

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

АФАНАСЬЄВ Олександр Олександрович

УДК 658.030.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Тех Сервіс»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

БЕЗДІТКО Олена Євгенівна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Афанасьєв О.О. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Тех Сервіс». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У роботі здійснено оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Тех Сервіс», визначено ключові проблеми реалізації інноваційних рішень та обґрунтовано доцільність впровадження поступальної інноваційної стратегії розвитку. Розроблено комплекс заходів реалізації інноваційної стратегії з визначенням строків виконання, відповідальних осіб та очікуваних результатів. Проведене економічне обґрунтування підтвердило фінансову ефективність запропонованих інноваційних заходів, прийнятний строк їх окупності та позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

Ключові слова: інноваційна стратегія, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, ефективність діяльності, стратегічне управління, підприємство.

ABSTRACT

Afanasiev O.O. Formation and implementation of innovative strategy of LLC “Tech Service”. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree of «Master» in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The innovative potential of LLC “Tech Service” is assessed, key problems in the implementation of innovative solutions are identified, and the feasibility of applying a gradual innovative development strategy is substantiated. A set of measures for the implementation of the innovative strategy is developed with defined implementation periods, responsible persons, and expected results. The economic justification confirms the financial efficiency of the proposed innovative measures, acceptable payback period, and their positive impact on the enterprise’s performance.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying the obtained results in the management activities of enterprises to improve innovation management and strengthen competitive advantages.

Keywords: innovation strategy, innovative development, competitiveness, business efficiency, strategic management, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність інноваційного розвитку та роль інноваційної стратегії в системі стратегічного управління.....	7
1.2. Підходи та моделі формування інноваційних стратегій підприємств.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу та ефективності реалізації інноваційної стратегії.....	13
Висновки до Розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕХ СЕРВІС»	
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Тех Сервіс».....	16
2.2. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.....	21
2.3. Аналіз ефективності інноваційної діяльності та проблем реалізації інноваційних рішень.....	24
Висновки до Розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕХ СЕРВІС»	
3.1. Формування інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Тех Сервіс».....	28
3.2. Розробка комплексу інноваційних заходів та механізму реалізації стратегії.....	30
Висновки до Розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції інноваційна діяльність стає визначальним чинником забезпечення сталого розвитку підприємств. Для суб'єктів господарювання, що функціонують у виробничій та сервісній сферах, здатність формувати та реалізовувати ефективну інноваційну стратегію є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності, адаптації до змін зовнішнього середовища та довгострокового зростання.

Особливої актуальності проблематика інноваційного розвитку набуває для вітчизняних підприємств, які працюють в умовах економічної нестабільності, обмеженості фінансових ресурсів, зростання витрат та необхідності інтеграції у європейський і світовий економічний простір. У таких умовах інноваційна стратегія розглядається не лише як інструмент технологічного оновлення, а як комплексний механізм стратегічного управління, що охоплює виробничі, фінансові, організаційні та кадрові аспекти діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері стратегічного та інноваційного менеджменту, зокрема І. Ансоффа, М. Портера, П. Друкера, Г. Чесбро, Б. Санто, Й. Шумпетера, а також сучасні концепції відкритих інновацій, інноваційних екосистем і цифрової трансформації бізнесу. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, системний і стратегічний підходи, SWOT- та PEST-аналіз, економіко-статистичні методи, методи порівняльного аналізу та економічного обґрунтування ефективності управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Тех Сервіс».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств та сутність інноваційної стратегії;

- узагальнити підходи до формування та класифікації інноваційних стратегій;
- проаналізувати сучасний стан і результати діяльності ТОВ «Тех Сервіс»;
- оцінити інноваційний потенціал підприємства та фактори, що впливають на його розвиток;
- розробити інноваційну стратегію розвитку ТОВ «Тех Сервіс»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих інноваційних заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Тех Сервіс».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили системність, обґрунтованість і достовірність отриманих результатів. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для дослідження сутності інноваційної стратегії, узагальнення наукових підходів до управління інноваційним розвитком підприємства та формування логічної структури дослідження.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також внутрішня інформація підприємства, нормативно-правові акти України, а також міжнародні рекомендації та стандарти у сфері інноваційного менеджменту та сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Тех Сервіс» для підвищення ефективності інноваційної діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Афанасьєв О.О., Божук О.М. Інновації та антикризове управління у розвитку бізнесу та громад: синергія підходів. Інструменти і практики публічного управління. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19-20 червня 2025. Житомир: Поліський національний університет.

2. Афанасьєв О. Роль інноваційної стратегії в розвитку підприємства. Міжнародні бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.: збірник матеріалів XI науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 20 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 7-10.

3. Афанасьєв О., Божук О. Антикризові інноваційні стратегії фінансового управління. Студентські наукові читання 2025. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 27 листопада 2025 р. Житомир: Поліський національний університет. 2025. С. 275-277.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 42 сторінках комп'ютерного тексту (основний текст – 34 сторінки). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (46 найменувань), 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інноваційного розвитку та роль інноваційної стратегії в системі стратегічного управління

У сучасних умовах розвитку світової економіки інновації виступають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової стійкості підприємств. Глобалізаційні процеси, прискорення науково-технічного прогресу, цифровізація бізнесу та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність постійного оновлення продукції, технологій і управлінських рішень. У зв'язку з цим інноваційний розвиток підприємства набуває стратегічного значення та розглядається як основа формування його ринкових переваг [4, 13, 37].

У науковій літературі поняття інноваційного розвитку підприємства трактується як безперервний процес створення, впровадження та комерціалізації нововведень, спрямований на якісні зміни у виробничій, технологічній, організаційній та управлінській діяльності. Інноваційний розвиток охоплює не лише техніко-технологічні нововведення, а й управлінські, маркетингові, організаційні та соціальні інновації, що забезпечують комплексний характер трансформацій [24].

