічне управління підприємством. Це створює ризики неефективного використання ресурсів і ускладнює ухвалення обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку.

У зв'язку з цим виникає необхідність у розробленні удосконаленої системи оцінювання, яка б враховувала як кількісні, так і якісні результати впровадження інновацій, забезпечувала зворотний зв'язок між результатами оцінки та стратегічними пріоритетами підприємства, а також дозволяла своєчасно адаптувати управлінські дії до змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення системності та ефективності процесу оцінювання інноваційних рішень на підприємстві доцільно визначити основні напрями вдосконалення існуючої моделі.

На сьогодні оцінювання інноваційних проєктів на ТзОВ «Геліос» здійснюється без чіткої методичної бази, що зумовлює суб'єктивність висновків. Для усунення цього недоліку необхідно розробити єдину методику оцінювання, яка ґрунтуватиметься на поєднанні фінансових, технологічних, маркетингових, організаційних та соціальних показників. Ця методика повинна включати:

- систему показників оцінки (KPI) для кожної групи критеріїв;
- алгоритм збору, обробки та аналізу даних;
- порядок періодичного оновлення показників залежно від зміни зовнішнього середовища;
- інтегральний індекс ефективності інновацій.

Запровадження єдиної методичної основи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос» дасть змогу підвищити рівень обґрунтованості

управлінських рішень та створить передумови для ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства. Розроблена система показників (KPI), що охоплює фінансові, технологічні, маркетингові, організаційні та соціальні аспекти, дозволить здійснювати комплексну оцінку інновацій, враховуючи як їхню економічну доцільність, так і стратегічну значущість для розвитку підприємства.

Наявність чітко визначеного алгоритму збору, обробки та аналізу даних сприятиме стандартизації процесу оцінювання, зниженню рівня суб'єктивності та підвищенню достовірності результатів. Регулярне оновлення показників відповідно до змін зовнішнього середовища забезпечить гнучкість системи оцінювання та її адаптивність до сучасних умов господарювання.

Формування інтегрального індексу ефективності інновацій дозволить узагальнити результати оцінювання за різними напрямками та забезпечить можливість порівняння інноваційних проєктів між собою. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню прозорості прийняття управлінських рішень, об'єктивності відбору пріоритетних інновацій і підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Упровадження запропонованих напрямів удосконалення системи оцінювання інноваційних рішень забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію інноваційного портфеля та сприятиме формуванню культури інноваційного управління на підприємстві. У перспективі це дозволить ТзОВ «Геліос» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, підвищити гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та забезпечити стаке інноваційне зростання.

Існуюча система на підприємстві орієнтована переважно на фінансові показники. Необхідно більше уваги приділити нефінансовим критеріям, що відображають довгострокові результати інновацій. Зокрема, пропонується розширення системи критеріїв оцінювання таких груп показників:

- технологічні – рівень технічної готовності автопарку, коефіцієнт використання GPS-даних для оптимізації маршрутів, рівень цифровізації управління;
- маркетингові – індекс задоволеності пасажирів, зростання кількості постійних клієнтів, частота позитивних відгуків;
- соціальні – рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, інноваційна культура;
- екологічні – рівень викидів CO₂, частка «зеленого» транспорту в автопарку.

Отже, удосконалення системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос» передбачає перехід від вузько фінансового підходу до комплексного, багатовимірного оцінювання результатів інноваційної діяльності. Орієнтація виключно на фінансові показники не дає змоги повною мірою врахувати стратегічні, технологічні та соціальні наслідки впровадження інновацій, тоді як саме ці аспекти визначають довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Запропоноване розширення системи критеріїв оцінювання – за технологічними, маркетинговими, соціальними та екологічними групами – дозволить формувати більш об'єктивну картину ефективності інноваційних рішень. Зокрема, врахування технологічних показників сприятиме оцінці рівня цифровізації процесів і технічної готовності підприємства до впровадження нових рішень; маркетингові критерії відображатимуть реальний вплив інновацій на лояльність клієнтів та імідж компанії; соціальні – характеризуватимуть розвиток кадрового потенціалу, інноваційну культуру та рівень задоволеності персоналу; екологічні – визначатимуть внесок підприємства у зменшення негативного впливу на довкілля.

