

Кафедра економіки підприємств та менеджменту  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут  
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено

**Завідувач кафедри**



Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«24» ТРАВНЯ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)**

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ перший (бакалаврський) \_\_\_\_\_

спеціальність \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності,  
сфери послуг та торгівлі

тема «Інноваційний менеджмент у сфері малого та середнього бізнесу»

**Виконав(ла)**

здобувач(ка) групи БЗ-М21  
(шифр групи)

Аліна БРИДУН

(ім'я, прізвище)



(підпис)

**Керівник роботи**

к.е.н., доц. Олена АТАЄВА  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)



(підпис)

**Рецензент роботи**

к.е.н., доц. Марина ПЕТЧЕНКО  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)



(підпис)

**Консультант**

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у цій роботі  
немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без  
відповідних посилань  
здобувач (ка) \_\_\_\_\_



(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ННІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності, сфери послуг та торгівлі

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

  
(підпис)

**Ганна МИХАЛЬЧЕНКО**

(ім'я, прізвище)

«24» ТРАВНЯ 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Бридун Аліна Валентинівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Інноваційний менеджмент у сфері малого та середнього бізнесу

керівник роботи Атаєва Олена Алімівна, к. е. н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «07» березня 2025 року № 5101-5/728

2. Строк подання здобувачем роботи «21» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту: поняття і категорії в контексті малого та середнього бізнесу; інноваційні процеси на підприємствах малого та середнього бізнесу- сутність та класифікація; інструменти та методи управління. Аналіз інноваційного менеджменту підприємства на прикладі компанії ТОВ «Агромат»: оцінка ефективності інноваційних процесів компанії; розгляд внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на інноваційну активність. Напрями вдосконалення інноваційного менеджменту в компанії ТОВ «Агромат»; розробка та впровадження інноваційної стратегії компанії; розрахунок ефективності впровадження інноваційної стратегії ТОВ «Агромат».

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи
2	Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми
3	Розробка та розрахунок ефективності впровадження інноваційної стратегії компанії
4	Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику
5	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення кваліфікаційної роботи
6	Подання роботи на кафедрі, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи
7	Захист кваліфікаційної роботи у ЕК

5. Дата видачі завдання «07» березня 2025 р.

**Здобувач(ка)**



(підпис)

Аліна БРИДУН  
(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**



(підпис)

Олена АТАЄВА  
(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Інноваційний менеджмент у сфері малого та середнього бізнесу», обсягом 75 сторінок основного тексту. Містить 20 таблиць, 13 рисунків, а також список використаних джерел із 54 найменувань.

Метою роботи є дослідження інноваційного менеджменту у сфері малого та середнього бізнесу на прикладі компанії ТОВ «Агромат», зокрема вивчення процесів впровадження інновацій та розробка рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної стратегії підприємства.

Завдання дослідження:

проаналізувати сутність інноваційного менеджменту та визначити його роль у розвитку малого та середнього бізнесу;

дослідити специфіку інноваційних процесів на підприємствах даного сектору;

здійснити комплексний аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Агромат»;

оцінити вплив інноваційних стратегій на конкурентоспроможність підприємства;

запропонувати заходи щодо оптимізації інноваційної політики підприємства з урахуванням сучасних викликів економічного середовища.

Об'єктом дослідження є інноваційний менеджмент компанії ТОВ «Агромат», зокрема процеси впровадження та управління інноваціями, які охоплюють організаційні, технологічні та стратегічні аспекти діяльності підприємства.

Предметом дослідження є роль інновацій в управлінні компанією ТОВ «Агромат» і їх вплив на ефективність бізнес-процесів, зокрема на конкурентоспроможність та стійкість компанії на ринку.

Методологічна основа: у роботі використано комплекс сучасних методів наукового дослідження, зокрема порівняльний аналіз, контент-аналіз наукових джерел, SWOT-аналіз, анкетування персоналу компанії, статистичні методи обробки даних, методи графічного моделювання економічних процесів та економічний розрахунок ефективності впровадження інноваційних заходів.

Наукова новизна роботи полягає у розробці теоретико-методичних положень щодо вдосконалення інноваційного менеджменту підприємства малого та середнього бізнесу, що ґрунтуються на поєднанні класичних і сучасних управлінських концепцій, адаптованих до умов функціонування українських підприємств в умовах динамічного економічного середовища.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПОСЛУГИ, ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, БІЗНЕС-МОДЕЛІ, КЛІЄНТСЬКА БАЗА, ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ.

## ABSTRACT

Diploma thesis on the topic: “Innovation management in small and medium-sized businesses”, 75 pages of the main text. Contains 20 tables, 13 figures, and a list of 54 references.

The purpose of the work is to study innovation management in the field of small and medium-sized businesses on the example of Agromat LLC, in particular, to study the processes of innovation and develop recommendations for improving the innovation strategy of the enterprise.

Objectives of the study:

to analyze the essence of innovation management and determine its role in the development of small and medium-sized businesses;

to study the specifics of innovation processes in enterprises in this sector;

to carry out a comprehensive analysis of the innovation activities of Agromat LLC;

to assess the impact of innovation strategies on the competitiveness of the enterprise;

to propose measures to optimize the innovation policy of the enterprise, taking into account current economic challenges.

The object of the study is the innovation management of Agromat LLC, in particular, the processes of implementation and management of innovations that cover the organizational, technological and strategic aspects of the enterprise.

The subject of the study is the role of innovations in the management of Agromat LLC and their impact on the efficiency of business processes, in particular on the company's competitiveness and sustainability in the market.

Methodological basis: the study uses a set of modern methods of scientific research, including comparative analysis, content analysis of scientific sources, SWOT analysis, questionnaires of company personnel, statistical methods of data processing, methods of graphical modeling of economic processes and economic calculation of the effectiveness of innovation.

The scientific novelty of the work lies in the development of theoretical and methodological provisions for improving the innovative management of small and medium-sized businesses based on a combination of classical and modern management concepts adapted to the conditions of functioning of Ukrainian enterprises in a dynamic economic environment.

**KEYWORDS:** INNOVATION MANAGEMENT, SERVICES, INNOVATION STRATEGY, COMPETITIVENESS, BUSINESS MODELS, CUSTOMER BASE, IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту.....	9
1.1. Поняття і категорії інноваційного менеджменту в контексті малого та середнього бізнесу.....	9
1.2. Інноваційні процеси на підприємствах малого та середнього бізнесу: сутність та класифікація.....	16
1.3. Інструменти та методи управління інноваціями в малому та середньому бізнесі.....	29
Розділ 2. Аналіз інноваційного менеджменту підприємства на прикладі компанії ТОВ «Агромат».....	33
2.1. Характеристика підприємства та його інноваційної діяльності компанії.....	33
2.2. Оцінка ефективності інноваційних процесів компанії.....	36
2.3. Розгляд внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на інноваційну активність компанії.....	47
Розділ 3. Напрями вдосконалення інноваційного менеджменту в компанії ТОВ «Агромат».....	52
3.1. Розробка та впровадження інноваційної стратегії компанії.....	52
3.2. Розрахунок ефективності впровадження інноваційної стратегії компанії.....	59
Висновки.....	67
Список використаних джерел.....	70

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах швидких змін на ринку та високої конкуренції інноваційний менеджмент стає важливим інструментом для розвитку малого та середнього бізнесу. Інновації не лише сприяють покращенню продуктів і послуг, а й допомагають компаніям адаптуватися до нових викликів, підвищувати ефективність роботи та залучати нових клієнтів. Це особливо актуально для підприємств, таких як ТОВ «Агромат», які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку і активно впроваджують інновації в різних сферах своєї діяльності.

Малий та середній бізнес займає важливе місце в економіці України, але часто стикається з проблемами, такими як обмежені ресурси і недостатня інноваційна активність. У цьому контексті інноваційний менеджмент є ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємств.

Дослідженням питання інноваційного менеджменту у сфері малого та середнього бізнесу займалися вітчизняні вчені, такі як Василенко В.О. [6], Волков О.І. [13], Денисенко М.П. [13], Ілляшенко С.М. [15], Микитюк П.П. [17], Павленко І.А. [39] та Федулова Л.І. [53], які підкресливали важливість впровадження інновацій як фактору підвищення ефективності підприємств та забезпечення їхнього сталого розвитку на конкурентному ринку.

*Метою роботи* є дослідження інноваційного менеджменту у сфері малого та середнього бізнесу на прикладі компанії ТОВ «Агромат», зокрема вивчення процесів впровадження інновацій та розробка рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної стратегії підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити ряд завдань:

1. Вивчити теоретичні основи інноваційного менеджменту для малого та середнього бізнесу.
2. Проаналізувати інноваційну діяльність компанії ТОВ «Агромат».
3. Оцінити ефективність інноваційних процесів на підприємстві.
4. Розробити практичні рекомендації для вдосконалення інноваційної стратегії компанії.

*Об'єктом дослідження є інноваційний менеджмент компанії ТОВ «Агромат», зокрема процеси впровадження та управління інноваціями, які охоплюють організаційні, технологічні та стратегічні аспекти діяльності підприємства.*

*Предметом дослідження є роль інновацій в управлінні компанією ТОВ «Агромат» і їх вплив на ефективність бізнес-процесів, зокрема на конкурентоспроможність та стійкість компанії на ринку.*

Інформаційну базу дослідження складають: наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, нормативно-правові акти України, що регулюють інноваційну діяльність, статистичні дані про стан інновацій в Україні, внутрішня документація компанії ТОВ «Агромат» та аналітичні звіти підприємства.

*Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до аналізу інноваційного менеджменту в малому та середньому бізнесі на прикладі компанії ТОВ «Агромат», що дозволяє дослідити специфіку інноваційних процесів на рівні конкретного підприємства та розробити практичні рекомендації для їх вдосконалення.*

*Апробація результатів.* Основні результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях [4] і обговорені з керівництвом компанії ТОВ «Агромат» та іншими спеціалістами в сфері інноваційного менеджменту.

*Структура роботи* складається з трьох основних розділів. Перший розділ присвячений теоретичним аспектам інноваційного менеджменту в малому та середньому бізнесі, в якому розглядаються поняття і категорії інновацій, а також основні інструменти та методи управління інноваціями. Другий розділ аналізує інноваційний менеджмент на підприємстві ТОВ «Агромат», включаючи характеристику підприємства, оцінку ефективності інноваційних процесів та вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на інноваційну діяльність. Третій розділ зосереджений на напрямках вдосконалення інноваційного менеджменту в компанії ТОВ «Агромат», де пропонуються конкретні заходи та стратегії для підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **1.1. Поняття і категорії інноваційного менеджменту в контексті малого та середнього бізнесу**

Інноваційний менеджмент є невід'ємною частиною ефективного управління підприємствами в умовах постійно змінюваного ринкового середовища, технологічного прогресу та глобалізації. Він охоплює процеси розробки, впровадження та управління інноваціями, які є джерелом конкурентних переваг для компаній.

Інноваційний менеджмент можна визначити як систему управлінських заходів, спрямованих на ефективне впровадження нових ідей, технологій, продуктів або процесів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це вимагає від керівництва підприємства стратегічного підходу, здатності виявляти нові можливості для розвитку, а також ефективної організації та управління інноваційними процесами на різних етапах їх реалізації.

У контексті малого та середнього бізнесу (МСБ) інноваційний менеджмент набуває особливої значущості, оскільки підприємства цього сегмента стикаються з більш високими ризиками і обмеженими ресурсами. Однак саме інновації дозволяють малим і середнім підприємствам адаптуватися до змін на ринку, підвищити ефективність діяльності, створити нові продукти або послуги, що задовольняють потреби споживачів. Як зазначається в дослідженні, інноваційний підхід до управління МСБ може значно підвищити їхню конкурентоспроможність та стабільність.

Для розуміння концепції інноваційного менеджменту важливо звернути увагу на основні категорії інновацій:

Продуктові інновації – це нововведення в продуктах або послугах, які сприяють задоволенню нових потреб споживачів або покращенню якості продукції. Продуктові інновації можуть включати як створення абсолютно нових продуктів, так і вдосконалення існуючих, зокрема за рахунок поліпшення їх характеристик, функціональності або естетики. Це важливий інструмент для компаній, що прагнуть підтримувати свою конкурентоспроможність та задовольняти вимоги споживачів, які постійно змінюються [29].

Процесні інновації – це зміни в процесах виробництва або надання послуг, які мають на меті зменшення витрат, підвищення якості або швидкості виконання. Вони можуть включати в себе запровадження нових технологій, автоматизацію процесів, вдосконалення організації праці, а також нові методи управління. Процесні інновації допомагають підвищити ефективність підприємства, знизити витрати і скоротити час на виконання завдань, що дає змогу збільшити продуктивність і зберегти конкурентні переваги.

Організаційні інновації – це зміни в управлінській структурі компанії, удосконалення системи управління та впровадження нових стратегій або моделей бізнесу. Вони можуть включати в себе модернізацію організаційної структури, покращення комунікацій між підрозділами, а також зміну підходів до управління персоналом. Такі інновації дозволяють підвищити ефективність роботи компанії, оптимізувати її структуру і забезпечити досягнення стратегічних цілей в умовах конкурентного середовища [9].

Маркетингові інновації – це нові методи маркетингової діяльності, які можуть включати нові канали збуту, способи просування продукції, а також нові підходи до взаємодії з клієнтами. Вони допомагають підприємствам краще розуміти потреби ринку, ефективно просувати свої товари та послуги і зберігати лояльність клієнтів. Маркетингові інновації можуть включати застосування новітніх технологій, таких як цифровий маркетинг,

використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами, а також нові стратегії рекламних кампаній.

Розглянемо рисунок, який може допомогти зрозуміти концепцію інноваційного менеджменту через основні категорії інновацій.



Рисунок 1.1. Концепції інноваційного менеджменту

У сучасному світі, де зміни відбуваються швидко, інновації допомагають підприємствам адаптуватися до нових умов та досягати успіху в умовах високої конкуренції. Малі та середні підприємства часто стикаються з обмеженими ресурсами для впровадження інновацій, що робить їх більш вразливими в порівнянні з великими корпораціями. Проте саме ці підприємства можуть бути більш гнучкими та швидкими в реагуванні на зміни ринку, що дозволяє їм ефективно використовувати інновації для своєї вигоди.

Однією з основних переваг інноваційного менеджменту для МСБ є можливість швидко адаптуватися до змін у вимогах ринку, технологіях та

законодавстві. Сучасні інновації дозволяють підприємствам знижувати залежність від традиційних бізнес-процесів та швидко реагувати на нові виклики. Завдяки такій гнучкості, МСБ можуть запроваджувати нові підходи в управлінні, розширюючи свої можливості для зростання та розвитку.

Інновації також допомагають малим та середнім підприємствам знижувати витрати шляхом покращення існуючих процесів. Наприклад, через впровадження нових технологій, автоматизацію або оптимізацію виробничих процесів підприємства можуть значно скоротити витрати та підвищити ефективність своєї діяльності. Це дозволяє підприємствам залишатись конкурентоспроможними, навіть в умовах обмежених ресурсів.

Важливим аспектом є також розширення ринків та клієнтської бази через нові продукти або послуги. Інновації дають змогу підприємствам виводити на ринок нові, унікальні продукти, що здатні задовольнити потреби клієнтів у новий спосіб. Це не тільки дозволяє підприємствам диференціювати свою продукцію від конкурентів, але й відкриває нові можливості для розвитку та масштабування бізнесу.

Завдяки застосуванню новітніх технологій, інновації також допомагають покращити якість обслуговування клієнтів. Модернізація сервісів, впровадження цифрових рішень, автоматизація взаємодії з клієнтами дозволяють компаніям створювати більш зручний та персоналізований досвід для своїх споживачів. Це включає в себе впровадження онлайн-систем бронювання, чат-ботів для підтримки клієнтів, мобільних додатків для зручності замовлення та швидкої обробки запитів. Такі інновації не тільки покращують ефективність обслуговування, але й підвищують рівень задоволеності клієнтів, що, в свою чергу, сприяє збільшенню їхньої лояльності.