Важливу роль у формуванні теоретичних засад інноваційного розвитку відіграють праці Й. Шумпетера, який розглядав інновації як рушійну силу економічного зростання та джерело підприємницького прибутку. Подальший розвиток ця концепція отримала у працях П. Друкера, який підкреслював, що інновації є систематичним інструментом підприємництва і повинні бути інтегровані у стратегію організації. Сучасні дослідники розширюють це трактування, акцентуючи увагу на ролі інновацій у забезпеченні гнучкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інноваційний розвиток підприємства тісно пов'язаний із поняттям стратегічного управління, яке передбачає довгострокове планування діяльності з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів. У цьому

контексті інновації не можуть розглядатися як окремі разові проєкти, а мають бути системно інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства. Саме таку інтеграцію забезпечує інноваційна стратегія [1].

Інноваційна стратегія підприємства є складовою корпоративної стратегії та визначає довгострокові цілі, пріоритети й напрями інноваційної діяльності з урахуванням ресурсних можливостей і ринкових умов. Вона формує рамки для прийняття управлінських рішень щодо вибору типів інновацій, обсягів інвестицій, темпів упровадження нововведень та механізмів їх реалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності інноваційного розвитку та інноваційної стратегії підприємства

Автор / підхід	Сутність інноваційного розвитку	Роль інноваційної стратегії
Й. Шумпетер	Інноваційний розвиток як процес упровадження нових комбінацій ресурсів, що забезпечують економічне зростання	Засіб створення нових конкурентних переваг і джерело підприємницького прибутку
П. Друкер	Систематичне використання інновацій як інструменту підприємницької діяльності	Інструмент довгострокового розвитку та підвищення ефективності бізнесу
М. Портер	Інновації як фактор формування конкурентних переваг у галузі	Спосіб досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку
Сучасний стратегічний підхід	Безперервний процес технологічних, організаційних та управлінських змін	Частина корпоративної стратегії, спрямована на забезпечення сталого розвитку
Інтегрований підхід	Комплексна трансформація всіх сфер діяльності підприємства	Механізм узгодження інноваційної діяльності з ресурсними можливостями та ринковими умовами

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел [4, 17]

Дані таблиці 1.1 свідчать, що підходи до трактування інноваційного розвитку еволюціонували від розуміння інновацій як окремих технологічних змін до комплексного стратегічного процесу. У сучасних умовах інноваційна стратегія розглядається як ключовий елемент системи стратегічного управління

підприємством, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2

Класифікація інноваційних стратегій підприємств

Тип стратегії	Характеристика	Рівень ризику	Типові умови застосування
Наступальна	Активне впровадження нових продуктів і технологій	Високий	Високий інноваційний потенціал, лідерство
Захисна	Удосконалення існуючих технологій	Середній	Стабільні ринки, помірна конкуренція
Імітаційна	Запозичення інновацій конкурентів	Низький	Обмежені ресурси
Нішева	Фокус на окремому сегменті ринку	Середній	Спеціалізовані ринки
Залежна	Орієнтація на стратегічного партнера	Низький	Контрактні та сервісні підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел [1]

У системі стратегічного управління інноваційна стратегія виконує низку важливих функцій. По-перше, вона забезпечує узгодженість інноваційної діяльності з загальними стратегічними цілями підприємства. По-друге, сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку та зниженню ризиків, пов'язаних із реалізацією інноваційних проєктів. По-третє, інноваційна стратегія створює основу для формування стійких конкурентних переваг за рахунок технологічного лідерства, підвищення якості продукції та оптимізації бізнес-процесів [23].

Роль інноваційної стратегії особливо зростає в умовах нестабільності економічного середовища, коли підприємства стикаються з обмеженістю фінансових ресурсів, зростанням витрат і посиленням конкурентного тиску. За таких умов інноваційна стратегія виступає інструментом не лише розвитку, а й виживання підприємства, дозволяючи йому своєчасно адаптуватися до змін і знаходити нові можливості для зростання.

Важливо підкреслити, що інноваційна стратегія має комплексний характер і охоплює різні сфери діяльності підприємства. Вона передбачає модернізацію технологічної бази, упровадження цифрових рішень, удосконалення системи управління, розвиток людського капіталу та формування інноваційної культури. Без належної підтримки з боку організаційної структури та персоналу реалізація інноваційної стратегії є неможливою [1, 34].

Таким чином, інноваційний розвиток є важливою складовою стратегічного управління підприємством, а інноваційна стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення цього розвитку. Вона дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно формувати власну траєкторію зростання, підвищуючи ефективність діяльності та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Саме тому дослідження сутності інноваційного розвитку та ролі інноваційної стратегії є необхідною передумовою для подальшого аналізу практичних аспектів формування й реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

1.2. Підходи та моделі формування інноваційних стратегій підприємств

Формування інноваційної стратегії підприємства є складним багатокомпонентним процесом, що потребує врахування внутрішніх можливостей організації, стану зовнішнього середовища, рівня технологічного розвитку галузі та стратегічних цілей підприємства. У сучасній економічній теорії відсутній універсальний підхід до розробки інноваційної стратегії, що зумовлює існування різноманітних концепцій і моделей її формування [1].

У загальному вигляді підхід до формування інноваційної стратегії можна визначити як сукупність принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на вибір напрямів інноваційного розвитку підприємства та способів їх реалізації. Класичні підходи до формування інноваційних стратегій базуються на стратегічному аналізі ринку, конкурентного середовища та ресурсного потенціалу підприємства. У межах цих підходів інновації розглядаються як засіб досягнення конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності (рис. 1.1).