Таким чином, формування інтегрованої системи нефінансових показників створить можливість для комплексного оцінювання інновацій з позицій економічної, соціальної та екологічної результативності. Це, у свою чергу, дозволить ТзОВ «Геліос» приймати більш збалансовані управлінські

рішення, спрямовані не лише на отримання короткострокового прибутку, а й на забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Для підвищення точності та оперативності аналізу доцільно створити автоматизовану систему збору та аналізу даних про ефективність інноваційних заходів. Вона може бути реалізована у вигляді аналітичної панелі (dashboard) на базі MS Power BI або Excel, інтегрованої з бухгалтерським обліком і GPS-системою підприємства.

Таке рішення дозволить:

- оперативно відстежувати динаміку ключових показників (паливна економія, кількість рейсів, скарг, запізнень);
- здійснювати аналіз «до/після впровадження» інновацій;
- формувати автоматичні звіти для керівництва;
- виявляти найрезультативніші напрями інноваційної діяльності.

Оцінювання інновацій має стати невід’ємним елементом стратегічного планування діяльності підприємства.

Результати оцінки доцільно використовувати для:

- формування бюджету інноваційного розвитку;
- визначення пріоритетних напрямів інвестування;
- оцінки ризиків і очікуваних результатів проєктів;
- розроблення системи мотивації персоналу, прив’язаної до результатів впровадження інновацій.

Отже, створення автоматизованої системи збору та аналізу даних про ефективність інноваційних заходів забезпечить оперативність, прозорість і об’єктивність оцінювання результатів інноваційної діяльності. Інтеграція аналітичної панелі з внутрішніми системами підприємства дозволить своєчасно відстежувати ключові показники, формувати управлінські звіти та визначати найбільш результативні напрями розвитку. Використання результатів оцінки під час стратегічного планування сприятиме ефективнішому розподілу ресурсів, обґрунтованому інвестуванню,

формуванню системи мотивації персоналу та зниженню ризиків неефективних рішень.

Важливо також забезпечити участь працівників різних рівнів у процесі розроблення та оцінювання інноваційних рішень. Для цього доцільно:

- створити внутрішню програму «Ідеї для розвитку», де працівники можуть пропонувати власні інновації;
- запровадити мотиваційні бонуси за участь у впровадженні результативних проєктів;
- проводити тренінги з інноваційної культури та цифрової грамотності;
- включити критерії інноваційної активності в систему оцінювання персоналу.

Залучення працівників до процесу розроблення та оцінювання інноваційних рішень підвищить їхню мотивацію, сприятиме формуванню інноваційної культури та забезпечить активну участь персоналу у розвитку підприємства.

Для забезпечення постійного вдосконалення системи оцінювання необхідно створити механізм моніторингу результатів упровадження інновацій та коригування методики за підсумками аналізу.

Це може бути реалізовано через:

- щоквартальні звіти про результати інноваційних проєктів;
- обговорення результатів на виробничих нарадах;
- періодичне оновлення бази даних KPI.

Таким чином, система набуде динамічного характеру та забезпечить безперервне вдосконалення процесів на основі отриманих результатів.

Отже, напрями вдосконалення системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос» полягають у переході від фрагментарного, фінансово-орієнтованого підходу до комплексної, автоматизованої, інтегрованої системи, що враховує стратегічні, соціальні та технологічні аспекти діяльності підприємства.

Логічним продовженням цього процесу є розроблення моделі (методики) оцінювання інноваційних рішень, яка забезпечить єдині підходи до вимірювання ефективності інновацій та підвищить обґрунтованість управлінських рішень.

З метою забезпечення системного підходу до оцінювання ефективності інноваційної діяльності на ТзОВ «Геліос» доцільно розробити модель комплексного оцінювання інноваційних рішень, що базується на поєднанні кількісних і якісних показників. Розроблена методика дозволить не лише оцінювати економічну доцільність нововведень, а й враховувати їхній вплив на якість послуг, соціальні результати, рівень технологічного розвитку та екологічну ефективність.

Метою розроблення моделі є створення уніфікованого інструменту, який дозволить кількісно оцінювати результативність інноваційних рішень, порівнювати альтернативні проєкти та визначати пріоритети їх упровадження. Основні принципи моделі:

- ✓ **Комплексність** – врахування фінансових, технологічних, соціальних та екологічних ефектів.
- ✓ **Об'єктивність** – використання вимірюваних показників, розрахованих за єдиною методикою.
- ✓ **Порівнянність** – забезпечення можливості порівнювати результати між різними інноваційними рішеннями.
- ✓ **Інтегрованість** – зв'язок оцінювання інновацій із загальною стратегією розвитку підприємства.

Відповідно до визначених принципів, побудова моделі оцінювання інноваційних рішень має спиратися на чітку послідовність дій, що забезпечить її практичну застосованість та об'єктивність результатів.