Це створює додаткові переваги для малих та середніх підприємств, дозволяючи їм залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. У світі, де конкуренція на ринку послуг зростає, здатність швидко адаптуватися до змін і надавати високоякісний сервіс за допомогою інновацій стає ключовим

фактором успіху. Таким чином, технологічні інновації не лише підвищують ефективність бізнесу, але й зміцнюють його позиції на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність.

На рис. 1.2 зображено, як інноваційний менеджмент може допомогти малим і середнім підприємствам адаптуватися до змін і підвищити свою конкурентоспроможність.



Рисунок 1.2. Інноваційний менеджмент в малому та середньому бізнесі

Для ефективного інноваційного менеджменту в малому та середньому бізнесі необхідно зосередитися на кількох важливих аспектах, кожен з яких сприяє успішному впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ідентифікація інноваційних можливостей є першим і ключовим етапом інноваційного процесу. Підприємства повинні визначати потреби споживачів, які не задоволені існуючими продуктами або послугами на ринку. Це може включати аналіз змінюваних вподобань споживачів, появу нових технологій чи законодавчих вимог, які створюють можливості для розвитку нових рішень.

Розробка інноваційних ідей є наступним важливим кроком у процесі інновацій. Це створення концепцій нових продуктів, процесів або послуг, які можуть стати конкурентними перевагами. Для цього важливо залучати команду креативних ідей, використовувати методи мозкового штурму,

дослідження тенденцій та новітніх технологій, щоб знайти ідеї, які відповідають вимогам ринку та мають потенціал для успіху.

Оцінка та вибір інноваційних проектів потребує детального аналізу. Підприємства повинні проводити оцінку ризиків і можливих вигод від впровадження кожного проекту. Це включає в себе розрахунок витрат на реалізацію інновації та потенційні доходи, оцінку впливу на конкурентоспроможність та визначення можливих перешкод на шляху реалізації.

Впровадження та реалізація інновацій є найважливішим етапом, де концепції ідеї перетворюються на реальний продукт або послугу. Для цього підприємство повинно забезпечити необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними), організувати ефективну координацію дій між різними відділами і здійснювати контроль за виконанням проекту. Важливим є також дотримання термінів та забезпечення якості на всіх етапах реалізації.

Оцінка результатів та зворотний зв'язок є заключним етапом інноваційного процесу, і його значення не можна недооцінювати. Підприємство повинно здійснювати вимірювання успіху інновацій, визначати, наскільки вони відповідають поставленим цілям, і чи приносить результат очікувані вигоди. Це включає в себе аналіз фінансових та операційних показників, а також відгуків клієнтів та співробітників. Оцінка ефективності інновацій дозволяє виявити сильні та слабкі сторони процесу, вивчити, які інновації дали найбільший ефект, а які потребують коригування. Зворотний зв'язок є важливим для коригування стратегії підприємства і вдосконалення процесів, що допомагає не тільки виправити недоліки, але й впровадити нові підходи для подальшого розвитку. Це дозволяє адаптувати компанію до змін на ринку, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і підвищувати ефективність [14].

Ці аспекти інноваційного менеджменту допомагають малим та середнім підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але й активно розвиватися в умовах динамічного ринкового середовища, що постійно змінюється. Тільки завдяки постійній оцінці результатів і

зворотному зв'язку компанії можуть адаптувати свої стратегії та інновації, щоб залишатися лідерами у своїй галузі. Рис. 1.3 демонструє послідовність дій для ефективного управління інноваціями в малому та середньому бізнесі.



Рисунок 1.3. Ключові аспекти інноваційного менеджменту  
для малого та середнього бізнесу

Інноваційний менеджмент є ключовим для розвитку малих та середніх підприємств. Він дозволяє адаптуватися до змін на ринку, підвищувати конкурентоспроможність, оптимізувати процеси та знижувати витрати. Впровадження нових продуктів і технологій не лише задовольняє потреби споживачів, а й відкриває нові можливості для розвитку. Ефективне управління інноваціями є основою сталого розвитку і довгострокової конкурентоспроможності.

## **1.2. Інноваційні процеси на підприємствах малого та середнього бізнесу: сутність та класифікація**

Інноваційні процеси виступають ключовим чинником розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ), забезпечуючи його конкурентоспроможність, стійкість до ринкових змін та здатність оперативно реагувати на динаміку економічного середовища. Вони охоплюють такі основні аспекти інноваційної діяльності в МСБ.

Впровадження передових технологій. Сучасний малий і середній бізнес активно інтегрує інноваційні технології у свою діяльність, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Використання ІТ-рішень дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, що зменшує витрати та мінімізує ризик людських помилок. Цифровізація управлінських та виробничих систем допомагає підприємствам оперативно аналізувати ринкові дані, прогнозувати тенденції та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Оптимізація управлінських рішень. Ефективне управління є важливою складовою розвитку підприємств. Інноваційні підходи до організації бізнес-процесів передбачають впровадження сучасних методів управління, таких як agile, lean management та цифрові інструменти аналітики. Це дає змогу швидко адаптуватися до змін ринку, підвищити гнучкість операційної діяльності та сприяти формуванню сильної корпоративної культури.

Розробка нових продуктів і послуг. Постійний розвиток та вдосконалення пропозиції є запорукою успіху бізнесу. Створення нових продуктів і послуг, що відповідають актуальним запитам споживачів, дозволяє підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними, а й завойовувати нові ринкові сегменти. Сюди входить розширення асортименту, впровадження інноваційних підходів до обслуговування клієнтів та персоналізація товарних пропозицій на основі аналізу споживчих уподобань.

Удосконалення бізнес-моделей. Змінювані ринкові умови вимагають від підприємств гнучкості у веденні бізнесу. Адаптація бізнес-моделей до

сучасних економічних реалій включає розвиток електронної комерції, перехід до платформених рішень та створення партнерських екосистем. Це дозволяє підприємствам не лише ефективніше використовувати власні ресурси, а й залучати зовнішніх партнерів для розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності [6].

Інноваційні процеси є основою стійкого розвитку малого та середнього бізнесу, адже дозволяють підприємствам швидко реагувати на ринкові зміни, мінімізувати ризики та ефективно використовувати нові можливості для зростання.



Рисунок 1.4. Інноваційні процеси в бізнесі

Інноваційний процес являє собою комплекс дій, спрямованих на розробку, впровадження та застосування нових або значно вдосконалених товарів, послуг, технологічних рішень, управлінських структур та маркетингових підходів. У сфері малого та середнього бізнесу такі процеси відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та довготривалого зростання.

## Основні особливості інноваційних процесів у МСБ.

1. Оперативність у прийнятті рішень та адаптації до змін. Малі та середні підприємства відзначаються гнучкістю в управлінні, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни ринкового середовища. На відміну від великих корпорацій, які часто мають складні бюрократичні процедури, МСБ можуть оперативно ухвалювати стратегічні рішення, запроваджувати інновації та адаптувати бізнес-моделі відповідно до нових викликів. Така здатність до швидкого реагування є важливою конкурентною перевагою в умовах динамічної економіки.

2. Обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів. Одним із головних викликів для МСБ є недостатність фінансових можливостей для масштабних інвестицій у дослідження, розробки та впровадження інновацій. Висока вартість нових технологій, необхідність залучення кваліфікованих фахівців та обмеженість доступу до кредитних ресурсів часто стають стримуючими факторами. В таких умовах підприємства змушені шукати альтернативні шляхи розвитку, зокрема залучення грантів, співпрацю з венчурними фондами або використання доступних цифрових інструментів для оптимізації витрат.

3. Високий рівень ризику та невизначеності. Інноваційна діяльність завжди пов'язана з ризиком, оскільки результат впровадження нових технологій чи продуктів неможливо передбачити на 100%. Для МСБ цей ризик є ще більш значущим, оскільки будь-яка помилка може суттєво вплинути на фінансову стабільність компанії. До основних ризиків належать: можливі технічні труднощі, невідповідність очікуванням споживачів, зміни у законодавстві або вихід на ринок сильних конкурентів. Тому управління ризиками та гнучке планування є необхідними складовими успішного розвитку інноваційного бізнесу.

4. Необхідність співпраці з партнерами та науковими установами. З огляду на обмежені внутрішні ресурси, МСБ часто змушені шукати партнерів для розробки та впровадження інновацій. Співпраця з науковими установами,

технологічними стартапами, бізнес-інкубаторами або великими корпораціями відкриває нові можливості для отримання доступу до передових технологій, знань і фінансування. Важливу роль у цьому процесі відіграють державні та міжнародні програми підтримки інновацій, які сприяють налагодженню ефективної взаємодії між бізнесом та науковими колами.

Класифікація інноваційних процесів у малому та середньому бізнесі є важливим етапом для розуміння специфіки та стратегічних напрямків розвитку підприємств. Така класифікація допомагає не тільки ідентифікувати типи інновацій, які можуть бути впроваджені, але й оцінити можливості для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства [9]. Нижче наведені основні критерії класифікації інноваційних процесів у МСБ, які дозволяють виокремити важливі аспекти їх розвитку.

#### *За типом інновації*

1. Продуктові інновації - це зміни або вдосконалення товарів і послуг, які пропонуються підприємством. Вони можуть бути як радикальними, так і інкрементальними, і здатні істотно впливати на ринок. Продуктові інновації включають кілька основних напрямків.

Створення нових продуктів передбачає запуск товарів чи послуг, яких раніше не було на ринку. Такий підхід дозволяє компанії зайняти нові ринкові ніші та привернути увагу споживачів до інноваційних рішень, що можуть задовольнити ще не охоплені потреби.

Поліпшення існуючих продуктів - це модернізація товарів або послуг з метою підвищення їх ефективності, якості або зручності для споживачів. Це може включати вдосконалення технологічних характеристик продукту, покращення його зовнішнього вигляду чи функціональності.

Розширення асортименту - це введення нових варіантів або модифікацій продуктів. Це дозволяє компанії задовольняти більшу кількість споживчих потреб, пропонуючи товари, що відповідають різним вимогам і смакам споживачів, а також відкриває нові можливості для росту бізнесу.

2. Процесні інновації – це зміни у виробничих або бізнес-процесах, які сприяють покращенню ефективності, якості та зниженню витрат. Вони включають різноманітні інновації, що дозволяють підприємствам досягати більш високих результатів з меншими витратами. Це важливий елемент для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Одним із основних напрямків є автоматизація. Впровадження нових технологій для автоматизації виробничих або адміністративних процесів дозволяє зменшити залежність від людського фактору, що, в свою чергу, скорочує витрати на робочу силу. Крім того, автоматизація знижує ймовірність помилок, підвищуючи точність і ефективність виконання завдань.

Оптимізація логістики також є важливим елементом процесних інновацій. Поліпшення процесів постачання, складування та розподілу товарів дозволяє знизити витрати на транспортування, скоротити час обробки замовлень і зменшити зберігання товарів на складах. Це забезпечує швидший доступ до продукції і знижує загальні витрати підприємства.

Ще одним важливим аспектом є впровадження нових методів виробництва. Використання інноваційних технологій для підвищення швидкості, якості чи масштабів виробництва дозволяє підприємствам виготовляти продукцію більш ефективно. Водночас, ці методи дозволяють знижувати витрати на матеріали та робочу силу, що підвищує загальну рентабельність бізнесу.

3. Маркетингові інновації - це нові методи просування продукції, реклами, продажів або ціноутворення, які дозволяють підприємству залучати нових клієнтів, покращувати взаємодію з існуючими та підвищувати прибутковість. Маркетингові інновації сприяють створенню конкурентних переваг і підвищенню впізнаваності бренду на ринку. Вони можуть бути ключовим фактором для компаній, які прагнуть зростати в умовах змінюваного попиту та конкуренції.

Основні напрямки маркетингових інновацій включають використання інноваційних методів просування. Сьогодні підприємства активно

використовують нові канали комунікації, зокрема цифровий маркетинг і соціальні мережі, для залучення та утримання клієнтів. Ці платформи дозволяють швидко взаємодіяти з потенційними споживачами, пропонуючи їм персоналізовані продукти та послуги [16].

Іншим важливим напрямком є нове ціноутворення. Розробка нестандартних стратегій ціноутворення, таких як динамічне ціноутворення або спеціальні знижки, дозволяє компаніям збільшити свою конкурентоспроможність. Застосування таких підходів допомагає ефективно реагувати на змінювані умови ринку та максимізувати прибуток від продажів.

Інтерактивні методи взаємодії з клієнтами є важливою складовою сучасних маркетингових інновацій. Використання персоналізованих пропозицій і активна взаємодія через цифрові платформи дозволяє покращити досвід клієнтів, підвищити їх лояльність і забезпечити більш глибоке залучення до бренду.

Цифрові технології, такі як штучний інтелект, чат-боти та інтеграція CRM-систем, значно підвищують рівень персоналізації у взаємодії з клієнтами. Дослідження показують, що використання таких методів допомагає підвищити конверсію продажів і збільшити довіру до бренду [14]. Наприклад, персоналізовані рекомендації товарів, засновані на аналізі поведінки клієнтів, дозволяють значно покращити користувацький досвід і підвищити частоту повторних покупок.

4. Організаційні інновації передбачають зміни в організаційній структурі, корпоративній культурі та управлінських процесах, які сприяють покращенню ефективності роботи підприємства. Вони є важливим інструментом для адаптації компанії до швидко змінюваного ринкового середовища та підвищення її конкурентоспроможності [18].

Одним із ключових аспектів організаційних інновацій є зміна структури управління. Це передбачає адаптацію організаційної структури з метою підвищення гнучкості, оперативності та здатності швидко реагувати

на зміни в ринку. Така трансформація дозволяє підприємству більш ефективно вирішувати завдання та оптимізувати роботу різних підрозділів.

Поліпшення корпоративної культури є наступним важливим напрямком організаційних інновацій. Створення більш відкритого та інноваційного середовища дозволяє стимулювати творчість і взаємодію між працівниками. Це забезпечує не лише покращення комунікації в колективі, але й сприяє підвищенню ефективності командної роботи, що є важливим для досягнення спільних цілей.

Удосконалення управлінських процесів також є суттєвою складовою організаційних інновацій. Впровадження нових методів управління, таких як лідерство за допомогою метрик або використання сучасних управлінських інструментів, дозволяє покращити ефективність прийняття рішень. Це допомагає підприємству бути більш адаптивним і орієнтованим на досягнення стратегічних цілей [33].

#### *За ступенем новизни*

1. Радикальні інновації – це принципово нові продукти, послуги або технології, які мають здатність змінити існуючий ринок або навіть створити нові ринкові сегменти. Ці інновації є результатом проривних досягнень у науці та техніці, що можуть суттєво змінити способи споживання товарів і послуг. Вони часто викликають переворот у галузі, змінюючи бізнес-моделі та створюючи нові можливості. Прикладом радикальних інновацій може бути винахід Інтернету або розвиток електричних автомобілів, які принципово змінили автомобільну галузь і спосіб транспортування.

2. Покращувальні (приспосувальні) інновації – це вдосконалення вже існуючих продуктів, процесів чи послуг, які дозволяють підвищити їх ефективність і конкурентоспроможність без необхідності радикальних змін. Такі інновації часто з'являються в межах вже відомих концепцій або технологій, але вони допомагають адаптувати їх до нових умов або поліпшити функціональність. Це можуть бути зміни в дизайні продукту, оновлення функціональності чи зниження витрат на виробництво.

Прикладом таких інновацій є постійне вдосконалення смартфонів: зміна дизайну, покращення камери або збільшення часу автономної роботи.

3. Інкрементальні інновації – це невеликі, поетапні зміни або вдосконалення продуктів чи послуг, що дозволяють поступово покращувати їхні характеристики. Це не радикальні зміни, а еволюція, яка відбувається поступово, на основі зворотного зв'язку від споживачів та аналізу ринкових умов. Інкрементальні інновації допомагають підприємствам поступово удосконалювати свої продукти або послуги, не створюючи великого ризику для їхньої адаптації на ринку. Прикладом інкрементальних інновацій можуть бути регулярні оновлення програмного забезпечення для комп'ютерів або смартфонів, яке додає нові функції або виправляє помилки без кардинальних змін у самому продукті.