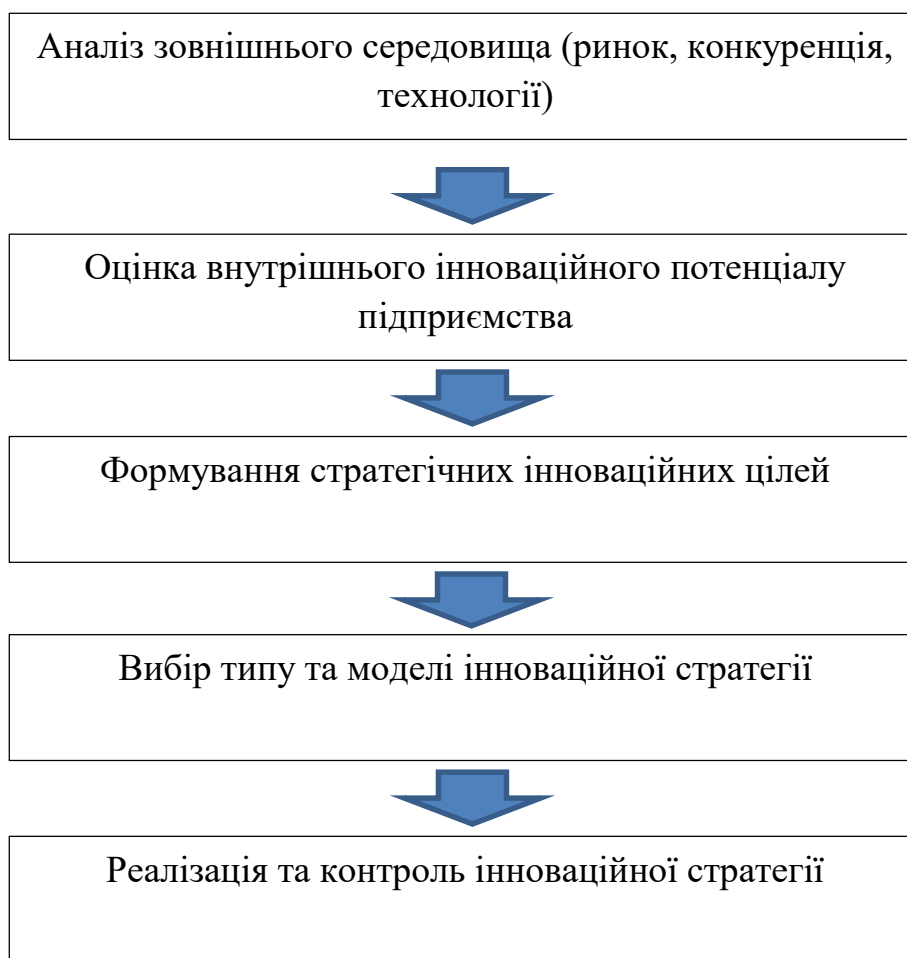


Рис. 1.1. Модель формування інноваційної стратегії підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел [1]

Одним із найпоширеніших є ресурсний підхід, відповідно до якого інноваційна стратегія формується на основі оцінки наявних і потенційних ресурсів підприємства. У межах цього підходу особлива увага приділяється фінансовим можливостям, технологічному рівню, кадровому потенціалу та організаційній культурі. Інноваційні рішення приймаються з урахуванням обмеженості ресурсів і спрямовуються на їх найбільш ефективне використання.

Водночас ринковий підхід акцентує увагу на зовнішньому середовищі підприємства. Формування інноваційної стратегії у цьому випадку ґрунтується на аналізі потреб споживачів, дій конкурентів, технологічних трендів і змін ринкової кон'юнктури. Інновації розглядаються як відповідь на запити ринку або як інструмент формування нового попиту. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств, що працюють у динамічних галузях і змушені швидко адаптуватися до змін.

У сучасних умовах значного поширення набув інтегрований підхід, який поєднує елементи ресурсного та ринкового підходів. Він передбачає одночасний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх можливостей, що дозволяє сформуванню збалансованої інноваційної стратегії. Інтегрований підхід сприяє мінімізації ризиків інноваційної діяльності та підвищує ймовірність успішної реалізації стратегічних рішень [23].

Окрему групу становлять моделі формування інноваційних стратегій, які використовуються для систематизації управлінських рішень і вибору оптимального напрямку розвитку. Серед них важливе місце посідають матричні моделі, зокрема модель І. Ансоффа, яка дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку залежно від поєднання ринку та продукту. У контексті інноваційного розвитку ця модель використовується для вибору між стратегіями проникнення на ринок, розвитку продукту, розвитку ринку та диверсифікації.

Значного поширення набула також матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), яка дозволяє оцінити інноваційні проєкти з позицій ринкової частки та темпів зростання ринку. Застосування цієї моделі дає змогу формувати портфель інноваційних проєктів і визначати пріоритети інвестування. Водночас її використання потребує доповнення іншими інструментами, оскільки вона не враховує повною мірою технологічні та ресурсні аспекти інноваційної діяльності [1].

У сучасному стратегічному менеджменті все більшого значення набувають моделі відкритих інновацій, запропоновані Г. Чесбро. Відповідно до цієї концепції підприємства формують інноваційну стратегію не лише на основі внутрішніх розробок, а й через активну взаємодію з зовнішніми партнерами – науковими установами, стартапами, постачальниками та споживачами. Такий підхід дозволяє знизити витрати на інновації та прискорити їх комерціалізацію.

Важливим елементом формування інноваційної стратегії є класифікація інноваційних стратегій за типом поведінки підприємства. У науковій літературі виділяють наступальну (лідуючу), захисну, імітаційну, залежну та нішеву стратегії. Вибір конкретного типу стратегії залежить від рівня інноваційного

потенціалу підприємства, конкурентного середовища та стратегічних цілей розвитку [14].