Методика оцінювання передбачає п'ять основних етапів, кожен із яких спрямований на всебічне дослідження ефективності інновацій – від збору вихідної інформації до формування інтегрального показника результативності.

Етап 1. Ідентифікація інноваційного рішення.

На цьому етапі визначається тип інновації (технологічна, організаційна, маркетингова, екологічна тощо), її стратегічні цілі, обсяг необхідних інвестицій, терміни реалізації та очікувані результати. Проводиться попередній аналіз можливих ризиків і визначаються ключові зацікавлені сторони (stakeholders), відповідальні за реалізацію інновації. Це дозволяє забезпечити системність підходу та врахувати всі суттєві чинники, що впливають на успішність проєкту.

Етап 2. Формування системи показників оцінювання.

З метою комплексного аналізу ефективності інновацій формується система показників (KPI), що охоплює п'ять основних груп:

- 1) *фінансово-економічні (F)* – рентабельність, період окупності, економія витрат тощо;
- 2) *технологічні (T)* – рівень автоматизації, цифровізації, технічної готовності, інноваційності процесів;
- 3) *маркетингові (M)* – індекс задоволеності клієнтів, збільшення частки ринку, частота повторних звернень;
- 4) *соціальні (S)* – рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, розвиток інноваційної культури;
- 5) *екологічні (E)* – рівень викидів CO₂, обсяги використання ресурсозберігаючих технологій.

Показники мають відповідати SMART-критеріям (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі), що забезпечує їхню практичність і точність.

Етап 3. Розрахунок часткових показників ефективності.

Кожен показник нормується за шкалою від 0 до 1 залежно від рівня його досягнення порівняно з базовим або нормативним значенням. Нормування може здійснюватися методом лінійної шкали або методом відносних відхилень у відсотках до базового рівня. Це забезпечує можливість порівняння різних показників між собою та підвищує об'єктивність аналізу.

Етап 4. Визначення вагових коефіцієнтів.

Вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожної групи показників, визначаються експертним шляхом. Для підвищення достовірності результатів можуть застосовуватися методи попарного порівняння або аналізу ієрархій. Орієнтовний розподіл вагових коефіцієнтів подано нижче:

$$F - 0,35; \quad T - 0,25; \quad M - 0,20; \quad S - 0,10; \quad E - 0,10.$$

Етап 5. Розрахунок інтегрального індексу ефективності інновації (I_{in}).

Інтегральна оцінка результативності інновації розраховується за формулою:

$$I_{in} = 0,35F + 0,25T + 0,20M + 0,10S + 0,10E,$$

де: F , T , M , S , E – нормовані часткові оцінки ефективності за відповідними напрямками (у межах від 0 до 1).

Отримане значення інтегрального індексу інтерпретується за такими рівнями ефективності:

Значення I_{in}	Інтерпретація рівня ефективності
0,00–0,40	Низька ефективність
0,41–0,70	Середня ефективність
0,71–0,85	Висока ефективність
0,86–1,00	Дуже висока ефективність

Результати інтегральної оцінки можуть бути використані для порівняння альтернативних інноваційних проєктів, визначення пріоритетних напрямів фінансування, моніторингу динаміки інноваційної активності та прийняття управлінських рішень щодо масштабування або коригування інноваційної політики підприємства.

Структуру побудову запропонованої методики подано на рисунку 3.2, де відображено модель комплексного оцінювання інноваційних рішень ТзОВ «Геліос», що включає взаємопов'язані етапи ідентифікації, формування показників, нормування, визначення ваг та інтегральної оцінки.