#### *За рівнем впливу*

Інновації за рівнем впливу можна поділити на два основних типи: інновації, що змінюють галузь, і інновації на рівні підприємства. Кожен з цих типів має своє значення і спрямування в контексті розвитку ринку та підприємства.

1. Інновації, що змінюють галузь - це інновації, які мають великий вплив на всю галузь або ринок. Такі інновації здатні змінити існуючі правила гри, визначаючи нові стандарти та тенденції в даній сфері. Вони можуть призвести до створення нових ринкових сегментів або трансформації існуючих, що змінює баланс сил на ринку. Інновації, що змінюють галузь, часто є радикальними та можуть спричинити значні структурні зміни, які змушують інші компанії адаптуватися до нових умов [5]. Наприклад, розвиток цифрових технологій в сфері фінансів або медіа може повністю трансформувати способи надання послуг та взаємодії з клієнтами на глобальному рівні.

2. Інновації на рівні підприємства - це інновації, які зосереджені на вдосконаленні внутрішніх процесів, продуктів або послуг в межах одного підприємства. Ці інновації мають локальний вплив і спрямовані на

підвищення ефективності роботи компанії, її конкурентоспроможності та здатності задовольняти потреби клієнтів. Вони можуть включати оптимізацію виробничих процесів, вдосконалення управлінських систем або введення нових методів продажу. Хоча такі інновації не змінюють галузь в цілому, вони дозволяють підприємствам досягати значних результатів на рівні окремого бізнесу [9]. Наприклад, впровадження автоматизації в компанії може значно підвищити продуктивність і скоротити витрати, що дасть підприємству конкурентну перевагу в межах конкретного ринку.

#### *За напрямком розвитку*

1. Технологічні інновації охоплюють впровадження нових технологій, які можуть істотно змінити способи виробництва або покращити ефективність бізнес-процесів. Це може включати розробку нових виробничих технологій, автоматизацію процесів, застосування інноваційних матеріалів чи обладнання. Впровадження таких технологій дає можливість значно підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість продукції чи послуг. Технологічні інновації можуть також створювати нові можливості для підприємств у галузях, де традиційні методи виробництва вже не можуть задовольняти вимоги сучасного ринку.

2. Інновації в управлінні передбачають впровадження нових методів управління, стратегій і підходів до організації бізнесу, що сприяють підвищенню ефективності підприємства. Це можуть бути нові організаційні моделі, які дозволяють оптимізувати структуру управління та процеси прийняття рішень. Наприклад, використання гнучких методів управління, таких як Agile або Lean, які дозволяють швидше адаптуватися до змін у середовищі і покращувати взаємодію між різними підрозділами. Інновації в управлінні також включають застосування сучасних інформаційних технологій для автоматизації управлінських процесів і підвищення ефективності роботи керівників та співробітників.

3. Інновації в маркетингу та продажах включають нові способи взаємодії з клієнтами, методи просування товарів та послуг, а також

використання цифрових інструментів для підвищення продажів. Це можуть бути інноваційні методи реклами, використання соціальних мереж, контент-маркетинг, а також персоналізовані стратегії продажів. Впровадження цифрових інструментів, таких як маркетингові платформи, аналітика великих даних та автоматизація процесів продажу, дозволяє значно підвищити ефективність маркетингових кампаній, збільшити залученість клієнтів і покращити взаємодію з ними. Такі інновації допомагають бізнесам краще розуміти потреби своїх клієнтів та більш ефективно задовольняти ці потреби, що призводить до зростання продажів і лояльності споживачів [11].

### *За ступенем ризику*

1. Низькоризикові інновації - це інновації, які зосереджені на вдосконаленні існуючих технологій, продуктів або послуг з мінімальними фінансовими та операційними витратами. Такі інновації зазвичай передбачають використання вже перевірених рішень або технологій, що дає підприємству змогу зменшити можливі ризики. Вони можуть включати невеликі зміни у процесах виробництва або вдосконалення продуктів, що вже існують на ринку. Низькоризикові інновації часто сприяють підвищенню ефективності роботи компанії, зниженню витрат або поліпшенню якості без необхідності значних інвестицій. Такий підхід дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому стабільність фінансових показників.

2. Високий ризик інновацій - це радикальні зміни, що передбачають впровадження нових продуктів, технологій або процесів, які можуть значно змінити ринок або бізнес. Такі інновації зазвичай потребують значних інвестицій і мають більший потенціал для невдачі або фінансових втрат. Вони включають створення принципово нових продуктів або послуг, а також застосування нових, ще недостатньо апробованих технологій, що можуть виявитися дорогими і складними у реалізації. Високий ризик таких інновацій також пов'язаний із можливістю невдачі на ринку, адже нові продукти чи технології можуть не знайти попиту у споживачів або не відповідати вимогам

ринку. Однак, якщо така інновація виявляється успішною, вона здатна значно змінити ринок і принести величезні прибутки, що робить її перспективною для підприємств, готових до великих інвестиційних зусиль і ризику [18].

### *За джерелом ідей*

1. Інновації, що ініціюються внутрішнім розвитком, виникають в межах компанії і є результатом її власних досліджень та розробок (R&D) або корпоративних ініціатив. Це процес створення нових ідей, продуктів або технологій, які народжуються завдяки внутрішньому потенціалу організації, зокрема завдяки залученню науковців, інженерів та інших спеціалістів. Такі інновації зазвичай спрямовані на вирішення конкретних проблем або вдосконалення існуючих продуктів і процесів підприємства.

Основною перевагою внутрішнього розвитку є контроль над процесом інновацій і можливість створення унікальних рішень, які можуть стати конкурентною перевагою на ринку. Однак цей шлях часто потребує значних інвестицій у дослідження, розробки, а також виведення продуктів чи технологій на ринок, що може зайняти значний час.

2. Інновації через співпрацю з зовнішніми партнерами передбачають розвиток нових ідей завдяки партнерству з іншими компаніями, науковими установами, венчурними фондами або стартапами. У цьому випадку компанія використовує зовнішні ресурси, експертизу та інтелектуальний капітал для розробки інноваційних рішень.

Цей підхід дозволяє підприємствам отримати доступ до нових технологій, знань і методів, які вони можуть не мати в межах власного розвитку. Співпраця з зовнішніми партнерами може також значно прискорити процес інновацій та знизити ризики, пов'язані з невдачами в розробці нових продуктів чи технологій. Така співпраця може бути корисною для стартапів, які не мають достатніх ресурсів для власних досліджень, а також для великих корпорацій, які шукають нові способи інноваційного розвитку [20].

Інновації через зовнішнє партнерство дозволяють компаніям користуватися спеціалізованими знаннями та досвідом інших організацій, що забезпечує ефективне і швидке досягнення нових результатів у технологічному чи продуктового розвитку.

#### *За обсягом інвестицій*

1. Малі інвестиції - це інновації, для впровадження яких потрібні незначні фінансові вкладення. Такі інновації зазвичай реалізуються швидко та з мінімальними витратами. Вони можуть стосуватися, наприклад, покращень у виробничих процесах, вдосконалення існуючих продуктів або послуг, або ж застосування нових маркетингових стратегій. Малі інвестиції зазвичай мають невеликий ризик і дозволяють компанії швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі без значних фінансових витрат. Вони підходять для підприємств, які хочуть випробувати нові ідеї без великих ризиків.

2. Великі інвестиції - це інновації, що вимагають значних фінансових витрат, часу та ресурсів для реалізації. Такі інновації можуть включати розробку нових продуктів, впровадження дорогих технологій або розширення виробничих потужностей. Вони часто потребують великих капіталовкладень і можуть мати довгострокову окупність. Впровадження великих інвестицій зазвичай пов'язано з високими ризиками, але також може призвести до значних переваг, таких як завоювання нових ринків або суттєве підвищення ефективності. Тому підприємства, що обирають великі інвестиції, зазвичай планують їх в довгостроковій перспективі та з розрахунком на майбутні значні прибутки [9].

Класифікація інноваційних процесів у малому та середньому бізнесі розглянуто на рис. 1.5.

Інноваційні процеси в малому та середньому бізнесі часто супроводжуються значними викликами, такими як нестача фінансування, браком кваліфікованих кадрів, необхідністю швидкої адаптації до ринкових змін та обмеженим доступом до новітніх технологій. Окрім того,

підприємства можуть зіткнутися з труднощами в управлінні інноваційними проектами через відсутність досвіду або необхідних ресурсів для їх реалізації. Водночас, інноваційні процеси відкривають нові можливості для підприємств, сприяючи їхньому зростанню та розвитку, а також дозволяють більш ефективно використовувати існуючі ресурси.

КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ
<b>Типи інновацій :</b> продуктові, процесні, маркетингові, організаційні
<b>Ступінь новизни :</b> радикальні, покращувальні, інкрементальні
<b>Рівень впливу :</b> інновації, що змінюють галузь, інновації на рівні підприємства
<b>Напрямок розвитку:</b> технологічні інновації в управлінні, інновації в маркетингу та продажах
<b>Ступінь ризику:</b> низько ризикові, високий ризик
<b>Джерело ідей:</b> внутрішній розвиток, співпраця з зовнішніми партнерами
<b>Обсяг інвестицій:</b> малі інвестиції, великі інвестиції

Рисунок 1.5. Класифікація інноваційних процесів у малому та середньому бізнесі

Завдяки інноваціям підприємства можуть не лише розширювати свої ринкові позиції, але й виходити на нові ринки, покращувати якість продукції або послуг, підвищувати ефективність внутрішніх процесів та задовольняти змінювані потреби споживачів. Крім того, інновації допомагають малому та

середньому бізнесу зміцнити свою конкурентоспроможність, завдяки чому вони здатні протистояти великим конкурентам, адаптуватися до змін у законодавстві або соціально-економічному середовищі, що також є важливим фактором для сталого розвитку в умовах невизначеності.

Отже, ефективне управління інноваційними процесами є стратегічно важливим завданням для підприємств малого та середнього бізнесу, що прагнуть досягти сталого розвитку та успішної діяльності в умовах сучасної економіки.

### **1.3. Інструменти та методи управління інноваціями в малому та середньому бізнесі**

Управління інноваціями стратегічним інструментом для забезпечення сталого розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ). Воно дозволяє компаніям не тільки зберігати свою конкурентоспроможність, але й успішно адаптуватися до швидких змін на ринку та задовольняти вимоги сучасного споживача. Оскільки МСБ зазвичай обмежений у ресурсах, правильне застосування інструментів і методів інноваційного управління стає надзвичайно важливим для досягнення сталого розвитку. Без належного управління інноваційними процесами підприємства можуть відставати від конкурентів, втрачати ринкові позиції або не здатні реалізувати нові ідеї вчасно. Тому, інновації стають не просто перевагою, а необхідністю для збереження та зміцнення місця на ринку.

#### *Інструменти управління інноваціями*

1. *Стратегічне планування* є основою для управління інноваціями. Воно дозволяє підприємствам МСБ оцінити ринкові можливості, визначити напрямки для розвитку та встановити чіткі цілі на різних етапах інноваційного процесу. Планування забезпечує структуру для прийняття рішень і допомагає у визначенні пріоритетів для інвестицій та розвитку.

2. Вибір *правильних моделей* інноваційного управління допомагає оптимізувати інноваційні процеси. МСБ може використовувати адаптовані моделі відкритих інновацій (Open Innovation), де підприємства співпрацюють із зовнішніми партнерами, або моделі, орієнтовані на постійне вдосконалення (Continuous Improvement).

3. *SWOT-аналіз* є інструментом, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони внутрішніх процесів підприємства, а також можливості та загрози на ринку. Це допомагає МСБ приймати обґрунтовані рішення щодо вибору інноваційних стратегій і оптимізувати свої внутрішні процеси.

4. Через обмежені ресурси, *фінансове планування* є критично важливим для успішного впровадження інновацій. Підприємства повинні ефективно прогнозувати необхідні інвестиції, джерела фінансування та моніторити фінансові результати інноваційних проектів. Це дозволяє знизити фінансові ризики та забезпечити стабільність розвитку.

5. *Інноваційні процеси* завжди супроводжуються певними ризиками. Для їх мінімізації малий та середній бізнес використовує різноманітні методи оцінки ризиків, такі як аналіз чутливості та сценарне прогнозування. Це дозволяє ефективно управляти непередбачуваними ситуаціями та уникати великих втрат [18].

#### *Методи управління інноваціями*

1. Метод відкритих інновацій (Open Innovation). Використання зовнішніх джерел ідей та технологій є важливою складовою стратегії інновацій для МСБ. Метод відкритих інновацій дозволяє підприємствам отримати доступ до нових технологій, скоротити витрати на дослідження та розробки і пришвидшити вихід нових продуктів на ринок.

2. Інноваційні акселератори та інкубатори. Участь у програмах акселерації чи інкубації допомагає малим та середнім підприємствам швидко реалізувати інноваційні проекти, отримати фінансування, консультаційні послуги та підтримку в процесі розвитку. Це дає змогу скоротити терміни запуску нових ідей і знизити ризики на етапах їх впровадження.

3. Керування проектами (Project Management). Управління проектами є важливим методом для забезпечення ефективності реалізації інноваційних процесів. Методології Agile та Scrum допомагають МСБ швидко адаптуватися до змін і мінімізувати ризики, оптимізуючи управлінські процеси та прискорюючи розробку інновацій.

4. Benchmarking (порівняння з кращими практиками). Метод Benchmarking дозволяє малим і середнім підприємствам порівнювати свої показники з лідерами галузі. Це дає змогу не лише виявити слабкі місця, але й адаптувати кращі практики для покращення ефективності інноваційного процесу.

5. Інноваційна культура та управлінські зміни. Для впровадження інновацій необхідно створити середовище, яке заохочує творчість та підтримує новаторські ідеї на всіх рівнях організації. Впровадження інноваційної культури включає стимулювання ініціативи співробітників, розвиток корпоративної культури, яка сприяє відкритості до змін і нових підходів у роботі [41].

Отже, ефективне управління інноваціями в МСБ є критичним чинником успішного розвитку та збереження конкурентних переваг (рис. 1.6). В умовах обмежених ресурсів саме раціональне використання сучасних інструментів і методів управління інноваціями дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни ринку, а й випереджати конкурентів.

Впровадження стратегічного планування, адаптованих моделей інновацій, фінансового прогнозування, оцінки ризиків, SWOT-аналізу, інкубаційних програм, відкритих інновацій, методів проектного менеджменту та benchmarking створює ефективну основу для інноваційної діяльності.

Разом із тим, важливим доповненням до технічних інструментів є розвиток людського капіталу та інноваційної культури, яка стимулює креативність, відкритість до змін і командну взаємодію.

Не менш значущим є вплив зовнішнього середовища - державної підтримки, законодавчих ініціатив, доступу до фінансування та міжнародних програм, що відкривають нові можливості для МСБ.



Рисунок 1.6. Інструменти та методи управління інноваціями в малому та середньому бізнесі

Успішне управління інноваціями потребує системного підходу, в якому всі елементи взаємодіють між собою. У сучасних умовах інновації перестають бути вибором - вони стають необхідністю для зростання, адаптації та довгострокового успіху підприємств малого та середнього бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «АГРМАТ»

#### **2.1. Характеристика підприємства та його інноваційної діяльності компанії**

Компанія ТОВ «Агромат» була заснована в 1993 році і з того часу перетворилася з маленького підприємства на одну з найбільших національних мереж магазинів плитки та сантехніки в Україні. Головний офіс компанії знаходиться на проспекті Перемоги, 89-а, у Києві.

Компанія працює з провідними європейськими фабриками, такими як:

Gustavsberg (Швеція),

Oras (Фінляндія),

Italgres (Іспанія),

Kale (Туреччина), пропонуючи продукцію високої якості.

*Основні етапи розвитку:*

1. Дочірнє підприємство «Шпат» – компанія займалася видобутком і переробкою пегматитової сировини.

2. АВЕІК (Асоціація виробників, експортерів та імпортерів кераміки) – заснування цієї організації сприяло розвитку галузі, згодом вона стала Українською асоціацією кераміки.

3. 2000-ті роки – відкриття найбільшого в Європі спеціалізованого центру керамічної плитки та сантехніки «Світ кераміки», а також першого шоу-руму продукції бренду Villeroy&Boch.