Таким чином, формування інноваційної стратегії підприємства є багаторівневим процесом, що передбачає поєднання різних підходів і моделей. Ефективна інноваційна стратегія повинна базуватися на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, бути гнучкою та адаптивною до змін середовища, а також відповідати довгостроковим цілям розвитку підприємства. Саме такий підхід створює передумови для успішної реалізації інноваційних рішень і забезпечення сталого зростання підприємства в умовах конкурентного ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу та ефективності реалізації інноваційної стратегії

Ефективне формування та реалізація інноваційної стратегії підприємства неможливі без об'єктивної оцінки його інноваційного потенціалу та результативності інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал визначає здатність підприємства генерувати, впроваджувати й комерціалізувати нововведення, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тому розробка методичних підходів до його оцінки є важливою складовою стратегічного управління інноваційним розвитком [23].

У науковій літературі інноваційний потенціал підприємства розглядається як сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій, що забезпечують здійснення інноваційної діяльності. До його складу зазвичай включають фінансовий, кадровий, науково-технічний, виробничо-технологічний, організаційно-управлінський та інформаційний компоненти. Комплексний характер інноваційного потенціалу зумовлює необхідність використання багатовимірних методів його оцінювання.

Одним із найбільш поширених є ресурсний підхід, який ґрунтується на аналізі кількісних і якісних характеристик ресурсів підприємства, що використовуються у процесі інноваційної діяльності. У межах цього підходу оцінюється рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами для

фінансування інновацій, наявність кваліфікованого персоналу, стан матеріально-технічної бази та рівень цифровізації бізнес-процесів. Перевагою ресурсного підходу є простота застосування та можливість використання даних фінансової й управлінської звітності [34].

Водночас функціональний підхід орієнтований на оцінку здатності підприємства ефективно виконувати основні функції інноваційного процесу – від генерації ідей до їх практичної реалізації та комерціалізації. У межах цього підходу аналізуються організаційна структура управління інноваціями, ефективність системи прийняття рішень, наявність мотиваційних механізмів та інноваційної культури. Функціональний підхід дозволяє оцінити не лише наявність ресурсів, а й спроможність підприємства їх результативно використовувати.

Широкого застосування набув також інтегральний підхід, який передбачає формування узагальненого показника інноваційного потенціалу на основі системи часткових індикаторів. Такий підхід дозволяє порівнювати рівень інноваційного потенціалу різних підприємств або оцінювати його динаміку в часі. Водночас складність формування інтегрального показника потребує обґрунтованого вибору індикаторів і методів їх нормалізації [46].

Окрім оцінки інноваційного потенціалу, важливе значення має оцінка ефективності реалізації інноваційної стратегії. Вона дозволяє визначити ступінь досягнення стратегічних цілей, результативність використання ресурсів і доцільність подальшого інвестування в інноваційні проєкти. Для цього застосовується система економічних, фінансових і нефінансових показників.

До економічних показників ефективності належать приріст доходу та прибутку, рівень рентабельності інноваційної діяльності, зниження собівартості продукції, економія ресурсів. Фінансові показники включають показники окупності інноваційних інвестицій, чистий приведений дохід (NPV), внутрішню норму прибутковості (IRR), строк окупності. Разом із тим у сучасних умовах все більшого значення набувають нефінансові показники, такі як підвищення якості продукції, зростання задоволеності споживачів, зміцнення ринкових позицій і підвищення інноваційної культури персоналу [23].

Важливо зазначити, що оцінка ефективності інноваційної стратегії повинна мати системний і безперервний характер. Вона має здійснюватися на різних етапах реалізації стратегії – від планування інноваційних заходів до контролю отриманих результатів. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати стратегічні рішення, знижувати ризики та підвищувати результативність інноваційної діяльності [34].

Таким чином, методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу та ефективності реалізації інноваційної стратегії є важливим інструментом стратегічного управління підприємством. Їх застосування створює аналітичну основу для обґрунтованого вибору інноваційної стратегії та забезпечує можливість оцінки її результативності.

Висновки до розділу 1

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити сутність інноваційної стратегії, її ключові види та місце в системі стратегічного управління підприємством. Проаналізовано основні складові інноваційного потенціалу та методи його оцінки, що дало змогу обґрунтувати доцільність комплексного підходу до управління інноваційним розвитком. Встановлено, що ефективність інноваційної стратегії значною мірою залежить від узгодженості фінансових, кадрових, технологічних та організаційно-управлінських чинників. Отримані теоретичні висновки слугують методичною основою для подальшої оцінки інноваційної діяльності та розробки практичних заходів інноваційного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УМОВ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕХ СЕРВІС»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Тех Сервіс»

ТОВ «Тех Сервіс» – сервісне підприємство, що здійснює технічне обслуговування, ремонт, введення в експлуатацію та діагностику промислового обладнання. Компанія працює на ринку понад 12 років та обслуговує як місцеві, так і регіональні підприємства машинобудівної, деревообробної, легкої та харчової промисловості.

Основні напрямки діяльності включають:

- сервісне обслуговування промислових ліній;
- технічний огляд і профілактику обладнання;
- монтажні та пусконаладжувальні роботи;
- діагностику технічного стану;
- ремонт і модернізацію вузлів та агрегатів.

Підприємство зареєстроване за адресою: м. Бердичів, вул. Промислова, 45. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Код ЄДРПОУ – 40192833.

ТОВ «Тех Сервіс» працює на основі статуту, чинного законодавства України, договірних відносин з контрагентами та внутрішніх нормативно-розпорядчих документів.

Місія підприємства: забезпечення промислових виробництв якісним сервісним супроводом обладнання, підвищення його надійності та безперебійності роботи.