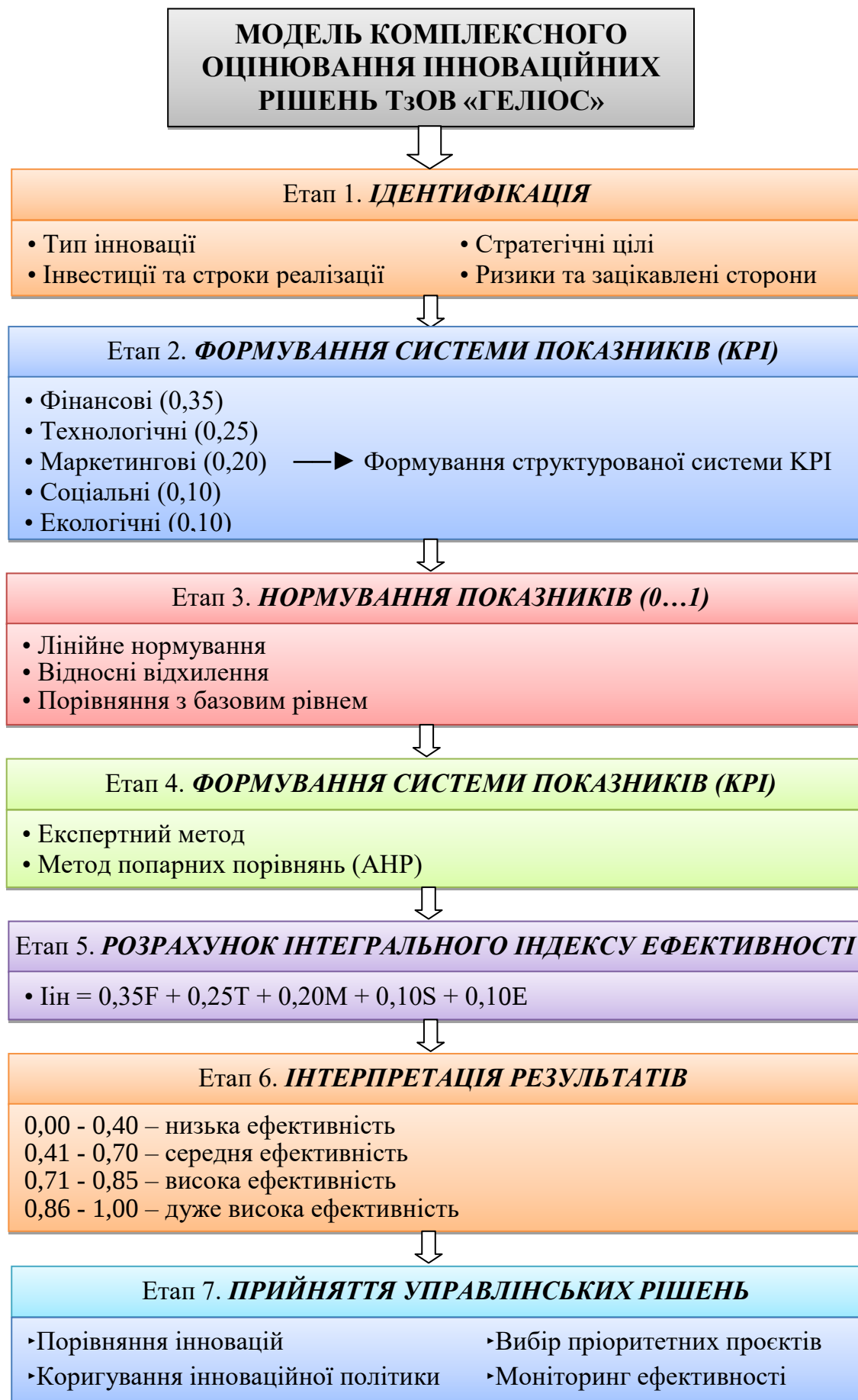


Рис. 3.2. Модель комплексного оцінювання інноваційних рішень на ТЗОВ «Геліос»

Для практичної реалізації запропонованої моделі пропонується система кількісних і якісних критеріїв, що охоплює основні напрями діяльності підприємства. Ці показники дозволяють оцінювати ефективність інноваційних рішень з урахуванням їх фінансових, технологічних, маркетингових, соціальних та екологічних результатів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система показників оцінювання інноваційних рішень на ТЗОВ «Геліос»