4. Розвиток дилерської мережі – компанія відкрила магазини в Чернівцях, Одесі, Львові, Рівному, Харкові.

5. Власний журнал «КЕРАМІКА. СТИЛЬ. МОДА» – для підвищення лояльності та комунікації з клієнтами.

*Основні напрямки діяльності компанії включають:*

продаж плитки, сантехніки, меблів для ванних кімнат, а також товарів для ремонту та оздоблення.

професійні консультації та допомога у виборі продукції;

доставка товарів по всій території України, що забезпечує зручність та оперативність;

підтримка клієнтів через багатоканальні сервіси, включаючи гарячу лінію, онлайн-чат, соціальні мережі та інші канали зв'язку.

Організаційна структура та кадровий склад компанії ТОВ «Агромат» включають мережу магазинів та складських комплексів по всій Україні, що забезпечує ефективну логістику та швидке обслуговування клієнтів.

*Основні структурні підрозділи компанії:*

відділ продажів (менеджери з продажу, консультанти, касири);

логістичний відділ (складські працівники, кур'єри, менеджери з постачання);

відділ обслуговування клієнтів (підтримка, розгляд претензій, робота з відгуками);

ІТ-відділ (розробка та підтримка онлайн-платформи, кібербезпека;

відділ маркетингу (аналіз ринку, реклама, розвиток бренду).

Компанія ТОВ «Агромат» надає своїм співробітникам численні можливості для професійного розвитку та навчання. Система навчання в компанії включає різноманітні курси та програми, спрямовані на підвищення кваліфікації в різних сферах діяльності, а саме:

Школа управлінців - програма для розвитку управлінських навичок та лідерства.

Школа продажів - курс з удосконалення навичок ефективного продажу.

Школа MUST HAVE - навчання з ділового спілкування, роботи в Excel і PowerPoint, а також ораторського мистецтва.

AM HUB - платформа для лекцій та зустрічей з експертами і лідерами думок.

Школа стажера - програма для адаптації нових співробітників  
Зовнішнє навчання.

Компанії ТОВ «Агромат» надає високий рівень сервісу, поєднуючи якісну продукцію з інноваційними підходами до роботи з клієнтами. Ключові елементи сервісу компанії включають:

1. Консультації експертів - індивідуальний підхід до кожного клієнта, з урахуванням його потреб та особливостей проекту.
2. Розширений асортимент - широкий вибір продукції від провідних виробників, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій клієнтів.
3. Точність термінів доставки - клієнти завжди можуть бути впевнені у своєчасній доставці замовленої продукції.
4. Доступ до великих каталогів товарів - можливість підбору плитки, сантехніки та меблів для ванних кімнат за допомогою зручних онлайн-каталогів.
5. Сервісне обслуговування - компанія пропонує послуги професійного монтажу, що дозволяє забезпечити правильне встановлення та функціонування продукції.
6. Додаткові послуги - оформлення кредитів, безготівкові розрахунки, участь у лояльних програмах .

Компанія ТОВ «Агромат» активно розвивається, відкриваючи нові магазини по Україні та створюючи інтернет-магазин для зручності покупок. Офіційний сайт компанії «Агромат», де клієнти можуть ознайомитись з актуальними пропозиціями, акціями та замовити необхідні товари, доступний за посиланням: [www.agromat.ua](http://www.agromat.ua).

Компанія ТОВ «Агромат» активно веде комунікацію з користувачами через соціальні мережі, що дозволяє бути завжди на зв'язку з клієнтами, ділитися актуальними новинами, акціями та новинками. Підписуючись на компанію в таких платформах, як [Facebook](https://www.facebook.com/agromat), [Instagram](https://www.instagram.com/agromat), [YouTube](https://www.youtube.com/agromat), Pinterest та Telegram, клієнти мають можливість бути в курсі новинок, акцій та

отримувати поради безпосередньо від компанії, а також активно взаємодіяти з брендом.

*Основними напрямками інноваційної діяльності є:*

1. Розробка нових продуктів. Компанія активно інвестує у дослідження та розробки, спрямовані на вдосконалення існуючих продуктів та створення нових, що відповідають вимогам сучасного ринку.

2. Інтеграція передових технологій. Впровадження автоматизації та новітніх технологій у виробничі процеси дозволяє компанії знижувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та поліпшувати якість продукції.

3. Застосування екологічних інновацій. Компанія активно працює над зниженням негативного впливу на навколишнє середовище, впроваджуючи екологічно чисті технології виробництва та енергозберігаючі рішення.

4. Використання цифрових технологій. Впровадження цифрових платформ для керування запасами, маркетингом та продажами дає можливість покращити взаємодію з клієнтами та оптимізувати бізнес-процеси.

Компанія ТОВ «Агромат» залишається одним із найбільших імпортерів плитки та сантехніки в Україні та продовжує впроваджувати інновації, забезпечуючи високий рівень обслуговування для своїх клієнтів.

## **2.2. Оцінка ефективності інноваційних процесів компанії**

Інноваційні процеси відіграють ключову роль у розвитку компанії ТОВ «Агромат», оскільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації внутрішніх операцій та покращенню якості обслуговування клієнтів. Оцінка ефективності цих процесів передбачає всебічний аналіз, що охоплює технічні, економічні та організаційні аспекти.

Одним із ключових інноваційних процесів (рис. 2.1) є впровадження нових технологій для покращення обслуговування клієнтів і підвищення ефективності роботи внутрішніх підрозділів. ТОВ «Агромат» активно впроваджує сучасні IT-рішення, зокрема:

1. *Інтернет-магазин.* ТОВ «Агромат» запровадив зручний онлайн-магазин, що дозволяє клієнтам безперешкодно здійснювати покупки з будь-якої точки країни. Інтернет-магазин не тільки забезпечує комфорт і зручність для покупців, а й дозволяє компанії знижувати витрати на утримання фізичних магазинів. Це значно розширює ринок збуту та покращує доступність продукції. Завдяки онлайн-платформі за 2023 рік компанія збільшила обсяги продажів на 15% у порівнянні з попереднім роком.

2. *Інтеграція систем управління ланцюгами постачань*  
Одним із важливих інноваційних кроків стало впровадження системи для управління ланцюгами постачань (SCM), яка дозволяє оптимізувати всі етапи логістичних процесів: від замовлення товару до його доставки кінцевим споживачам. Система забезпечує реальний моніторинг постачання товарів і дозволяє значно зменшити час доставки та знизити витрати на складські послуги. Впровадження цієї системи час доставки був скорочений на 20%, що підвищило задоволеність клієнтів і зменшило кількість негативних відгуків на 30%.

3. *CRM-система* для персоналізації обслуговування  
Впровадження CRM-системи дозволяє ТОВ «Агромат» зібрати та зберігати інформацію про кожного клієнта, що дозволяє компанії персоналізувати підхід до обслуговування та ефективно реагувати на запити. Завдяки використанню CRM система покращує взаємодію з клієнтами, забезпечує ефективну комунікацію через різні канали та дозволяє швидше реагувати на їхні потреби. Впровадженню CRM-системи рівень повторних покупок клієнтів зріс на 10% у порівнянні з попереднім періодом.

На рис. 2.1 зображено вплив впроваджених технологій на ефективність компанії ТОВ «Агромат» у 2023 році. Вона показує зростання продажів через

інтернет-магазин (+15%), скорочення часу доставки завдяки SCM-системі (+20%) та підвищення рівня повторних покупок через CRM (+10%).

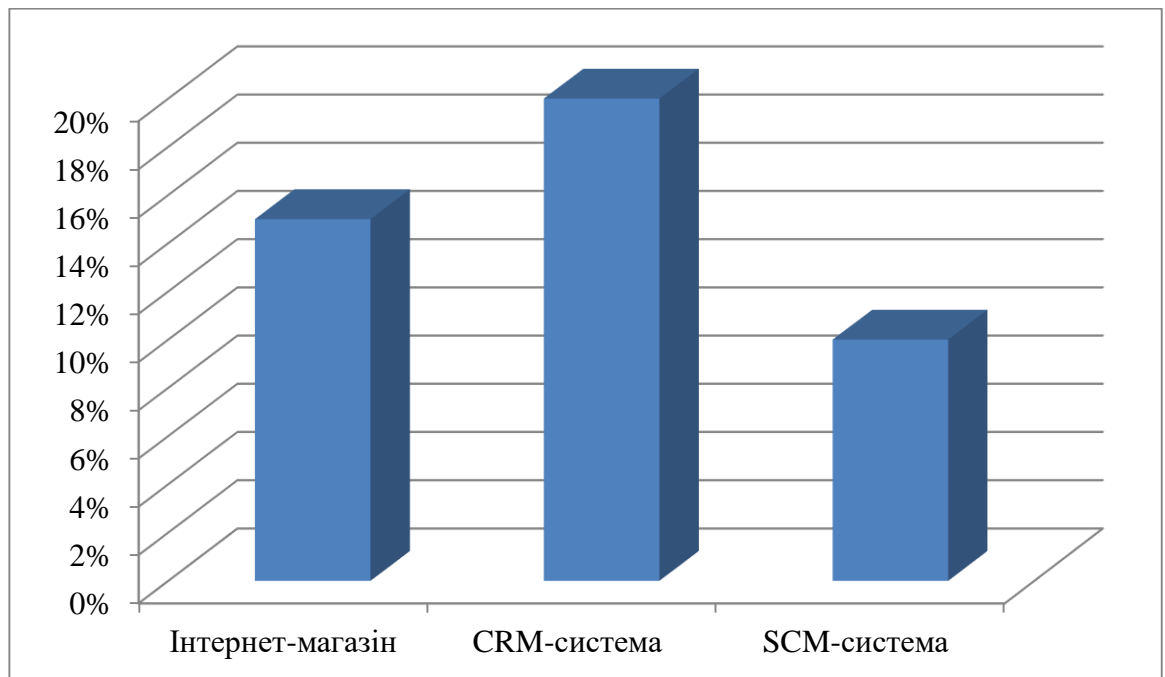


Рисунок 2.1. Впровадження нових технологій

*Оцінка ефективності технологій (рис. 2.2).*

Оцінка впроваджених технологій включає кілька ключових показників, які дозволяють визначити їх вплив на бізнес-процеси компанії:

1. Рівень задоволеності клієнтів. Після запуску онлайн-магазину та впровадження CRM-системи ТОВ «Агромат» зафіксував збільшення задоволеності клієнтів на 18% (за результатами внутрішніх опитувань).

2. Час виконання замовлень. Завдяки інтеграції SCM-системи час виконання замовлень знизився на 20%, що безпосередньо вплинуло на швидкість обробки замовлень і покращення загального рівня обслуговування.

3. Точність доставки. В результаті автоматизації процесів доставок, точність доставки зросла до 78 %, що дозволило зменшити кількість повернень і скарг від клієнтів.

4. Скорочення витрат на логістику. Інтеграція SCM дозволила знизити витрати на логістику на 12%, що значно підвищило ефективність роботи компанії та її прибутковість.

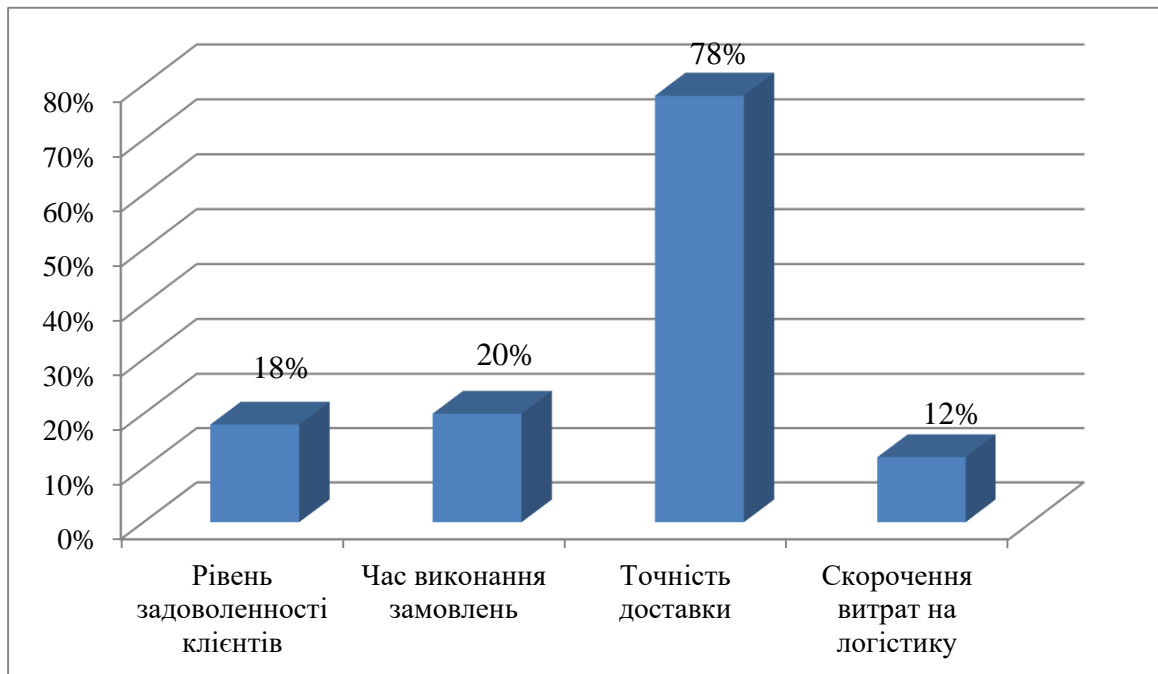


Рисунок 2.2. Ефективність впровадження технологій

Загальна оцінка включає аналіз усіх зазначених показників - задоволеності клієнтів, оперативності виконання замовлень, точності доставки та логістичних витрат.

#### *Розширення асортименту та доступність продукції*

ТОВ «Агромат» постійно вдосконалює асортимент, орієнтуючись як на масовий, так і на преміум-сегмент. Введення нових брендів (Gustavsberg, Oras, Villeroy & Boch тощо) дозволяє не лише задовольнити ширший спектр потреб, але й посилити позиції на ринку.

#### *Оцінка ефективності оновленого асортименту (рис. 2.3)*

1. Зростання продажів нових товарних груп на 15–20% щороку;
2. Підвищення задоволеності клієнтів із 85% до 90%;
3. У першому кварталі 2024 року частка нових брендів у загальних продажах становила 12%.

Своєчасне постачання нових товарів до магазинів і клієнтів, завдяки налагодженій логістиці, також сприяє підтриманню високого рівня обслуговування.

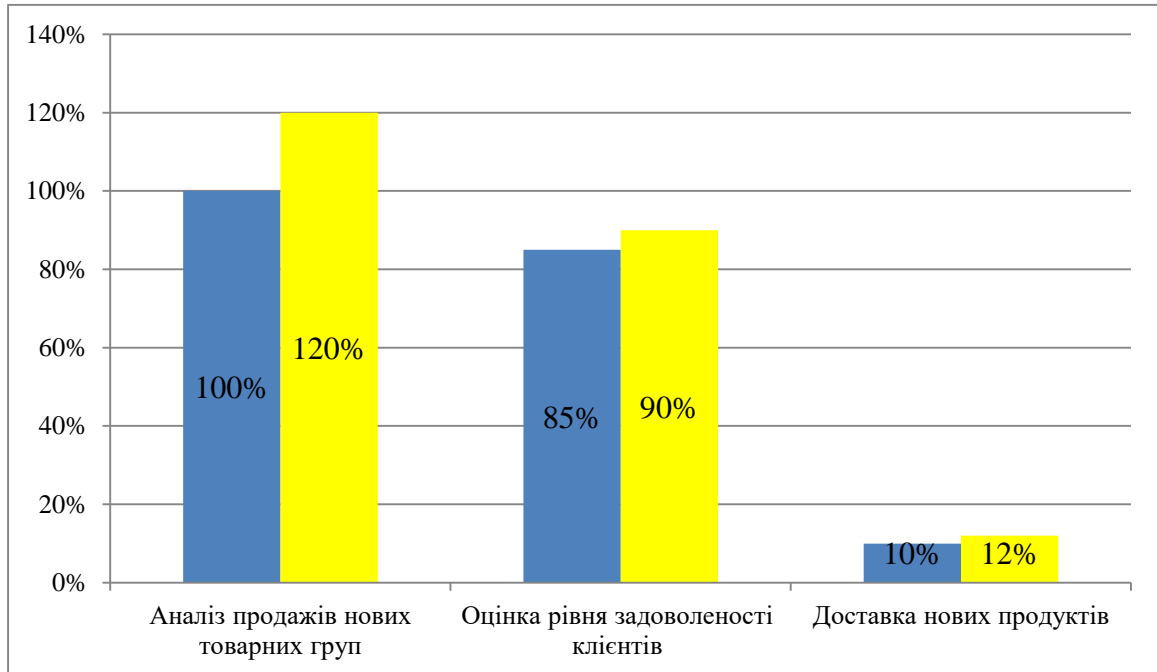


Рисунок 2.3. Ефективності розширення асортименту

*Інновації в маркетингових стратегіях (рис. 2.4).*

Компанія активно використовує сучасні маркетингові інструменти, зокрема співпрацю з блогерами, соціальні мережі та аналітику рекламних кампаній:

Після рекламної кампанії в Instagram за участі інфлюенсера рівень впізнаваності бренду зріс на 20%;

Кампанія у Facebook досягла CTR 4,5% – показник високого залучення аудиторії;

ROI кампанії склав 200% – із вкладених 100 тис. грн компанія отримала 300 тис. грн прибутку;

Кількість підписників у соцмережах зросла на 15%, активність користувачів (коментарі, вподобання) також збільшилась на 15%.