Стратегічні цілі:

- підвищення рівня технологічності сервісних процесів;
- розширення ринку сервісних послуг у регіоні;
- впровадження сучасних діагностичних технологій;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- покращення якості обслуговування клієнтів.

Підприємство орієнтується на довгострокову співпрацю з клієнтами, підвищення конкурентоспроможності шляхом надання комплексних сервісних рішень.

Організаційна структура ТОВ «Тех Сервіс» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та оптимальний контроль за виконанням технологічних операцій.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Тех Сервіс»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Організаційна структура підприємства є компактною, логічною та ефективною. Вона забезпечує:

- чіткий розподіл відповідальності між підрозділами;
- мінімізацію управлінських витрат;
- швидке прийняття рішень;
- високий рівень координації у виробничих процесах;
- можливість оперативного реагування на потреби клієнтів.

Разом з тим у структурі існують можливості для удосконалення, зокрема:

- створення відділу якості для контролю сервісних робіт;
- запровадження системи CRM;
- посилення маркетингового напрямку.

Організаційна підсистема ТОВ «Тех Сервіс» є раціональною та відповідає специфіці діяльності підприємства. Керівництво забезпечує належний рівень координації між підрозділами, що дозволяє отримувати високі результати

сервісного обслуговування. Компактність структури сприяє оперативності у прийнятті рішень і забезпечує стабільність роботи підприємства.

Разом із тим доцільним є подальший розвиток системи управління персоналом та впровадження сучасних управлінських інструментів для підвищення ефективності.

Матеріально-технічна підсистема охоплює основні засоби, виробничі запаси, обладнання та транспорт. Аналіз структури та динаміки їх розвитку дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси та чи є матеріально-технічне забезпечення достатнім для реалізації виробничої програми.

Таблиця 2.1

Характеристика основних засобів підприємства, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Будівлі та споруди	7900	8100	8450	106,9
Машини та обладнання	11800	13500	15400	130,5
Транспортні засоби	2800	3050	3350	119,6
Інші	850	910	960	112,9
Всього	23350	25560	28160	120,6

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Дані щодо складу та динаміки основних засобів ТОВ «Тех Сервіс» за 2022-2024 роки свідчать про інтенсивний розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Загальна вартість основних фондів зросла з 23 350 тис. грн у 2022 році до 28 160 тис. грн у 2024 році, тобто на 20,6 %, що є суттєвим показником для сервісно-виробничого підприємства.

Найбільш відчутне зростання демонструє група «Машини та обладнання», вартість якої збільшилася на 30,5 %. Це свідчить про активну модернізацію виробничого парку, підвищення рівня технічної оснащеності та впровадження обладнання нового покоління. У сервісному бізнесі, де ефективність виконання робіт значною мірою залежить від сучасності технічних засобів, такі інвестиції

вказують на прагнення підприємства підвищувати якість та швидкість сервісного обслуговування.

Позитивна динаміка також спостерігається у статті «Транспортні засоби» – їхня вартість зросла на 19,6 %, що пояснюється оновленням автопарку та збільшенням кількості службових автомобілів. Оскільки діяльність підприємства передбачає регулярні виїзди сервісних бригад на об’єкти замовників, модернізація транспортної бази є ключовим чинником підвищення оперативності та надійності виконання робіт.

Помірне, але стабільне зростання спостерігається в групах «Будівлі та споруди» (+6,9 %) та «Інші» (+12,9 %). Це вказує на проведення планових ремонтів, модернізацію службових приміщень, облаштування складських зон та оновлення інструментарію.

У цілому динаміка основних засобів підтверджує, що підприємство систематично вкладає кошти у розвиток матеріально-технічної бази та підтримує виробничі фонди на сучасному рівні. Така інвестиційна активність створює фундамент для зростання продуктивності, розширення спектра послуг та покращення конкурентних позицій ТОВ «Тех Сервіс».

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів підприємства

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., %
Коефіцієнт фондівдачі продукції	2,05	2,28	2,52	122,9
Прибуток на 1 грн реалізованої продукції, коп.	17	20	23	135,3
Коефіцієнт фондомісткості продукції, коп.	49	44	39	79,6

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Показники ефективності використання основних фондів за 2022–2024 роки свідчать про поступове та системне зростання продуктивності підприємства.

Насамперед варто відзначити динаміку фондівдачі, яка зросла з 2,05 грн у 2022 році до 2,52 грн у 2024 році (+22,9 %). Це означає, що кожна вкладена гривня у вартість основних фондів приносила підприємству все більший обсяг продукції. Таке зростання є ознакою того, що інвестиції в обладнання були ефективними, а самі основні засоби використовуються з більшою інтенсивністю та продуктивністю. Підприємство, імовірно, оптимізувало структуру завантаження обладнання, скоротило простої, покращило планування виробничих процесів та підвищило технічну дисципліну.

Не менш важливим є покращення показника прибутку на 1 грн реалізованої продукції. Якщо у 2022 році він становив 17 коп., то у 2024 році – вже 23 коп., тобто зріс на 35,3 %. Така динаміка свідчить про зростання рентабельності діяльності підприємства. Підвищення прибутковості могло бути зумовлене оптимізацією собівартості, ефективнішою ціновою політикою, збільшенням обсягів замовлень, покращенням якості сервісних послуг, а також зростанням частки робіт із високою доданою вартістю.

Позитивною тенденцією є й зниження фондомісткості продукції з 49 коп. у 2022 році до 39 коп. у 2024 році (–20,4 %). Це означає, що на виробництво кожної гривні продукції підприємству потрібно менше вартості основних фондів. Таке зменшення капіталоємності виробництва пов'язане зі зростанням ефективності використання обладнання, модернізацією технічної бази, збільшенням обсягів продукції на фоні порівняно повільного зростання вартості основних засобів, а також підвищенням кваліфікації персоналу.