Група показників	Приклад показника	Формула розрахунку / характеристика	Очікувана тенденція
1. Фінансово-економічні (F)	Коефіцієнт економічного ефекту (<i>Кеф</i>)	$Кеф = \frac{Е_{ек}}{I}$ де <i>Еек</i> – економія витрат, <i>I</i> – інвестиції	Зростання
	Період окупності інновацій (<i>Ток</i>)	$Ток = \frac{I}{Е_{ек}}$	Скорочення
	Економія операційних витрат (%)	Частка зменшення витрат унаслідок впровадження інновацій	Зростання
2. Технологічні (T)	Рівень цифровізації управління	Частка процесів, автоматизованих у системі GPS/ERP	Зростання
	Коефіцієнт технічної готовності автопарку	$Ктг = \frac{T_{справн}}{T_{заг}}$	Зростання
	Рівень оновлення автопарку	Частка нової техніки у загальному складі	Зростання
3. Маркетингові (M)	Індекс задоволеності клієнтів (<i>CSI</i>)	Оцінюється за анкетуванням: $CSI = \frac{\sum_{i=1}^N O_i}{I}$ де <i>O_i</i> – оцінка задоволеності окремого респондента за анкетой; <i>N</i> – загальна кількість опитаних клієнтів.	Зростання
	Частка постійних клієнтів (%)	Кількість постійних клієнтів / загальна кількість клієнтів × 100%	Зростання
	Частота позитивних відгуків	Кількість позитивних відгуків / загальна кількість відгуків	Зростання
4. Соціальні (S)	Рівень кваліфікації персоналу	Частка працівників, які пройшли навчання або підвищення кваліфікації	Зростання
	Плинність кадрів	Частка звільнених працівників за період / середньооблікова чисельність персоналу	Зниження
	Індекс інноваційної культури	Оцінюється за результатами внутрішнього опитування (1–5 балів)	Зростання
5. Екологічні (E)	Рівень викидів CO ₂	% зниження після впровадження інновації	Зниження
	Частка енергоефективного транспорту	Кількість екологічних одиниць транспорту у загальному парку	Зростання
	Обсяг утилізації відходів (%)	Частка відходів, що підлягають переробці або повторному використанню	Зростання

Запропонована система показників забезпечує можливість багатовимірного аналізу інноваційних рішень, поєднуючи фінансові, технологічні та соціально-екологічні аспекти. Такий підхід сприяє формуванню комплексної оцінки результативності інновацій, визначенню пріоритетних напрямів розвитку та підвищенню ефективності управління інноваційною діяльністю на ТзОВ «Геліос».

Отже, розроблена методика дозволяє здійснювати комплексне оцінювання інноваційних рішень на основі поєднання фінансових і нефінансових критеріїв, забезпечуючи об'єктивність, порівнянність і прозорість результатів, що є передумовою ефективного інноваційного розвитку ТзОВ «Геліос».

Для ілюстрації застосування розробленої моделі розглянемо оцінювання інноваційного рішення – впровадження системи GPS-моніторингу транспортних засобів на підприємстві.

Вихідні дані:

- Інвестиції в систему – 600 тис. грн
- Економія палива – 8% (≈ 420 тис. грн/рік)
- Зменшення запізнь рейсів – 15%
- Зростання задоволеності клієнтів – з 78% до 89%
- Підвищення дисципліни водіїв, зниження скарг – на 20%
- Викиди CO₂ зменшилися на 5%

Розрахунок нормованих показників (0–1):

Напря́м	Частковий показник	Значення	Нормована оцінка
<i>F</i>	Економічний ефект (420/600)	0,70	0,70
<i>T</i>	Зменшення запізнь рейсів на 15%	0,80	0,80
<i>M</i>	Підвищення задоволеності пасажирів на 11 п.п.	0,85	0,85
<i>S</i>	Зменшення скарг на 20%	0,75	0,75
<i>E</i>	Скорочення викидів CO ₂ на 5%	0,60	0,60

Розрахунок інтегрального індексу ефективності інновації (*I_{ін}*):

$$I_{\text{ін}} = 0,35 \cdot 0,70 + 0,25 \cdot 0,80 + 0,20 \cdot 0,85 + 0,10 \cdot 0,75 + 0,10 \cdot 0,60$$

$$I_{\text{ін}} = 0,245 + 0,20 + 0,17 + 0,075 + 0,06 = 0,75$$

Інтегральний індекс ефективності інновації $I_{in} = 0,75$ та відповідає високій ефективності.

Таким чином, впровадження системи GPS-моніторингу на ТзОВ «Геліос» є економічно доцільним, технологічно результативним та забезпечує позитивний соціально-екологічний ефект, що підтверджує практичну цінність розробленої методики оцінювання інноваційних рішень.

Запропонована модель дає змогу:

- комплексно оцінювати ефективність інноваційних рішень на всіх етапах їх реалізації;
- враховувати не лише економічні, а й якісні результати інновацій;
- обґрунтовувати управлінські рішення щодо вибору та фінансування проєктів;
- забезпечити моніторинг результатів у динаміці;
- інтегрувати систему оцінювання у стратегічне планування розвитку підприємства.

Запропонована методика, завдяки своїй універсальності та комплексності, створює підґрунтя для системного оцінювання інноваційних рішень і підвищення якості управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку ТзОВ «Геліос». Вона дозволяє не лише об'єктивно порівнювати альтернативні проєкти, а й інтегрувати оцінювання результатів у стратегічне планування підприємства.