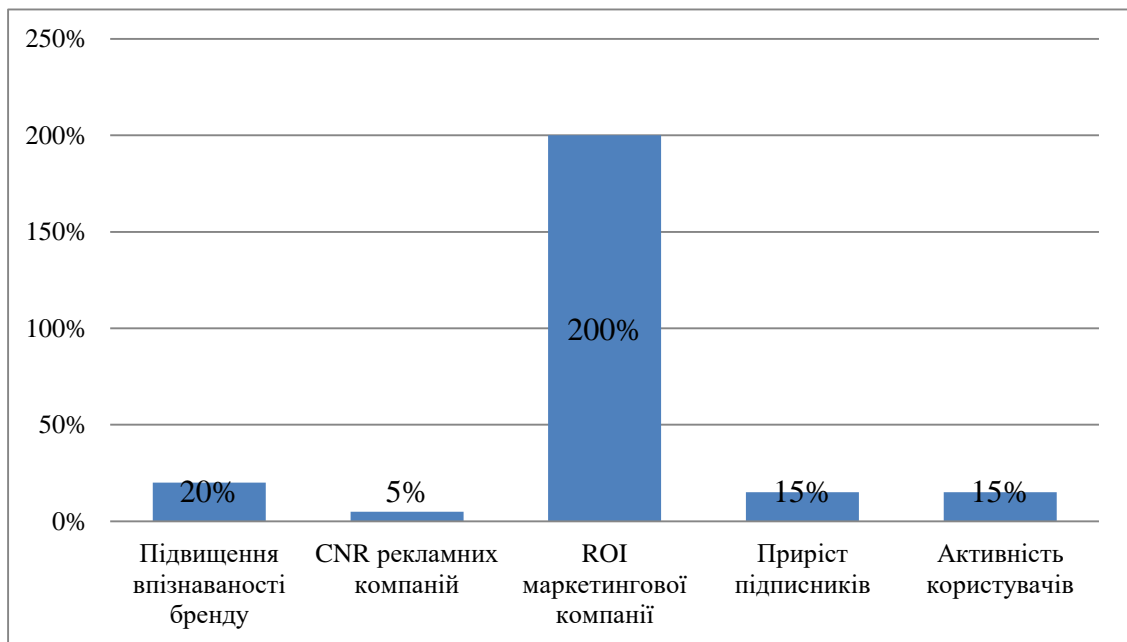


Рисунок 2.4. Маркетингові стратегії компанії ТОВ «Агромат»

4. *Інновації в обслуговуванні клієнтів.* Покращення якості обслуговування клієнтів є одним із пріоритетних напрямів інноваційної діяльності ТОВ «Агромат». Компанія розуміє, що сучасний клієнт очікує не лише якісний товар, а й високий рівень сервісу, зручність, швидкість та індивідуальний підхід. Саме тому впроваджуються інноваційні рішення, що дозволяють задовольняти потреби споживачів більш ефективно.

#### *Використання чат-ботів для онлайн-комунікації*

Одним із важливих технологічних нововведень стало впровадження чат-ботів, які забезпечують миттєвий зворотний зв'язок з клієнтами. Ці віртуальні помічники працюють у режимі 24/7, дозволяючи оперативно надавати інформацію про наявність товарів, умови доставки, акційні пропозиції тощо.

У результаті впровадження чат-ботів:

час реагування на звернення клієнтів скоротився на 30%;

навантаження на працівників служби підтримки зменшилося;

клієнти отримали можливість отримувати відповіді на стандартні запитання у будь-який час доби, без очікування в черзі.

### *Розвиток програм лояльності*

Для стимулювання повторних покупок та формування довгострокових стосунків із клієнтами компанія реалізувала низку програм лояльності. Серед них – накопичувальні знижки, бонуси за кожну покупку, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, а також ексклюзивний доступ до новинок.

Ефект від впровадження програм лояльності:

- приблизно 40% учасників програм здійснили повторні покупки;
- середній чек постійного клієнта вищий на 20%, ніж у нових покупців;
- клієнти відзначають індивідуальний підхід і заохочення до тривалої співпраці.

### *Підвищення кваліфікації персоналу*

ТОВ «Агромат» приділяє значну увагу навчанню персоналу. Регулярні тренінги, навчальні модулі з клієнтоорієнтованості, ефективною комунікації та вирішення конфліктних ситуацій сприяють зростанню професіоналізму працівників.

*Результати впровадження нових стандартів обслуговування (рис. 2.5):*

- рівень позитивних відгуків у соціальних мережах і на сайті компанії зріс на 15%;

- зменшилася кількість скарг та негативних коментарів;

- підвищився рівень задоволеності покупців, що зафіксовано у внутрішніх опитуваннях.

### *Впровадження системи оцінки сервісу*

Компанія також впровадила інструменти оцінювання якості обслуговування після здійснення покупки. Клієнти можуть залишити відгук про роботу консультанта, якість товару та швидкість доставки.

Це дозволяє:

- оперативно виявляти слабкі місця у сервісі;

- швидко реагувати на критику;

- удосконалювати стандарти обслуговування.

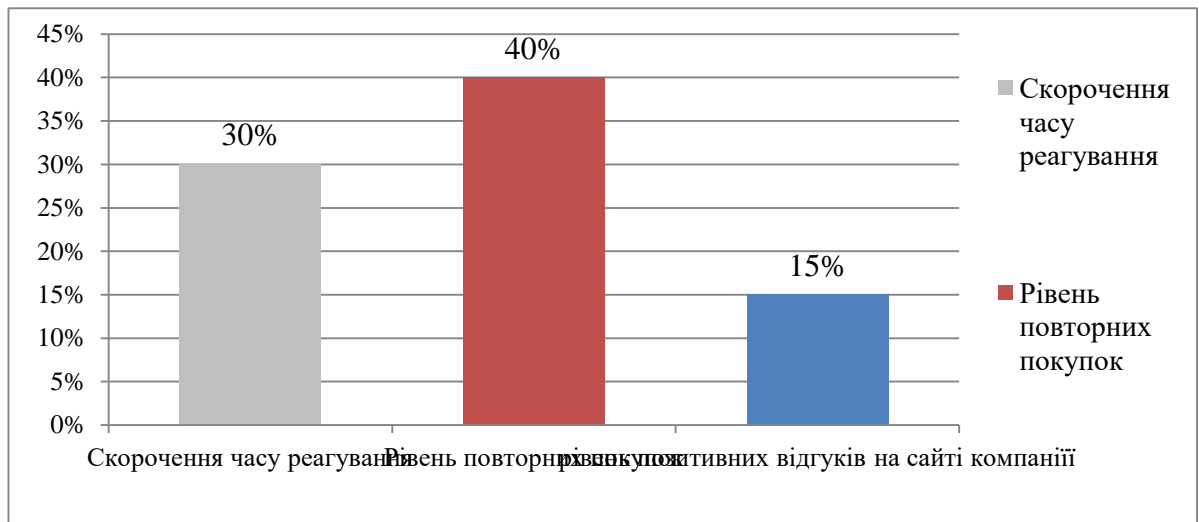


Рисунок 2.5. Основні інновації в обслуговуванні клієнтів  
ТОВ «Агромат» та їх вплив на ефективність компанії

5. *Розвиток дилерської мережі.* Розширення дилерської мережі є одним із ключових інноваційних процесів у діяльності ТОВ «Агромат», що дозволяє ефективно охоплювати нові регіони, адаптуватися до локальних потреб споживачів та суттєво збільшувати обсяги реалізації продукції. Такий підхід є стратегічним елементом довгострокового зростання компанії та її фінансової стабільності.

#### *Аналіз збільшення обсягів продажів у нових регіонах*

Вихід на нові ринки за допомогою відкриття дилерських точок дозволяє компанії не лише розширити географію присутності, а й збільшити обсяги продажів у регіонах з високим потенціалом. Важливо проводити детальний аналіз динаміки продажів у кожному регіоні після відкриття нових магазинів, порівнюючи ці показники з попередніми періодами. Отже:

після відкриття магазину в Харкові обсяги продажів у цьому регіоні зросли на 19% порівняно з аналогічним періодом попереднього року;

завдяки цільовому підходу до потреб місцевого ринку компанія зуміла зміцнити свої позиції в східному регіоні країни.

Такий аналіз дає змогу оцінити ефективність регіонального просування та скоригувати подальшу маркетингову стратегію.

### *Оцінка успішності відкриття нових торгових точок*

Важливою складовою оцінки інноваційного процесу є вивчення рентабельності та внеску нових магазинів у загальний фінансовий результат компанії. Це передбачає розрахунок рівня окупності інвестицій, чистого прибутку та частки продажів від кожної точки у загальному обсязі виручки. Тому:

відкриття магазину в Одесі забезпечило додаткові 7 мільйонів гривень у річному обороті компанії, що становить 4% від загального обсягу продажів; це свідчить про високу ефективність інвестицій у південний регіон і доцільність подальшого розвитку в цьому напрямі.

Регулярна оцінка успішності нових об'єктів дозволяє компанії приймати обґрунтовані рішення щодо розширення мережі в інших перспективних містах.

### *Моніторинг ефективності роботи партнерів і дилерів (рис. 2.6)*

Для забезпечення стабільної та результативної співпраці з партнерами компанія запроваджує систему оцінювання ефективності роботи дилерів.

Основними критеріями є:

- кількість проданої продукції на одного дилера;
- виконання встановлених планів продажу;
- якість обслуговування клієнтів;
- рівень повернень і рекламаций;
- задоволеність клієнтів.

Згідно з результатами внутрішнього аналізу:

дилери у західних регіонах продемонстрували вищу продуктивність, продавши на 11% більше товарів, ніж представники в центральній частині країни;

це свідчить про високу залученість партнерів та ефективну адаптацію до регіональних особливостей попиту.

Завдяки регулярному моніторингу таких показників компанія може:  
 стимулювати найуспішніших дилерів;  
 удосконалювати систему мотивації;  
 своєчасно виявляти слабкі ланки у партнерських відносинах.

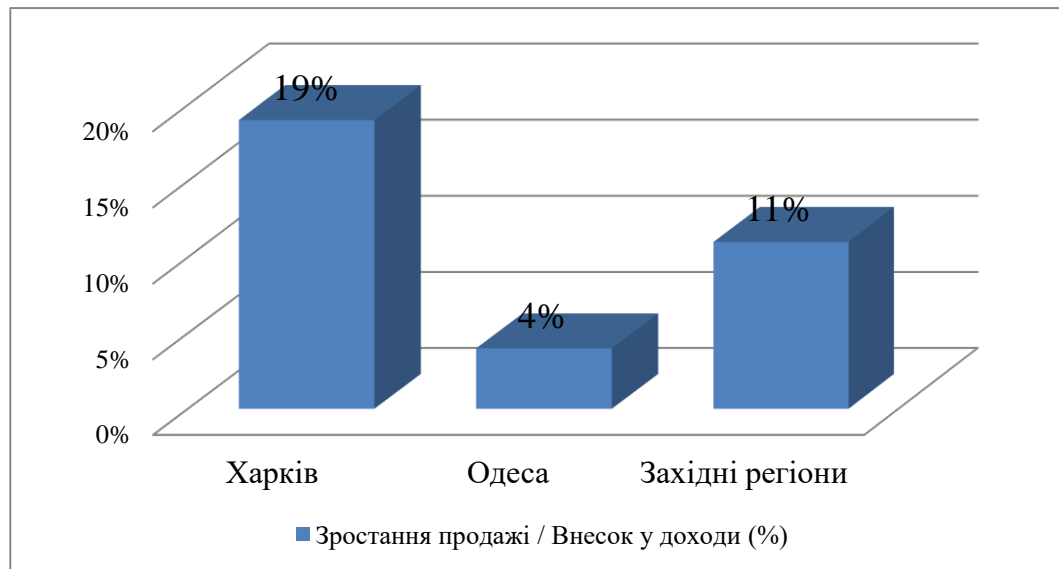


Рисунок 2.6. Розвиток дилерської мережі

Отже, розвиток дилерської мережі ТОВ «Агромат» є не лише засобом територіального розширення, а й інноваційним механізмом підвищення конкурентоспроможності компанії. Системна робота в цьому напрямі забезпечує стабільне зростання доходів, зміцнення бренду та оптимізацію логістичних процесів.

*6. Оцінка фінансових результатів.* Впровадження нових товарних ліній та розширення асортименту дозволяє компанії залучити нових клієнтів, задовольнити попит на ринку та підвищити рівень доходів. Основним критерієм ефективності в цьому випадку є порівняльний аналіз доходів до і після впровадження інноваційних рішень:

після запуску нової лінії сантехніки обсяги доходів компанії зросли на 12%;

загальний річний дохід зріс з 30 млн. грн до 32,5 млн. грн., що свідчить про 13% приріст.

Такі результати підтверджують ефективність оновлення товарного асортименту та правильність стратегічного рішення щодо інноваційного розвитку продукції.

*Скорочення витрат на операційну діяльність завдяки інноваціям*

Інноваційні рішення, особливо в галузі автоматизації бізнес-процесів, дозволяють оптимізувати операційні витрати. Одним із прикладів є впровадження автоматизованої системи обробки замовлень.

Завдяки новій системі:

витрати на обробку 1000 замовлень скоротились із 50000 грн до 45000 грн;

економія на кожній тисячі замовлень становить 5000 грн, що за рік може забезпечити суттєве зниження загальних витрат підприємства.

Таким чином, автоматизація дозволяє досягти економічного ефекту без втрати якості обслуговування клієнтів.

*Підвищення рентабельності завдяки оптимізації логістичних і складських процесів.*

Реалізація інновацій у сфері логістики та управління запасами також позитивно впливає на загальну рентабельність компанії. Оптимізація ланцюгів постачання та автоматизація складських операцій дають змогу скоротити витрати, пов'язані з надлишковим зберіганням товару, а саме (рис. 2.7):

впровадження автоматизованої системи управління запасами дозволило зменшити витрати на складування на 12%;

загальна рентабельність підприємства зросла на 2%;

зниження витрат з 5 млн. грн до 4,4 млн. грн забезпечило щорічну економію у 600 тис. грн.

Це свідчить про те, що інновації не лише покращують якість обслуговування, але й формують довгострокову економічну вигоду.