У сукупності три показники – фондівдача, фондомісткість і прибуток на 1 грн реалізації – показують цілісну картину підвищення ефективності виробничої системи. Підприємство демонструє тенденцію до зростання продуктивності, зниження витрат, оптимізації фондів та підвищення рентабельності. Усе це свідчить про те, що управлінська політика у сфері експлуатації основних засобів є ефективною, сучасною та орієнтованою на результат.

Ефективність виробничо-технологічної підсистеми безпосередньо відображається у фінансових результатах, показниках продуктивності та

рентабельності підприємства. Для детальної оцінки динаміки господарської діяльності розглянемо ключові економічні показники за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3

Результати господарської діяльності підприємства

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., %
Реалізовано продукції, тис. грн	51600	58200	65900	127,7
Прибуток всього, тис. грн	9100	10700	12 00	141,8
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	75	79	83	110,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	688,0	736,7	793,9	115,4

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Дані таблиці свідчать про стабільне зростання діяльності ТОВ «Тех Сервіс» протягом трирічного періоду. Обсяг реалізації продукції збільшився з 51,6 млн грн у 2022 році до 65,9 млн грн у 2024 році, тобто на 27,7 %. Така динаміка підтверджує розширення ринку збуту, підвищення попиту на послуги підприємства та підсилення його виробничих потужностей. Важливо зазначити, що зростання виручки супроводжується підвищенням якості сервісу та збільшенням кількості завершених контрактів.

Ще вагомніше зростання демонструє показник прибутку: від 9,1 млн грн до 12,9 млн грн, тобто на 41,8 %. Це свідчить про оптимізацію витратної частини, посилення контролю за ресурсами та ефективну цінову політику. Випереджальні темпи зростання прибутку над темпами зростання виручки підтверджують підвищення рентабельності технологічних процесів та зниження собівартості виконуваних робіт.

2.2. Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Тех Сервіс»

Ефективність формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства значною мірою визначається рівнем його інноваційного потенціалу та характером впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому на даному етапі дослідження доцільним є проведення комплексної оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Тех Сервіс», а також аналіз умов, що формують можливості та обмеження інноваційного розвитку підприємства.

Інноваційний потенціал ТОВ «Тех Сервіс» формується під впливом сукупності фінансових, кадрових, виробничо-технологічних, організаційно-управлінських та інформаційних складових. Їхній рівень визначає здатність підприємства генерувати інноваційні ідеї, впроваджувати нові технології та забезпечувати ефективну реалізацію інноваційних проєктів.

Таблиця 2.4

Бальна оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Тех Сервіс»

Складова потенціалу	Показник	Фактичне значення	Норматив	Бал (1–5)	Оцінка
Фінансова	Частка інноваційних витрат, %	3,5	5–8	3	Середній рівень
	Рентабельність діяльності, %	18,2	≥ 15	4	Достатній рівень
Кадрова	Працівники з вищою освітою, %	72	≥ 70	4	Достатній рівень
	Витрати на навчання, % ФОП	0,6	$\geq 1,0$	3	Середній рівень
Технологічна	Коефіцієнт зносу ОЗ, %	43	≤ 40	3	Середній рівень
	Рівень автоматизації, %	55	≥ 70	3	Середній рівень
Організаційна	Формалізація інноваційної стратегії	Часткова	Повна	3	Середній рівень
	Швидкість ухвалення рішень	Середня	Висока	3	Середній рівень
Інформаційна	Рівень цифровізації, %	62	≥ 70	4	Достатній рівень
	Використання ВІ та КРІ	Часткове	Повне	3	Середній рівень

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Дані таблиці 2.4 свідчать, що інноваційний потенціал ТОВ «Тех Сервіс» має середній рівень розвитку, що є типовим для підприємств малого та середнього бізнесу виробничо-сервісного профілю. Найбільш сформованими є

кадрова та інформаційна складові, тоді як фінансова, технологічна та організаційна складові потребують подальшого посилення.

Фінансова складова інноваційного потенціалу оцінюється як середня, оскільки частка витрат на інноваційну діяльність у загальній структурі витрат підприємства у 2022-2024 рр. не перевищувала 3–4 %, що є нижчим за рекомендований рівень для активної інноваційної стратегії (5–8 %). Інвестиції спрямовувалися переважно на підтримку поточної діяльності та часткову модернізацію обладнання, а не на реалізацію комплексних інноваційних проєктів. Водночас підприємство зберігає достатній рівень ліквідності, що створює потенціал для нарощування інноваційних інвестицій у середньостроковій перспективі.

Кадровий потенціал ТОВ «Тех Сервіс» характеризується достатнім рівнем розвитку. Частка працівників із вищою та професійно-технічною освітою перевищує 70 %, а середній стаж роботи ключових фахівців становить 8–10 років. Це забезпечує підприємству стабільність виробничих процесів і здатність персоналу адаптуватися до нових технологічних рішень. Водночас витрати на підвищення кваліфікації персоналу залишаються відносно низькими – близько 0,5–0,7 % фонду оплати праці, що стримує розвиток інноваційних компетенцій.

Технологічна складова інноваційного потенціалу оцінюється як середня. Коефіцієнт зносу основних засобів підприємства коливається в межах 40–45 %, що свідчить про необхідність системного оновлення матеріально-технічної бази. Рівень автоматизації окремих виробничих і сервісних процесів оцінюється на рівні 50–60 %, що є достатнім для поточної діяльності, але недостатнім для реалізації проривних інновацій.