Впровадження запропонованої удосконаленої системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос» дозволить забезпечити підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю, поліпшення якості прийняття управлінських рішень і зростання конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, очікувані результати від впровадження удосконаленої системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос» охоплюють як економічну, так і організаційно-управлінську та соціальну складові розвитку підприємства. Застосування запропонованої методики дозволить підвищити

ефективність використання ресурсів, удосконалити систему управління інноваціями та сформувати інноваційно орієнтовану корпоративну культуру.

У підсумку, впровадження даної системи сприятиме:

- зростанню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг;
- підвищенню прозорості, обґрунтованості та якості управлінських рішень;
- активізації інноваційної активності персоналу й покращенню соціально-трудових відносин;
- зміцненню позитивного іміджу ТзОВ «Геліос» як сучасного, технологічно розвиненого та соціально відповідального підприємства.

Отже, впровадження удосконаленої системи оцінювання інноваційних рішень є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності інноваційного менеджменту, забезпечення сталого розвитку та стратегічної конкурентоспроможності ТзОВ «Геліос».

Узагальнюючи очікувані результати (табл. 3.2), можна прогнозувати, що реалізація удосконаленої системи оцінювання інноваційних рішень дозволить ТзОВ «Геліос» протягом 1–2 років досягти відчутного покращення ключових показників діяльності.

Таблиця 3.2.

Прогнозні результати впровадження удосконаленої системи оцінювання інноваційних рішень на ТзОВ «Геліос»

Показник	Поточний рівень	Прогноз після впровадження	Відхилення
Рентабельність діяльності	9,5%	11,0–12,0%	+ 2,0-2,5 п.п.
Експлуатаційні витрати	100%	92–94%	– 6-8%
Продуктивність праці	100%	107%	+ 7%
Кількість перевезених пасажирів	100%	110%	+ 10%
Рівень задоволеності клієнтів	80%	90–92%	+ 10-12 п.п.
Рівень скарг і запізнь	100%	80%	– 20%

Таким чином, впровадження запропонованої системи оцінювання матиме комплексний позитивний ефект, який проявиться у зростанні економічної ефективності, підвищенні якості управління, зміцненні кадрового потенціалу та покращенні репутації підприємства.

Отже, удосконалена система оцінювання інноваційних рішень на ТЗОВ «Геліос» стане важливим елементом механізму інноваційного розвитку підприємства. Її впровадження забезпечить не лише раціональне використання ресурсів, але й сприятиме формуванню інноваційної культури, що є необхідною передумовою сталого розвитку сучасного транспортного підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Висновки

Результати проведеного дослідження формування системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві за матеріалами ТзОВ „Геліос” дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Інноваційні рішення є ключовим елементом розвитку сучасного підприємства, оскільки забезпечують його адаптивність до змін ринкового середовища, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та створюють передумови сталого розвитку. Сутність інноваційних рішень полягає у виборі найбільш ефективних ідей та їх впровадженні у виробничі, організаційні чи управлінські процеси. Розуміння природи інновацій, їх класифікації та факторів впливу формує теоретичну основу для побудови результативної системи їх оцінювання, що є складовою стратегічного управління підприємством.

2. Аналіз сучасних підходів продемонстрував, що жоден окремий метод оцінювання інновацій не може забезпечити всебічну картину ефективності, адже кожен має свої переваги та обмеження. Економічний підхід дозволяє проводити кількісні фінансові розрахунки; системний підхід інтегрує інновації у загальну стратегію розвитку; комплексний забезпечує багатовимірний аналіз результатів; ризик-орієнтований підхід дозволяє оцінити стійкість і ризикованість рішень; підхід життєвого циклу дає можливість аналізувати інновацію від зародження до завершення її використання. Для транспортного підприємства, що працює у сфері пасажирських перевезень, найбільш ефективним є поєднання зазначених підходів із акцентом на якість сервісу, безпеку та задоволеність клієнтів.

3. Дослідження діяльності ТзОВ «Геліос» показало наявність середнього рівня інноваційної активності, який проявляється у впровадженні технічних, технологічних, організаційних та маркетингових інновацій. Проте на підприємстві відсутня формалізована система оцінювання інноваційних рішень, що призводить до інтуїтивності інноваційної діяльності, відсутності

чітких критеріїв ефективності, нерегулярності моніторингу та слабкої інтеграції результатів у стратегічне планування. Це створює передумови для зниження ефективності інновацій та ускладнює управлінські процеси.