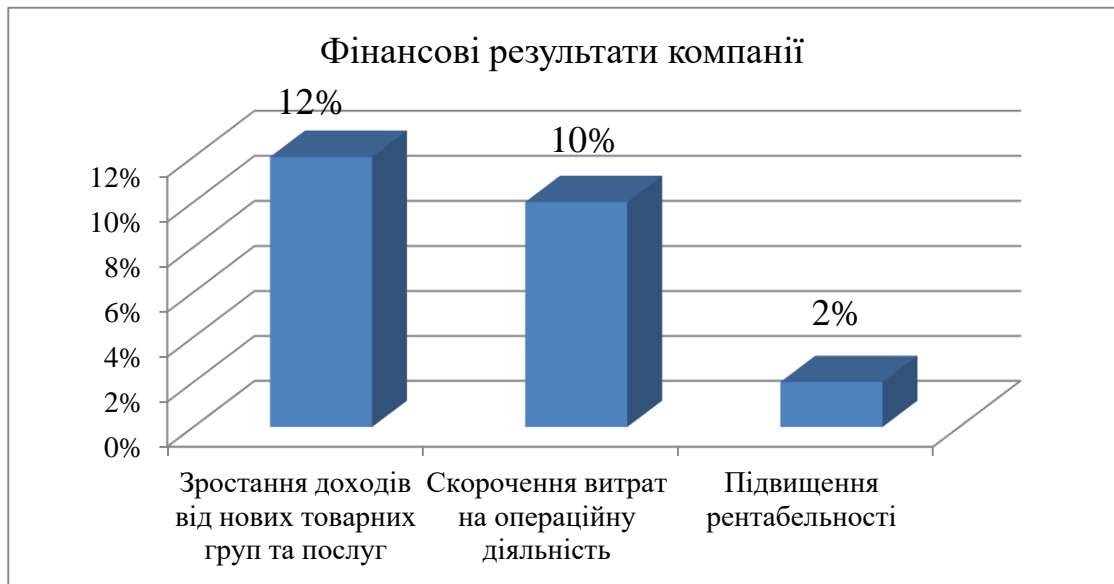


Рисунок 2.7. Оцінка фінансових результатів компанії

Таким чином, аналіз фінансових результатів свідчить про високу ефективність впроваджених інноваційних рішень на підприємстві. Завдяки стратегічно обґрунтованому підходу до інновацій, ТОВ «Агромат» змогло забезпечити: приріст доходів; зниження витрат; підвищення рентабельності.

### **2.3. Розгляд внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на інноваційну активність компанії**

Інноваційна активність підприємства формується під впливом широкого спектра чинників, які умовно поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники відображають специфіку організаційної структури, корпоративної культури, кадрового потенціалу та ресурсного забезпечення, тоді як зовнішні охоплюють економічні, політичні, технологічні та ринкові умови, в яких функціонує підприємство [18].

Для компанії ТОВ «Агромат», яка активно реалізує інноваційні рішення у сфері торгівлі будівельними матеріалами, дослідження цих чинників має

важливе значення. Визначення ролі кожного з них дозволяє зрозуміти, які саме умови сприяють або стримують розвиток інноваційної діяльності, а також сформулювати ефективну стратегію впровадження інновацій.

У цьому підрозділі буде розглянуто основні внутрішні чинники, що забезпечують інноваційну спроможність підприємства, зокрема організаційна культура, фінансова стабільність та кадровий потенціал. Також буде проаналізовано зовнішні фактори, які впливають на інноваційну динаміку компанії в умовах сучасного ринку.

Внутрішні чинники (табл. 2.1).

*Організаційна структура.* Організаційна структура компанії визначає її здатність швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації.

У ТОВ «Агромат» діє чітка вертикаль управління, яка забезпечує постійний зворотний зв'язок між підрозділами. Це дозволяє оперативно передавати ініціативи від працівників до керівництва та швидко реалізовувати нові ідеї. У 2024 році понад 60% внутрішніх ініціатив були схвалені до реалізації завдяки ефективній структурі ухвалення рішень [19].

Таблиця 2.1.

### Внутрішні чинники, що впливають на інноваційну активність

#### ТОВ «Агромат»

Внутрішній чинник	Характеристика впливу	Рівень впливу (високий / середній / низький)
Організаційна структура	Забезпечує гнучкість управління, сприяє ефективному прийняттю інноваційних рішень	Високий
Кадровий потенціал	Кваліфіковані кадри сприяють генерації та реалізації інновацій	Високий
Фінансова стабільність	Дозволяє інвестувати в R&D, технології, навчання	Високий
Корпоративна культура	Створює сприятливий клімат для розвитку нових ідей та підтримки ініціатив	Середній
Інформаційні системи	Автоматизація бізнес-процесів покращує управління інноваціями	Високий
Матеріально-технічна база	Впливає на здатність до швидкого впровадження нових продуктів і технологій	Середній

*Кадровий потенціал.* ТОВ «Агромат» розуміє важливість інвестування у розвиток персоналу. У 2024 році компанія витратила близько 1,2 млн. грн на навчання персоналу, що становить приблизно 1,5% від річного фонду оплати праці. Загальна кількість працівників становила 982 особи, з яких понад 70% взяли участь у щонайменше одному тренінгу чи семінарі протягом року (табл. 2.2). Також функціонує система мотивації, де 25% бонусів напряду пов'язані з впровадженням інновацій або оптимізацією процесів.

Таблиця 2.2

### Кількість працівників компанії ТОВ «Агромат» та структура мотивації

Категорія працівників	Кількість осіб	Структура мотивації
Кваліфіковані та інші робітники	245	Бонуси за ефективність, участь у впровадженні нових ідей
Професіонали та фахівці	392	Премії за інноваційність та розвиток нових рішень
Керівники	146	Кар'єрне зростання, участь у стратегічних інноваційних проектах
Технічні службовці	160	Навчання новим технологіям, бонуси за результат
Різноробочі	39	Стимулювання через участь у колективних інноваційних ініціативах

*Фінансова стабільність.* ТОВ «Агромат» є фінансово стійкою компанією, що дозволяє щорічно інвестувати значні кошти в інновації. Компанія витратила близько 5% свого річного доходу (понад 50 млн. грн) на інноваційні проекти, включаючи автоматизацію складських процесів, вдосконалення управлінських систем та цифровізацію клієнтського сервісу.

*Корпоративна культура.* Корпоративна культура компанії побудована на заохоченні інновацій. ТОВ «Агромат» впровадив внутрішній конкурс інноваційних ідей, у якому взяли участь понад 200 працівників. Близько 15% з отриманих ідей були реалізовані, серед яких – нова система обліку логістичних процесів, що скоротила час обробки замовлень на 18%.

*Інформаційні системи та технологічні ресурси.* Компанія активно впроваджує сучасні інформаційні технології. ТОВ «Агромат» інвестував понад 12 млн. грн у розвиток ERP, CRM та BI-систем. Це дозволило збільшити точність прогнозування попиту на 25%, а ефективність логістики – на 30%.

*Зовнішні чинники інноваційної активності*

*Економічне середовище.* Незважаючи на нестабільну економічну ситуацію в країні, ТОВ «Агромат» адаптує свою стратегію під нові умови. Наприклад, компанія оптимізувала витрати на імпорт сировини на 12% завдяки використанню альтернативних каналів постачання, що дозволило вивільнити ресурси для інвестування в інновації.

*Конкурентне середовище.* Інтенсивна конкуренція у сфері плитки та сантехніки змушує компанію постійно вдосконалювати свої продукти. ТОВ «Агромат» запустив шість нових колекцій плитки, що відповідали актуальним трендам дизайну та функціональності. Це дозволило збільшити обсяг продажів на 15%.

*Технологічні зміни.* ТОВ «Агромат» активно інвестує в технології. У 2024 році було запущено нову автоматизовану виробничу лінію, що знизила собівартість продукції на 10% і збільшила обсяги виробництва на 20%. Компанія також запровадила цифрову платформу для онлайн-продажів, яка згенерувала 18% загального прибутку.

*Державне регулювання та політична стабільність.* Компанія постійно відстежує законодавчі зміни, особливо у сфері імпорту та податкового регулювання. ТОВ «Агромат» ініціював адаптацію до нових правил сертифікації продукції, що дозволило уникнути затримок у постачанні та зберегти 98% асортименту в безперервному обігу.

*Соціальні тенденції.* ТОВ «Агромат» адаптується до зростаючого попиту на екологічні продукти. Частка «зелених» товарів у загальному асортименті компанії становила близько 28%, а прибуток від їх реалізації зріс на 22%. Компанія також реалізує програму екоосвіти для клієнтів та архітекторів

Таблиця 2.2.

**Зовнішні чинники, що впливають на інноваційну активність  
ТОВ «Агромат»**

Зовнішній чинник	Характеристика впливу	Рівень впливу
Економічне середовище	Впливає на платоспроможність споживачів та доступ до інвестицій	Високий
Конкурентне середовище	Сприяє пошуку нових рішень для підвищення конкурентоспроможності	Високий
Технологічний розвиток	Потребує постійного оновлення технологічних підходів і продуктів	Високий
Державне регулювання	Регламентує правила ведення бізнесу, стимулює або обмежує інновації	Середній
Політична стабільність	Впливає на прогнозованість ведення бізнесу	Середній
Соціальні та екологічні тренди	Формують попит на інновації, орієнтовані на сталий розвиток	Середній

Інноваційна активність ТОВ «Агромат» формується під впливом як внутрішніх чинників – таких як фінансова стабільність, кадровий потенціал і корпоративна культура, – так і зовнішніх – зокрема конкуренції, технологічного прогресу та економічного середовища. Конкретні дані щодо витрат, приросту продажів, частки інноваційних продуктів і впроваджених рішень ілюструють системний підхід компанії до інновацій.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ ТОВ «АГРОМАТ»

#### 3.1. Розробка та впровадження інноваційної стратегії компанії

Для компанії ТОВ «Агромат», яка є лідером у сфері продажу плитки та сантехніки, важливо адаптуватися до сучасних ринкових умов і випереджати конкурентів за рахунок інноваційних рішень. В умовах динамічних змін на ринку, зростаючих вимог клієнтів та швидкого розвитку технологій, компанія має розробити інноваційну стратегію, що сприятиме підвищенню ефективності її діяльності, покращенню сервісу та залученню нових клієнтів. Така стратегія повинна ґрунтуватися на аналізі потреб споживачів, використанні сучасних цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів та впровадженні нових форматів взаємодії з клієнтами.

Запровадження інноваційної стратегії дозволить компанії ТОВ «Агромат» не лише зміцнити свої конкурентні позиції, а й підвищити рівень задоволеності клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити стале зростання прибутковості. Ось кілька ключових напрямів інноваційних стратегій, які можуть бути впроваджені в компанії.

*1. Інтеграція технологій для оптимізації управління запасами та персоналізації сервісу.*

Для реалізації зазначених напрямів інноваційної стратегії особливу увагу слід приділити інтеграції сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси компанії. Зокрема, одним із ключових кроків є впровадження технологій для оптимізації управління запасами, що дозволить не лише зменшити витрати на зберігання товарів, а й забезпечити більш гнучке реагування на зміни попиту. Нижче наведено поетапний план розробки та

реалізації інтеграції з системою управління запасами, включно з очікуваними результатами для кожного етапу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Розробки інтеграції з системою управління запасами

Етап	Впровадження	Очікувані результати
1. Оцінка поточного стану системи управління запасами	Аналіз існуючої системи управління запасами для визначення слабких місць та необхідних удосконалень.	Зменшення витрат на зберігання товарів на 15-20% завдяки більш ефективному управлінню запасами.
2. Вибір платформи для обробки великих даних	Вибір оптимальної платформи для обробки та аналізу великих обсягів даних (наприклад, Google BigQuery або Microsoft Azure).	Поліпшення точності прогнозів попиту на 10-15%, що дозволяє зменшити надлишкові запаси та уникнути дефіциту.
3. Розробка API для інтеграції мобільного додатку з системою управління запасами	Розробка та впровадження API для інтеграції мобільного додатку з існуючою системою управління запасами.	Зменшення витрат на зберігання товарів на 15-20% завдяки більш ефективному управлінню запасами.
4. Тестування роботи з даними в реальному часі, створення звітів і рекомендацій	Тестування ефективності роботи системи, створення звітів та рекомендацій для подальшого покращення управління запасами.	Поліпшення точності прогнозів попиту на 10-15%, що дозволяє зменшити надлишкові запаси та уникнути дефіциту.

#### 2. Аналітика великих даних для виявлення популярних товарів.

Сегментація клієнтів і прогнозування товарних тенденцій для підвищення ефективності продажів.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки використання аналітики великих даних стає ключовим інструментом для прийняття стратегічних рішень у сфері маркетингу та продажів. Для підвищення ефективності роботи з клієнтами та покращення товарної пропозиції доцільно застосовувати методи сегментації аудиторії, аналізу споживчих вподобань та прогнозування тенденцій попиту.

Використання таких підходів дозволяє не лише виявити найпопулярніші товари серед різних груп споживачів, а й сформувати персоналізовані рекомендації, які сприяють збільшенню обсягів продажів [33]. У табл. 3.2 представлено основні кроки впровадження аналітики даних

для виявлення популярних товарів та персоналізації пропозицій, а також очікувані результати від кожного етапу.

Таблиця 3.2

**Кроки впровадження аналітики для виявлення популярних товарів та персоналізації пропозицій**

Кроки впровадження	Впровадження	Очікувані результати
1. Визначення сегментів клієнтів	Розподіл клієнтів на сегменти на основі віку, регіону, історії покупок для персоналізації пропозицій.	Персоналізовані пропозиції для кожного сегмента клієнтів, що збільшує конверсію продажів на 10-12%.
2. Розробка алгоритмів для збору даних з мобільного додатку	Створення алгоритмів для збору даних з мобільного додатку (історія покупок, перегляди товарів).	Персоналізовані пропозиції для кожного сегмента клієнтів, що збільшує конверсію продажів на 10-12%.
3. Аналіз даних для виявлення популярних товарів	Аналіз зібраних даних для виявлення популярних товарів серед різних груп клієнтів.	Збільшення продажів через таргетовану рекламу на 5-10% завдяки кращому розумінню попиту.
4. Інтеграція отриманих даних в мобільний додаток для автоматичного генерування рекомендацій	Інтеграція даних у мобільний додаток для автоматичного генерування рекомендацій на основі вподобань клієнтів.	Збільшення продажів через таргетовану рекламу на 5-10% завдяки кращому розумінню попиту.

*3. Прогнозування попиту та оптимізація запасів.*

Удосконалення процесів прогнозування попиту є важливим елементом для ефективного управління ланцюгом постачання. Застосування сучасних методів аналізу, зокрема машинного навчання, регресійного моделювання та аналізу часових рядів, дозволяє з високою точністю передбачати потреби клієнтів у продукції.

Точні прогнози сприяють своєчасному поповненню запасів, зменшенню витрат на зберігання та зниженню ризику як дефіциту, так і надлишку товарів [32]. У табл. 3.3 наведено основні кроки впровадження систем прогнозування попиту, а також очікувані результати для кожного з етапів.

Таблиця 3.3

### Прогнозування попиту та оптимізація закупівель

Кроки впровадження	Очікувані результати
1. Вибір моделей для прогнозування попиту (машинне навчання, регресія, аналіз часових рядів).	Оптимізація закупівель і зниження витрат на надлишкові запаси на 20-25%.
2. Інтеграція прогнозів з управлінською системою для автоматичних запитів на закупівлю товарів.	Підвищення оборачуваності товарів на складах на 15-20% завдяки точним прогнозам.
3. Розробка звітів для менеджерів по прогнозуванню попиту на конкретні категорії товарів.	Покращення точності закупівельних рішень та підвищення ефективності планування на 10-15%.

4. *Персоналізація мобільного додатку.* Підвищення задоволеності клієнтів через персоналізовані рекомендації.

У контексті цифрової трансформації персоналізація мобільного додатку є важливим чинником формування позитивного користувацького досвіду. Врахування індивідуальних уподобань та поведінкових характеристик клієнтів дозволяє створити більш зручний, адаптивний та релевантний інтерфейс взаємодії з брендом.

Інтеграція інтелектуальних рекомендаційних систем та персоналізованих елементів дизайну забезпечує не лише підвищення задоволеності клієнтів, а й сприяє зростанню лояльності та обсягів продажів [40]. Нижче, у табл. 3.4 подано ключові кроки впровадження персоналізації мобільного додатку та очікувані результати від їх реалізації.