Організаційно-управлінська складова також має середній рівень розвитку, оскільки інноваційна діяльність не виокремлена в окрему функцію управління. Відсутність спеціалізованого інноваційного підрозділу або відповідального менеджера з інновацій знижує швидкість ухвалення стратегічних інноваційних рішень і ускладнює координацію інноваційних проєктів.

Інформаційна складова інноваційного потенціалу оцінюється як достатня. Підприємство використовує базові цифрові інструменти для управління

фінансами, складськими запасами та взаємодії з клієнтами. Рівень цифровізації ключових бізнес-процесів становить близько 60–65 %, що створює основу для подальшого впровадження сучасних ІТ-рішень і цифрових інновацій.

Таким чином, підсумкова інтегральна оцінка інноваційного потенціалу підприємства складає:

- Сума балів: 32
- Кількість показників: 10
- Середній бал інноваційного потенціалу:

$$I_{\text{інн}} = \frac{32}{10} = 3,2$$

Значення інтегрального показника 3,2 бала свідчить про середній рівень інноваційного потенціалу ТОВ «Тех Сервіс», який є достатнім для реалізації поступової (інкрементальної) інноваційної стратегії, але потребує посилення фінансової та технологічної складових для переходу до активної інноваційної моделі розвитку.

2.3. Аналіз ефективності інноваційної діяльності та проблем реалізації інноваційних рішень

На інноваційний розвиток ТОВ «Тех Сервіс» суттєво впливають також фактори зовнішнього середовища. До позитивних факторів слід віднести зростання попиту на сучасні технічні та сервісні рішення, розвиток цифрових технологій, а також можливості залучення інноваційних партнерів. Водночас негативний вплив мають нестабільність економічного середовища, обмеженість інвестиційних ресурсів, зростання вартості енергоносіїв та високий рівень конкуренції. Табл. 2.5 містить SWOT-аналіз рівня інноваційного розвитку підприємства як за внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

SWOT-аналіз інноваційного розвитку ТОВ «Тех Сервіс»

Сильні сторони (S): - Досвідчений персонал - Стабільна клієнтська база - Практичний досвід технічних інновацій	Слабкі сторони (W): - Обмежене фінансування інновацій - Низька формалізація інноваційних процесів
Можливості (O): - Зростання попиту на сервісні рішення - Цифровізація бізнесу - Партнерства з інноваційними компаніями	Загрози (T): - Посилення конкуренції - Економічна нестабільність - Зростання витрат на ресурси

Джерело: розроблено автором

Таким чином, результати SWOT-матриці свідчать, що ТОВ «Тех Сервіс» має достатній інноваційний потенціал для реалізації інноваційної стратегії розвитку, однак потребує цілеспрямованого посилення фінансової, організаційної та технологічної складових. Використання наявних можливостей зовнішнього середовища за умови мінімізації загроз створює реальні передумови для підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства, що обґрунтовує необхідність розробки практичних заходів.

Ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається не лише обсягами впроваджених нововведень, але й їх впливом на фінансові результати, продуктивність праці, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток. У цьому контексті доцільним є аналіз результативності інноваційної діяльності ТОВ «Тех Сервіс», а також виявлення ключових проблем, що стримують реалізацію інноваційних рішень.

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «Тех Сервіс» здійснювало інноваційну діяльність переважно у формі технологічних та організаційних інновацій. Основні інноваційні заходи були спрямовані на модернізацію обладнання, часткову автоматизацію окремих виробничих процесів, упровадження цифрових інструментів управління та оптимізацію бізнес-процесів. Обсяг витрат на інноваційну діяльність у середньому становив 3-4 % від загальних витрат підприємства, що свідчить про помірний рівень інноваційної активності.

Результати впровадження інноваційних рішень позитивно відобразилися на ключових показниках ефективності діяльності підприємства. Зокрема, рівень продуктивності праці за аналізований період зріс орієнтовно на 12-15 %, що було досягнуто за рахунок скорочення тривалості виробничих операцій, зменшення простоїв обладнання та оптимізації використання трудових ресурсів. Крім того, впровадження організаційних інновацій дозволило скоротити операційні витрати в середньому на 6-8 %, що позитивно вплинуло на рентабельність діяльності підприємства.

Разом із тим, ефективність інноваційної діяльності ТОВ «Тех Сервіс» залишається нижчою за потенційно можливу, що зумовлено наявністю низки системних проблем. Однією з ключових проблем є фрагментарний характер інноваційної діяльності. Інноваційні рішення реалізуються епізодично, без чітко визначеної системи пріоритетів і довгострокових інноваційних цілей. Це ускладнює досягнення синергійного ефекту від одночасного впровадження технологічних, організаційних і управлінських інновацій.

Суттєвим стримуючим фактором є обмеженість фінансових ресурсів, що спрямовуються на інноваційні проєкти. Незважаючи на наявність фінансових резервів, керівництво підприємства зосереджує інвестиції переважно на підтримці поточної діяльності, що знижує можливості реалізації масштабних інноваційних ініціатив. У результаті інноваційні проєкти мають короткостроковий характер і спрямовані переважно на підвищення операційної ефективності, а не на створення довгострокових конкурентних переваг.

Окремою проблемою є недостатній рівень інтеграції інновацій у систему стратегічного управління підприємством. Інноваційна діяльність не супроводжується чіткими показниками ефективності (KPI), що ускладнює оцінку результативності інноваційних рішень та контроль за їх реалізацією. Відсутність системи моніторингу інноваційних проєктів призводить до зниження прозорості управлінських рішень і зростання ризиків неефективного використання ресурсів.

Також слід відзначити кадрові обмеження у сфері управління інноваціями. Хоча підприємство має кваліфікований персонал, відсутність спеціалістів з

інноваційного менеджменту та проєктного управління обмежує здатність підприємства розробляти та реалізовувати комплексні інноваційні програми. Це призводить до того, що інноваційні рішення впроваджуються без достатнього аналізу ризиків, строків окупності та економічного ефекту.