4. Порівняння практики підприємства з сучасними світовими тенденціями продемонструвало наявність значних прогалин у сфері аналітики інновацій, цифрового моніторингу, використання KPI, Balanced Scorecard та систем стратегічної оцінки довгострокових результатів. ТзОВ «Геліос» переважно аналізує фінансові показники, ігноруючи нефінансові, соціальні, клієнтські та організаційні ефекти, що обмежує можливості повного аналізу інноваційних рішень.

5. Дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану засвідчило суттєве зростання ролі адаптивності, гнучкості та цифрових технологій. Ефективні рішення в умовах високої невизначеності базуються на сценарному плануванні, ризик-менеджменті, швидкій обробці даних та застосуванні інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, діджиталізація управління, блокчейн та когнітивні підходи до ризиків. Інтеграція цих технологій у систему оцінювання дозволяє підвищити прозорість, мінімізувати людський фактор та покращити якість управління.

6. Розроблена модель комплексного оцінювання інноваційних рішень для ТзОВ «Геліос» забезпечує всебічний аналіз інновацій, поєднуючи фінансові, операційні, соціальні, стратегічні та клієнтські критерії. Методика відзначається універсальністю та прозорістю, дає змогу ефективно порівнювати альтернативи, визначати їх ефективність, враховувати ризики та прогнозувати довгостроковий вплив інновацій на підприємство. Її впровадження дозволяє інтегрувати оцінювання у систему стратегічного планування й забезпечує об'єктивність управлінських висновків.

7. Удосконалена система оцінювання інноваційних рішень значно підвищить ефективність управління інноваційною діяльністю ТзОВ «Геліос», оскільки сприятиме обґрунтованому розподілу ресурсів, підвищенню якості прийняття рішень, оптимізації процесів та покращенню результативності

інноваційних проєктів. Також вона сприяє підвищенню якості транспортних послуг, зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня довіри клієнтів та формуванню позитивного іміджу.

8. Запропонована система створює основу для довгострокового інноваційного розвитку підприємства, адже забезпечує структурованість, прозорість та цілісність процесу оцінювання інновацій. Її впровадження дозволить ТзОВ «Геліос» підвищити адаптивність до змін ринку, забезпечити розвиток інноваційної культури, покращити фінансові результати та забезпечити стійкий розвиток як у період воєнного стану, так і у післявоєнний період відновлення економіки.

9. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження удосконаленої системи оцінювання інноваційних рішень є стратегічно важливим кроком для ТзОВ «Геліос». Запропонована модель не лише підвищує якість управління інноваційною діяльністю, а й сприяє підсиленню конкурентних переваг, забезпечує ефективніше використання ресурсів і створює передумови для стабільного розвитку підприємства в умовах невизначеності. Реалізація рекомендацій дослідження дозволить ТзОВ «Геліос» стати більш інноваційно спроможним, адаптивним та стійким до зовнішніх викликів, формуючи міцний фундамент для майбутнього зростання.

Список використаних джерел

1. Бородіна, О. А. (2016). Інтеграція логістики та маркетингу для формування інноваційного потенціалу економіки. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 31 (1). С. 77-84.
2. Бояринова К.О. Методичні засади визначення показників інноваційної функціональності підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки*. 2012. № 4 (56). С. 76-82.
3. Бугров І. В., Бугрова І. І., Лук'янчук І. І. Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 80-86. URL: <http://surl.li/arwfxn>
4. Булуй О.Г., Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф. Інноваційна модель управління сталим продуктивним соціально-економічним розвитком бізнесу та громад. *Таврійський науковий Вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 312-320.
5. Вороніна В. Л., Зюкова М. М., Артеменко А. Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. *Економічний простір*. 2020. Вип. 162. С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-10>
6. Вронський І. М. Оцінка ефективності інноваційного розвитку підприємства при умові забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 3. С. 121-128
7. Ємельянов О. Ю. (2019). Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 280 с
8. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. І. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 354-360. URL: <http://surl.li/ffwlda>

9. Єфімова С. А. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2015. Т. 23, вип. 5. С. 30-37.

10. Желюк Т. Л. (2015). Аналіз використання фіскального інструментарію в розвитку інноваційної економіки. *Економічний аналіз*. Том 22. № 1. С. 117–124.

11. Захожай В.Б., Корецька О.В. Методика розрахунку інтегрального показника інноваційної спрямованості підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2015. Вип. 44(1). С. 158–165.

12. Іванець Д. В. Методичні засади оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємств з позицій їхньої конкурентоспроможності. *Економічний вісник*, 2023, №2. С. 145-151

13. Іванова В. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства: оцінка ефективності процесу. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2021. Вип. 16(45). С. 162–175.