Таблиця 3.4

### Персоналізація мобільного додатку

Кроки впровадження	Очікувані результати
1. Розробка персоналізованих інтерфейсів на основі поведінки користувача	Підвищення лояльності клієнтів на 8-12% завдяки персоналізованим пропозиціям
2. Впровадження функцій для автоматичної зміни інтерфейсу додатку, що відповідає інтересам клієнта	Підвищення продажів на 10-15% завдяки точнішим рекомендаціям
3. Тестування рекомендаційних систем для вибору найбільш релевантних товарів	Поліпшення точності рекомендацій і підвищення задоволення клієнтів на 5-8% від користування додатком

5. *Інтеграція з постачальниками та партнерами.* Оптимізація ланцюга постачання і скорочення часу на отримання товарів.

Ефективна взаємодія з постачальниками та партнерами є однією з ключових умов для стабільного функціонування бізнесу в умовах динамічного ринку. Інтеграція цифрових рішень у процеси взаємодії дозволяє не лише оптимізувати ланцюг постачання, а й забезпечити своєчасне поповнення товарних запасів, зменшити логістичні витрати та знизити ризики затримок.

Застосування стандартів обміну даними, аналітичних інструментів і автоматизованих інтерфейсів для інтеграції з партнерами сприяє підвищенню прозорості та ефективності операцій [35]. У табл. 3.5 наведено основні кроки впровадження інтеграційних рішень, а також очікувані результати на кожному з етапів.

Таблиця 3.5

### Інтеграція з постачальниками та партнерами

Кроки впровадження	Очікувані результати
1. Розробка API для інтеграції з постачальниками	Підвищення ефективності ланцюга постачання на 10-15% завдяки зниженню часу на отримання товарів
2. Визначення стандартів для обміну даними з постачальниками	Зниження ризиків затримок і дефіциту товарів на 10-20%
3. Впровадження аналітики для оцінки ефективності постачань	Зниження витрат на логістику та підвищення ефективності постачань на 15-20%

### 6. *Віртуальна реальність (VR) для візуалізації продукції.*

Використання віртуальної реальності для створення інтерактивних візуалізацій продукції (наприклад, плитка, сантехніка, меблі), що дасть змогу клієнтам у реальному часі побачити, як різні моделі виглядатимуть у їхньому інтер'єрі.

Такий підхід дозволяє не лише зробити процес вибору більш наочним і зручним, а й формує емоційний зв'язок із товаром, підвищуючи ймовірність покупки та загальне задоволення від взаємодії з брендом (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Розробки для візуалізації продукції через VR**

Етап	Впровадження	Очікувані результати
1. Оцінка потреби в інтеграції VR	Аналіз потреб користувачів та оцінка технічної спроможності платформи для візуалізації	Підвищення взаємодії з клієнтами та їх задоволення на 10-15%
2. Розробка мобільного додатку або веб-платформи	Створення додаткової функції для інтеграції VR у мобільний додаток або веб-платформу	Збільшення конверсії на 8-12% завдяки інтерактивній візуалізації
3. Тестування та запуск	Тестування технології з клієнтами та усунення можливих проблем	Покращення досвіду на 10-15 % користувачів та відсутність технічних проблем при взаємодії з платформою
4. Оцінка ефективності та оптимізація	Аналіз результатів тестування та збір зворотного зв'язку для оптимізації функцій	Збільшення продажів на 5-10% завдяки підвищеному інтересу до товарів

*7. Розширення маркетингових стратегій за допомогою персоналізованого контенту.*

Використання AI і машинного навчання для створення персоналізованих пропозицій і контенту на платформі компанії, які автоматично адаптуються під потреби кожного користувача (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Розробки стратегії для персоналізованого контенту**

Етап	Впровадження	Очікувані результати
1. Оцінка поточного стану маркетингових стратегій	Аналіз існуючих маркетингових кампаній та визначення потреби в персоналізації контенту.	Збільшення залученості клієнтів на 10-15% завдяки персоналізованим пропозиціям.
2. Вибір алгоритмів для створення персоналізованого контенту	Розробка і впровадження алгоритмів машинного навчання для адаптації контенту під потреби користувачів на основі їхніх вподобань та історії взаємодії з платформою.	Підвищення ймовірності покупки на 10-12% через персоналізовані пропозиції та контент.
3. Інтеграція чат-ботів для консультацій і рекомендацій	Впровадження чат-ботів для автоматичних консультацій та надання персоналізованих рекомендацій користувачам.	Покращення клієнтського досвіду та збільшення взаємодії з платформою на 10-15%.
4. Аналіз результатів та оптимізація	Оцінка ефективності персоналізованих пропозицій і контенту через зворотний зв'язок від клієнтів та дані аналітики.	Покращення маркетингових стратегій та збільшення продажів на 8-10%.

### 8. Розвиток системи лояльності через блокчейн.

Сучасні споживачі все більше цінують прозорість і безпеку в процесах взаємодії з брендами. Впровадження блокчейн-технології в систему лояльності дозволяє значно підвищити довіру клієнтів, надаючи їм можливість отримувати бонуси та знижки без ризику маніпуляцій. Блокчейн дає змогу створити децентралізовану та відкриту платформу, що забезпечує безпеку накопичених бонусів і дає можливість користувачам легко перевіряти статус своїх винагород.

Завдяки такій системі лояльності клієнти отримують більше впевненості у справедливості та прозорості процесу, що в результаті підвищує їхню лояльність і стимулює до частіших покупок [34]. У табл. 3.8 представлені етапи впровадження блокчейн-технології в систему лояльності та очікувані результати на кожному етапі.

Таблиця 3.8

#### Розробки для системи лояльності через блокчейн

Етап	Впровадження	Очікувані результати
1. Оцінка потреби в системі лояльності	Аналіз потреб клієнтів для визначення функцій блокчейн-системи лояльності.	Підвищення довіри клієнтів на 15-20% завдяки прозорості системи.
2. Розробка токенів лояльності	Створення токенів на базі блокчейн-технології для бонусів та знижок.	Збільшення частоти покупок на 10-15%.
3. Інтеграція з мобільним додатком або веб-платформою	Інтеграція блокчейн-системи з існуючими платформами для зручного доступу до бонусів.	Підвищення залученості клієнтів на 12-18%.
4. Тестування та оптимізація	Тестування системи та збір відгуків для покращення функціональності.	Підвищення лояльності та зниження відтоку на 10-15%.
5. Оцінка ефективності	Аналіз результатів впровадження для оцінки впливу на покупки та лояльність.	Збільшення повторних покупок на 8-12%.

Впровадження інноваційної стратегії компанії ТОВ «Агромат» дозволить значно покращити ефективність її діяльності, сприяючи оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню задоволеності клієнтів і

зміцненню конкурентних позицій на ринку. Важливими кроками в реалізації стратегії є інтеграція цифрових технологій, персоналізація сервісу та оптимізація управління запасами. У наступному пункті ми розглянемо розрахунок ефективності впровадження цієї стратегії та її вплив на основні бізнес-показники.

### **3.2. Розрахунок ефективності впровадження інноваційної стратегії компанії**

У сучасних умовах бізнес-середовища впровадження інноваційної стратегії стає визначальним чинником для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Здатність ефективно управляти інноваціями дозволяє не лише вдосконалити бізнес-процеси, але й збільшити продуктивність, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити сталий розвиток на довгострокову перспективу.

У цьому розділі буде проведено розрахунок ефективності впровадження інноваційної стратегії компанії, зокрема через аналіз ключових фінансово-економічних показників. Оцінюватимуться витрати на реалізацію інновацій, а також можливий приріст прибутку та економічний ефект від оптимізації процесів. Такий аналіз дозволить оцінити доцільність впровадження запропонованих змін і їхній вплив на загальну стратегію розвитку компанії.

1. Для розрахунку впровадження інтеграції з існуючою системою управління запасами, розглянемо кілька етапів, що впливають на зменшення витрат і поліпшення точності прогнозів попиту (табл. 3.9.)

Інтеграція з існуючою системою управління запасами дозволить значно зменшити витрати на зберігання товарів і покращити точність прогнозів попиту.

Це забезпечить економію на рівні 16320 грн, зменшення витрат на зберігання товарів і оптимізацію запасів, що дозволяє підвищити ефективність та знизити операційні витрати.

Таблиця 3.9

**Впровадження інтеграції з існуючою системою управління запасами**

Етап	Очікувані результати	Розрахунок	Економія (грн)
Оцінка поточного стану системи управління запасами	Зменшення витрат на зберігання товарів на 15-20%	$100000 \times 15\%$	15000
Вибір платформи для обробки великих даних	Поліпшення точності прогнозів попиту на 10-15% та зменшення надлишкових запасів	$10000 \times 12\%$	1200
Розробка API для інтеграції мобільного додатку з системою управління запасами	Додаткова економія на зберіганні товарів	$15000 + 1200$	16200
Тестування роботи з даними в реальному часі, створення звітів і рекомендацій	Поліпшення точності прогнозів попиту на 10-15%	$1200 \times 10\%$	120
Загальна економія		$15000 + 1200 + 120$	16320

2. Для розрахунку впровадження аналітики великих даних для виявлення популярних товарів та персоналізації пропозицій, розглянемо кілька етапів і їхні очікувані результати. Нижче наведений розрахунок, який включає вартість і вигоди на кожному етапі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Впровадження аналітики великих даних**

Етап	Очікувані результати	Розрахунок	Вигоди (грн)
Визначення сегментів клієнтів	Збільшення конверсії на 10-12%	$25000 \times 10\%$	2500
Розробка алгоритмів для збору даних з мобільного додатку	Збільшення продажів через персоналізовані пропозиції	$500000 \times 10\%$	50000
Аналіз даних для виявлення популярних товарів	Збільшення продажів через таргетовану рекламу на 5-10%	$500000 \times 5\%$	25000 – 50000
Інтеграція отриманих даних у мобільний додаток	Додаткові продажі через автоматичні рекомендації	$500000 \times 5\%$	25000 – 50000
Загальні вигоди		$52500 + 75000$	127500
Витрати на впровадження			50000
Чистий приріст		$127500 - 50000$	77500

Після впровадження аналітики великих даних для виявлення популярних товарів і персоналізації пропозицій компанія може очікувати збільшення продажів на 127500 грн на місяць. З урахуванням витрат на впровадження (50000 грн), чистий приріст складає 77500 грн. Це дозволяє значно покращити ефективність продажів і підвищити точність таргетованої реклами, що сприяє збільшенню доходу компанії.

3. Для розрахунку впровадження прогнозування попиту та оптимізації запасів, давайте розглянемо етапи впровадження та їх очікувані результати (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

### Впровадження прогнозування попиту та оптимізації запасів

Етап	Очікувані результати	Розрахунок	Вигоди (грн)
Вибір моделей для прогнозування попиту	Оптимізація закупівель, зниження витрат на 20-25%	$500000 \times 20\%$	100000
Інтеграція прогнозів з управлінською системою	Підвищення оборачуваності товарів на 15-20%	$1500000 \times 15$	225000
Розробка звітів для менеджерів	Поліпшення прийняття рішень, мінімізація дефіциту/надлишку товарів		Непрямі вигоди
Загальні вигоди		$100000 + 225000$	325000
Витрати на впровадження			60000
Чистий приріст		$325000 - 60000$	265000

Після впровадження прогнозування попиту та оптимізації закупівель компанія може очікувати збільшення вигод на 325000 грн на рік. Враховуючи витрати на впровадження (60000 грн), чистий приріст складе 265000 грн. Це дозволяє значно знизити витрати на зберігання товарів, підвищити оборачуваність запасів та забезпечити оптимальні рівні закупівель, що в кінцевому підсумку збільшить прибуток компанії.

4. Для розрахунку впровадження персоналізації мобільного додатку, давайте розглянемо етапи впровадження та їх очікувані результати, а також здійснимо розрахунок вигод від цього процесу (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Розрахунку ефективності впровадження персоналізації  
мобільного додатку**

Етап	Очікувані результати	Розрахунок	Додатковий дохід (грн)
Розробка персоналізованих інтерфейсів на основі поведінки користувача	Підвищення лояльності клієнтів на 8-12%	$500 \times 2000$	1000000
Впровадження функцій для автоматичної зміни інтерфейсу	Підвищення продажів на 10-15%	$1000000 \times 12\%$	1200000
Тестування рекомендаційних систем	Поліпшення точності рекомендацій і підвищення задоволення клієнтів на 5-8%	$600 \times 2000$	1200000
Загальний додатковий дохід		$1000000 + 1200000 + 1200000$	3400000
Витрати на впровадження			100000
Чистий приріст		$3400000 - 100000$	3300000

Загальний додатковий дохід від впровадження персоналізації мобільного додатку складає 3400000 грн на рік, з урахуванням зростання лояльності, продажів та задоволення клієнтів. Враховуючи витрати на впровадження (100000 грн), чистий приріст складе 3300000 грн. Це дозволить значно підвищити ефективність продажів та рівень задоволення клієнтів через персоналізовані пропозиції та поліпшену взаємодію з додатком.

5. Для розрахунку впровадження інтеграції з постачальниками та партнерами, давайте визначимо етапи впровадження та очікувані результати, а також здійснимо розрахунок вигод від цього процесу (табл. 3.13).

Загальна економія від впровадження інтеграції з постачальниками та партнерами складає 403500 грн на рік. Враховуючи витрати на впровадження (200000 грн), чистий приріст складе 203500 грн. Це дозволить знизити операційні витрати, оптимізувати ланцюг постачання і зменшити час на отримання товарів, що сприятиме підвищенню ефективності компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 3.13

**Розрахунку ефективності впровадження інтеграції  
з постачальниками та партнерами**

Етап	Очікувані результати	Розрахунок	Економія (грн)
Розробка API для інтеграції з постачальниками	Підвищення ефективності ланцюга постачання на 10-15%	$1500000 \times 8.4\%$	126000
Визначення стандартів для обміну даними з постачальниками	Зниження ризиків дефіциту товарів на 10-20%	$500000 \times 1.5\%$	7500
Впровадження аналітики для оцінки ефективності постачань	Зниження витрат на логістику на 15-20%	$1500000 \times 18\%$	270000
Загальна економія		$126000 + 7500 + 270000$	403 00
Витрати на впровадження			200000
Чистий приріст		$403500 - 200000$	203500

6. Для розрахунку впровадження віртуальної реальності (VR) для візуалізації продукції, можна розглянути такий підхід (табл. 3.14):

Таблиця 3.14

**Розрахунку ефективності впровадження VR для візуалізації продукції**

Етап	Очікувані результати	Розрахунок	Додатковий дохід (грн)
Оцінка потреби в інтеграції VR	Підвищення взаємодії з клієнтами на 12%, залучення нових 1440 клієнтів	$12000 \times 12\% = 1440$ $1440 \times 300$	432000
Розробка мобільного додатку або веб-платформи	Збільшення конверсії на 10% від середнього чека 300 грн	$150000 \times 10\%$	15000
Тестування та запуск	Покращення досвіду клієнтів, збільшення доходу на 12%	$150000 \times 12\%$	18000
Оцінка ефективності та оптимізація	Збільшення продажів на 8%	$150000 \times 8\%$	12000
Загальний додатковий дохід		$432000 + 15000 + 18000 + 12000$	477000

Впровадження віртуальної реальності для візуалізації продукції дозволить значно збільшити дохід компанії, підвищивши інтерес клієнтів та

конверсію. Зростання на 477000 грн є реальним завдяки інтерактивним можливостям VR, що дозволяє клієнтам наочно побачити, як продукція виглядатиме у їхньому інтер'єрі. Це сприяє кращому маркетинговому ефекту і стимулює продажі.