14. Кальний С. В. Стимулювання суб'єктів інноваційної діяльності із застосуванням теорії ігор. Вчені записки ТНІ імені В. І. Вернадського. Серія: *Економіка і управління*. 2020. № 3. Том 31 (70). С. 59-63. URL: <http://surl.li/clldlr>

15. Кравченко М. О., Голук В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022 № 40 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419>

16. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Вип. 1(33). С. 7–14. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-7-14](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-7-14)

17. Кучинський В.А., Коробка Н.А. Підвищення ефективності інноваційної діяльності на основі удосконалення підходу до оцінки та відбору інноваційних проєктів. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. URL: <https://core.ac.uk/reader/50579910>

18. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: методичні підходи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 1(06). С. 51-55.

19. Микитюк В.П. Оцінювання ефективності інноваційного проекту з позиції інвестиційного аспекту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. С. 156-161.

20. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

21. Накалюжна А.О. Формування системи оцінювання результативності інноваційного розвитку логістичної діяльності автотранспортних підприємств, що займаються вантажними перевезеннями з огляду на аспекти сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 60-65

22. Орлова-Курилова О. Сучасні методи оцінювання інноваційного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 143–146.

23. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 5. С. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>

24. Погорєлова Т. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. Вип. 1. С. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.79>

25. Сафонік Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ)*. Том.2. К.: НАУ, 2021. С. 102-105

26. Сенів Б., Король В. Напрями удосконалення оцінки ефективності інновацій на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 233-239.

27. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232 с.

28. Струтинська Л. Р. Ефективність інноваційних заходів у діяльності підприємства. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2022. Вип. 32(3). С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.36930/40320308>

29. Ткачук В. І., Плотнікова М. Ф., Овдіюк О. М., Куриленко Д. В., Назімов І. Г., Інноваційний вектор управління інвестиційною та антикризовою діяльністю підприємств. *Агросвіт*. 2022. №3. С. 57-63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.57>

30. Ткачук О. М., Германюк Н. В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 4(40). С. 90–99. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9>

31. ТЗОВ «Геліос» Офіційний інтернет-ресурс / Про Компанію. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/32865807/> ;
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32865807/

32. Фарат О. В., Залуцький В. П. Методи оцінювання розвитку інноваційних кластерів промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. С. 22-27.

33. Халіна О.В, Сидоренко Я.А. Інноваційні підходи до підвищення уфуктивності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025 № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>

34. Чорна М.В. Глухова С.В. (2012). Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія Харків. ХДУХТ. 210 с.

35. Шестаков Д. Інноваційне підприємництво: управління ризиками в бізнесі. Kmbs. 2024. 19 вересня. URL: <http://surl.li/klkmgz>

36. Шматковська Т. О., Сосна Г. М. (2016). До проблематики підвищення ефективності діяльності підприємства на інноваційних засадах. *Фінансовий простір*. № 1. С. 114–120

37. Юдіна М. Сучасні тенденції розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств в контексті національної безпеки країни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 259-262.
38. Ярмус, С. (2024). Проектування системи моніторингу та оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-149>
39. Khodakovsky Y., Prysiashniuk O., Plotnikova M., Buluy O. Innovation and investment bases of management decisions in entrepreneurship. *Scientific Horizons*. 2020. № 08 (93). С. 21-30. DOI: 10.33249/2663-2144-2020-93-8-21-30
40. Kovalchuk A.M., Safonik N.P., Zaliznyuk V. P. Strategic management of adaptation of enterprises innovation activity of to the conditions of the sustainable development. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. pp. 679-692. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-37>
41. Nowak, R., Figge, P., & Haeussler, C. (2025). *AI-Based measurement of innovation: Mapping expert insight into large language model applications*. *arXiv*. URL: <https://arxiv.org/abs/2508.02430>
42. Ogawa, Y. (2023). *Innovation evaluation and product marketability: Preliminary innovation evaluation system (PIES)*. ResearchGate. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/398299682>
43. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. New Brunswick : Transaction Publishers, 2017. 255 p.
44. Strielkowski, W.; Kalyugina, S.; Fursov, V.; Mukhoryanova, O. (2020). Improving the System of Indicators for Assessing the Effectiveness of Modern Regional Innovation Systems. *Economies*. Vol 11. P. 228. URL: <https://doi.org/10.3390/economies11090228>
45. Wang, Y., & Lin, X. (2021). Innovation performance evaluation for high-tech companies. *European Journal of Operational Research*, 294(1), 25–38. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.07.042>