7. Для розрахунку впровадження маркетингової стратегії з персоналізованим контентом, розглянемо такий підхід (табл. 3.15):

Таблиця 3.15

### Маркетингової стратегії з персоналізованим контентом

Етап	Очікувані результати	Розрахунок	Додатковий дохід (грн)
1. Оцінка поточного стану маркетингових стратегій	Збільшення залученості клієнтів на 10-15%	$10000 \times 12\% = 1200$ додаткових клієнтів $1200 \times 200$ грн	240000
2. Вибір алгоритмів для створення персоналізованого контенту	Підвищення ймовірності покупки на 10-12%	$100$ клієнтів $\times 11\% = 11$ нових покупок $11 \times 200$ грн	2200
3. Інтеграція чат-ботів для консультацій і рекомендацій	Покращення клієнтського досвіду та збільшення взаємодії на 10-15%	$10000 \times 13\% = 1300$ клієнтів $1300 \times 200$ грн	260000
4. Аналіз результатів та оптимізація	Збільшення продажів на 8-10%	$10\ 000$ грн $\times 9\%$	9000
Загальний додатковий дохід		$240000 + 2200 + 260000 + 9000$	511200

Впровадження персоналізованого контенту через AI та чат-боти може значно підвищити доходи компанії, збільшивши продажі на понад 500000 грн. Це також призведе до підвищення лояльності клієнтів і поліпшення їхнього досвіду, що є важливими факторами для сталого розвитку компанії.

8. Щоб розрахувати ефективність впровадження системи лояльності через блокчейн, можна зробити оцінку витрат на кожен етап, а також потенційні доходи, які компанія може отримати від підвищення залученості клієнтів і збільшення частоти покупок. Ось можливий підхід до розрахунку (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Впровадження системи лояльності через блокчейн**

Етап	Витрати (грн)	Очікувані результати	Розрахунок	Додатковий дохід (грн)
Оцінка потреби у системі лояльності	50000	Підвищення довіри до бренду на 15-20%, приріст лояльних клієнтів на 10%	$1000 \times 10\% = 100$ нових клієнтів $100 \times 1000 \times 12$	1200000
Розробка токенів лояльності	200000	Збільшення частоти покупок на 10-15%	$1000 \times 12\% \times 1000 \times 12$	1440000
Інтеграція з мобільним додатком або веб-платформою	150000	Підвищення залученості клієнтів на 12-18%	$1000 \times 15\% \times 1000 \times 12$	1800000
Тестування та оптимізація	50000	Зниження відтоку клієнтів на 10-15%	$120 \times 1000 \times 12$	1440000
Оцінка ефективності	30000	Збільшення кількості повторних покупок на 8-12%	$1000 \times 10\% \times 1000 \times 12$	1200000
Загальна сума витрат	480000			
Загальний дохід			$1200000 + 1440000 + 1800000 + 1440000 + 1200000$	7080000
Чистий дохід			$7080000 - 480000$	6600000

Отже, впровадження системи лояльності через блокчейн може принести чистий дохід у розмірі 6600000 грн. за рік, що є значною вигодою для компанії (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Підсумкова таблиця інноваційних стратегій з додатковими доходами**

Назва інноваційної стратегії	Додатковий дохід (грн)
Впровадження інтеграції з існуючою системою управління запасами	16320
Впровадження аналітики великих даних	77500
Впровадження прогнозування попиту та оптимізації запасів	265000
Розрахунок ефективності впровадження персоналізації мобільного додатку	3300000
Впровадження інтеграції з постачальниками та партнерами	203500
Впровадження віртуальної реальності (VR) для візуалізації продукції	477000
Маркетингова стратегія з персоналізованим контентом	511200
Впровадження системи лояльності через блокчейн	1200000
Разом:	5050520

Якщо запровадити такі інноваційні стратегії для компанії, вона може отримати додатковий прибуток у розмірі 5050520 грн за рахунок підвищення ефективності операційних процесів, оптимізації витрат та залучення нових клієнтів. Застосування інноваційних підходів дозволить покращити якість сервісу, що сприятиме підвищенню рівня лояльності клієнтів, розширити асортимент товарів і послуг, відкриваючи нові джерела доходу, а також вдосконалити бізнес-модель для забезпечення стабільного розвитку. У результаті це допоможе компанії зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та створити довгострокові переваги перед конкурентами.

Проведений аналіз ефективності впровадження інноваційної стратегії компанії засвідчив її високу доцільність і економічну вигідність. Розрахунки показали, що впровадження таких рішень, як аналітика великих даних, прогнозування попиту, персоналізація мобільного додатку, застосування блокчейн-технологій для програм лояльності, інтеграція з постачальниками та використання VR-технологій, дають суттєвий приріст доходів і оптимізують ключові бізнес-процеси.

Результати доводять, що стратегія інноваційного розвитку не лише сприяє підвищенню операційної ефективності, а й є інструментом сталого конкурентного зростання компанії на динамічному ринку. Такий підхід дозволяє компанії не лише оперативно реагувати на зміни в споживчій поведінці, але й проактивно формувати запити клієнтів через інновації.

## ВИСНОВОК

Інноваційний менеджмент є важливим інструментом для малих та середніх підприємств, оскільки він забезпечує їх гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність у швидко змінюваному ринковому середовищі. Впровадження інновацій, таких як нові продукти, процеси, організаційні зміни та маркетингові стратегії, не тільки знижує витрати, але й підвищує ефективність, задовольняє потреби споживачів і розширює ринки. Для успішного впровадження інновацій важливо чітко визначати можливості для розвитку, оцінювати ризики і вигоди, а також здійснювати постійну оцінку.

У результаті проведеного аналізу інноваційного менеджменту компанії ТОВ «Агромат» можна зробити висновок, що інновації відіграють важливу роль у розвитку підприємства та є ключовим чинником його успішної адаптації до змінюваного ринку. Компанія активно впроваджує новітні технології у різних аспектах своєї діяльності, від виробництва до обслуговування клієнтів, що дозволяє їй підтримувати високі стандарти якості та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Одним із найбільших досягнень компанії є впровадження сучасних цифрових рішень, таких як інтернет-магазин, системи управління ланцюгами постачань (SCM) та CRM, що сприяють підвищенню ефективності операцій, зниженню витрат і покращенню взаємодії з клієнтами. Ці інновації дозволяють значно скоротити час доставки продукції, підвищити рівень задоволеності клієнтів і забезпечити стабільний ріст обсягів продажу.

Окрім технологічних нововведень, компанія активно працює над розширенням асортименту та вдосконаленням своїх маркетингових стратегій. Впровадження нових брендів і маркетингових кампаній сприяє збільшенню продажів та покращенню іміджу компанії серед споживачів. Інновації також охоплюють сферу обслуговування клієнтів, де особливу увагу приділено персоналізації обслуговування, розвитку програм лояльності та

впровадженню чат-ботів для покращення комунікації з клієнтами. Це дозволяє забезпечити високий рівень сервісу та задоволеність споживачів.

Таким чином, інноваційна діяльність компанії «Агромат» є основою її розвитку, сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню клієнтського досвіду та зміцненню її позицій на ринку. Інтеграція сучасних технологій і постійне вдосконалення сервісу дозволяють компанії не тільки утримувати, а й збільшувати свою конкурентоспроможність у галузі. Інноваційна активність компанії ТОВ «Агромат» є результатом взаємодії різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують її здатність до швидкого впровадження інновацій та адаптації до змін у ринковому середовищі. Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, кадровий потенціал, фінансова стабільність та корпоративна культура, забезпечують фундамент для реалізації інноваційних ідей і сприяють ефективному управлінню інноваційними процесами. Чітка організаційна структура та система мотивації персоналу стимулюють ініціативи працівників і підтримують постійний розвиток нових технологій та рішень. Крім того, інвестиції в цифровізацію та інформаційні технології підвищують ефективність управлінських процесів та точність прогнозування попиту.

Зовнішні чинники, такі як економічна ситуація, конкурентне середовище, технологічний розвиток та соціальні тенденції, також істотно впливають на інноваційну діяльність компанії. Компанія активно реагує на зміни ринку, впроваджуючи новітні технології, адаптуючи свою стратегію до вимог споживачів і зберігаючи високий рівень конкурентоспроможності. Інноваційні проекти, такі як автоматизація складських процесів, розвиток цифрових платформ і інтеграція аналітики великих даних, дозволяють ТОВ «Агромат» не тільки знижувати витрати, а й покращувати сервіс та задоволеність клієнтів.

Загальний висновок розрахунку ефективності впровадження інноваційної стратегії компанії підтверджує її значну економічну доцільність і потенціал для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Застосування

інновацій, таких як інтеграція з існуючою системою управління запасами, аналітика великих даних, персоналізація мобільного додатку, впровадження системи лояльності через блокчейн та використання технологій віртуальної реальності, дозволить значно оптимізувати ключові бізнес-процеси та знизити витрати компанії. Згідно з розрахунками, найбільший приріст доходів очікується від впровадження персоналізації мобільного додатку, де додатковий дохід становить 3300000 грн. Ця інновація дозволяє підвищити лояльність клієнтів, збільшити продажі та покращити їхній досвід взаємодії з компанією.

Окрім цього, прогнозування попиту та оптимізація запасів забезпечать приріст 265000 грн, що є результатом зниження витрат на зберігання товарів і покращення оборачуваності запасів. Впровадження аналітики великих даних дозволить досягти чистого приросту в розмірі 77500 грн. Завдяки таргетованій рекламі і персоналізованим пропозиціям компанія зможе залучити нових клієнтів і збільшити продажі. Водночас інтеграція з постачальниками та партнерами дасть економію на рівні 203500 грн, оптимізуючи ланцюг постачання та знижуючи логістичні витрати.

Впровадження системи лояльності через блокчейн також дасть значний приріст у вигляді 6600000 грн на рік. Це забезпечить підвищення довіри до бренду, зменшення відтоку клієнтів і стимулюватиме повторні покупки завдяки зручним програмам лояльності. Загальний додатковий дохід від усіх запроваджених інноваційних стратегій становить 5050520 грн на рік. Це свідчить про високу ефективність впровадження таких інноваційних рішень. Вони дозволять компанії значно підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати витрати, залучити нових клієнтів і збільшити доходи, що є важливим для її сталого розвитку та успіху на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асланян О.І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 52-57.
2. Асланян О.І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір* № 189, 2024. С. 52- 57.
3. Бондаренко, Л. Логістика і доставка товарів на сучасному ринку. *Логістичні інновації*. 2021. № 12(4). С. 44–50.
4. Бридун А. Innovation management as a factor of development of small and medium-sized businesses. Актуальні проблеми розвитку управління систем: досвід, тенденції, перспективи: матеріали всеукраїнської щорічної студентської наук.-практ. конф. (26–27 березня 2025, м. Харків). Харків : ХНПУ ім. Г.С. Сковороди, 2025.
1. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
2. Василенко В.О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Фенікс, 2003. 440с.
3. Возьна І., Персоналізація як ключовий фактор успіху в онлайн та офлайн продажах. *Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи*. 2024. №2. С. 71-73.
4. Грабовська І.В. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Том 1. Економічні науки. 2019. № 4. С. 12-17.
5. Грабчук І.Ф., Бугачук В.В., Аляб'єва В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 44. С. 26-35.

6. Гринько Т., Базик О. Інноваційний потенціал малого та середнього підприємництва: сутність та особливості. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. 330(3). С. 445-448.
7. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5–8.
8. Доценко Г.Є. Вплив інновацій на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник*. 2015. №2(2). С. 25-29.
9. Економіка й організація інноваційної діяльності : підруч. для студ. ВНЗ. О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенко; Київ. нац. ун-т технології та дизайну. Київ : Професіонал, 2014. 959 с.
10. Заячківська Г.А. Конспект лекцій з дисципліни «Мережевий маркетинг» студентів напряму підготовки 6.030507 „Маркетинг” денної форми навчання. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 71 с.
11. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. 278 с.
12. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / за ред. Ковтуненко К.В., Є.І. Масленнікова. Вип. 2. Херсон : Грінь Д.С., 2017. 906 с.
13. Інноваційний менеджмент [Текст] : підручник / Микитюк П.П. та ін.; за ред. П.П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
14. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / Гавриш О.А. та ін. Київ : НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.
15. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. Київ : Основа, 2015. 552 с.

16. Інноваційні підходи в управлінні підприємствами : монографія / за ред. Н.Б. Кирич. Тернопіль : Паляниця В.А., 2016. 341 с.
17. Кабанов А.І. Адаменко М.В. Принципи та функції управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства. Київ :Агросвіт. 2017. № 5. С. 15- 68.
18. Керівництво Осло. Керівні принципи збору, звітності та використання даних про інновацій. 4 видання. OECD та Євростат, 2018. 300 с.
19. Козловська, С.Г. Сучасні механізми управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 6(33). С. 121–126.
20. Косович Б.І., Поврозник П. П. Розвиток інновацій в малому підприємстві. *Економічний простір* 2021. № 176. С. 74-78.
21. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. (4). С. 101-108.
22. Куфрик, Р., Харченко, Т. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11.
23. Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С. Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 332 № 4. С. 285-288.
24. Лінський С., Проскура О., Будник В. Напрямки формування стратегії інноваційного менеджменту. *Полтавський державний аграрний університет*, 2023. С. 154-155.
25. Лучко, М. Р. Окремі питання аналізу впливу інновацій на конкурентоспроможність. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Київ, 08 груд. 2022 р.). Київ, 2022. С. 70-71.

26. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 6(17). С. 158-162.

27. Мартиненко А.В., Перерва П.Г. Інноваційний процес як основа ефективної діяльності підприємства. Теоретичні та практичні дослідження молодих науковців : праці XIII Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, м. Харків, 19–22 листопада 2019 р. Харків, 2019. С. 350.

28. Марценюк О.В., Руда О.Л., Озвенчук О.А. Можливості оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень і нових технологій. Ефективна економіка. 2024. № 8. С. 12-24.

29. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

30. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

31. Мостова А.Д. Сучасні види інноваційного маркетингу в діяльності підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1 (12).

32. Мурзіна Аліна, Данилюк Тетяна. Дослідження сучасних форм інноваційної стратегії підприємства. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні технології маркетингу» (Луцьк, 7 березня 2024 р.) / Відп. ред. проф. В. С. Рейкін – Луцьк : Вежа-Друк, 2024. С. 196-198.

33. Найчук-Хрущ М.Б., Коновалець О.В. Маркетингові інновації як інструмент активізації інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 59. С. 61-72.

34. Обіход С., Матвеев М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 37-49.

35. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. № 50. С. 68-78.

36. Павленко І. А., Гончарова Н. П., Швиданенко Г. О. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч.-метод. посібн. Київ : КНЕУ, 2012. 150 с.

37. Перчук О.В., Артюх О.О., Ліщенко Д.П. Вплив цифрових технологій на маркетингові комунікаційні стратегії та практики. Міжнародний науковий журнал Грааль науки. 2024. № 40. С. 124-135.

38. Позняк С.В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка № 10, 2015. С. 17-22.

39. ПТК ТОВ «АГРОМАТ». <https://vkursi.pro/card/ptk-tov-ahromat-21509937>

40. Рачинська Г., Дмитровська В., Галушак І. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 97-110 .

41. Саврас І.З., Фединець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2023. № 74. С. 108-114.

42. Самостян В., Павлова І., Придюк В. Удосконалення логістичної стратегії підприємства на ринку транспортних послуг. Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті. 2024. 1(22). С. 285-295.

43. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України. 2019. № 5. С. 76-79.

44. Соколовська, К., Касич, А. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. Економіка та суспільство. 2022. № 41. С. 156-169.

45. Стойко І.І. Управління інноваціями: навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

46. Таранич О.В., Бурківська Т.О. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. Вип. № 69. С. 60-73.

47. Тимошенко, Н., Шабанова, М. Розвиток інноваційної діяльності в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2021. № 29. С. 111-123.

48. Ткаченко, П. Принципи ведення інноваційної діяльності на підприємствах. Економіка та суспільство. 2021. № 29. С. 146-153.

49. Уткіна, Ю.М., Вісільова, А.В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2014. № 46. С. 88-96.

50. Федулова Л.І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2016. 480 с.

51. Христенко О.В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 4 (37). С. 48-54.

52. Чернікова, Н., Вороніна, В., Чеботарьов, К. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (03). С. 70-75.

53. Шпак, Ю. Андрухів, І. ІТ-технології як об'єкти управління на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 63. С. 87-99.

54. Янченко Н.В., Безрук С.О., Орябинська В.А. Управління розвитком підприємства за допомогою інновацій. Молодий вчений. 2018. № 5. С. 102-106.