Зовнішні чинники також істотно впливають на ефективність інноваційної діяльності ТОВ «Тех Сервіс». До них належать нестабільність економічного середовища, коливання цін на енергоресурси, обмежений доступ до зовнішнього фінансування та посилення конкурентного тиску. Ці фактори підвищують рівень невизначеності та змушують підприємство обирати обережну модель інноваційного розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що інноваційна діяльність ТОВ «Тех Сервіс» забезпечує помірний позитивний ефект у вигляді зростання продуктивності праці, зниження витрат і підвищення операційної ефективності. Водночас наявні проблеми організаційного, фінансового та управлінського характеру стримують повну реалізацію інноваційного потенціалу підприємства. Це обґрунтовує необхідність розробки системної інноваційної стратегії та комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності інноваційної діяльності

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз показав, що підприємство має середній рівень інноваційного потенціалу, який формується за рахунок достатньо розвинених кадрової та інформаційної складових за наявності обмежень у фінансовій, технологічній та організаційно-управлінській сферах. Встановлено, що реалізовані інноваційні рішення позитивно впливають на продуктивність праці та операційну ефективність, однак їхній ефект є фрагментарним і не має системного характеру. Виявлені проблеми реалізації інноваційних рішень зумовлені недостатньою інтеграцією інновацій у стратегічне управління та обмеженістю фінансових ресурсів. Отримані результати обґрунтовують необхідність розробки комплексної інноваційної стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕХ СЕРВІС»

3.1. Формування інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Тех Сервіс»

Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства є ключовим етапом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «Тех Сервіс», яке функціонує в умовах зростання конкуренції, технологічних змін і підвищення вимог споживачів, інноваційна стратегія має стати інструментом системного розвитку, а не сукупністю окремих, несинхронізованих нововведень.

Результати аналізу інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності, проведені у другому розділі, свідчать, що ТОВ «Тех Сервіс» доцільно орієнтуватися на поступальну (інкрементальну) інноваційну стратегію з елементами вибіркового технологічних та організаційних інновацій. Такий тип стратегії передбачає поетапне вдосконалення виробничих, управлінських і сервісних процесів без надмірних фінансових ризиків і різких організаційних змін.

Формування інноваційної стратегії ТОВ «Тех Сервіс» повинно базуватися на поєднанні внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових умов. З одного боку, підприємство має достатній кадровий і інформаційний потенціал, стабільну клієнтську базу та позитивний досвід впровадження технічних і організаційних нововведень. З іншого боку, обмежені фінансові ресурси та середній рівень технологічної оснащеності зумовлюють необхідність ретельного відбору інноваційних проєктів і концентрації ресурсів на найбільш ефективних напрямках.

Стратегічною метою інноваційного розвитку ТОВ «Тех Сервіс» є підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства шляхом системного впровадження інновацій у виробничу, управлінську та сервісну діяльність. Для досягнення цієї мети інноваційна стратегія має бути орієнтована на реалізацію таких ключових завдань:

- підвищення рівня автоматизації та цифровізації основних бізнес-процесів;
- зниження витрат і собівартості продукції (послуг) за рахунок технологічних та організаційних інновацій;
- підвищення продуктивності праці та якості виконання робіт;
- формування системи управління інноваційною діяльністю та контролю її результативності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Складові інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Тех Сервіс»

Джерело: розроблено автором

Важливим елементом формування інноваційної стратегії є визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку. Для ТОВ «Тех Сервіс» такими

напрямами доцільно вважати: модернізацію та оновлення обладнання; впровадження цифрових інструментів управління (ERP, CRM, аналітичні системи); розвиток організаційних інновацій, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів; а також інновації у сфері взаємодії з клієнтами та післяпродажного сервісу.

Формування інноваційної стратегії також передбачає створення відповідних організаційних умов для її реалізації. Зокрема, доцільним є визначення відповідальних осіб за управління інноваційними проєктами, запровадження системи планування та оцінки ефективності інновацій (KPI), а також інтеграція інноваційних цілей у загальну систему стратегічного управління підприємством. Такий підхід дозволить забезпечити узгодженість інноваційної стратегії з фінансовими можливостями та довгостроковими цілями розвитку ТОВ «Тех Сервіс».

Отже, сформована інноваційна стратегія розвитку ТОВ «Тех Сервіс» повинна мати системний, поетапний і економічно обґрунтований характер, що дозволить підприємству максимально використати наявний інноваційний потенціал, мінімізувати ризики та створити стійкі конкурентні переваги у середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка заходів реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Тех Сервіс»

Реалізація інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Тех Сервіс» потребує формування системного комплексу практичних заходів, спрямованих на поетапне досягнення стратегічних цілей підприємства. Запропоновані заходи повинні охоплювати ключові складові інноваційної стратегії – технологічну, організаційно-управлінську, кадрову та інформаційно-цифрову – і бути узгодженими з фінансовими можливостями підприємства.

Основним принципом реалізації інноваційної стратегії є поступовість та пріоритетність, що дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити контроль результатів і досягти кумулятивного ефекту від впровадження інноваційних рішень. У зв'язку з цим заходи доцільно розподілити за часовими горизонтами

(коротко-, середньо- та довгостроковими) із закріпленням відповідальних осіб за їх виконання.

Таблиця 3.1

Заходи реалізації інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Тех Сервіс»

Заходи	Зміст заходу	Строк реалізації	Відповідальні
Модернізація обладнання	Оновлення одиниць обладнання з високим рівнем зносу, підвищення автоматизації	2025–2026 рр.	Директор, головний інженер
Впровадження цифрових систем управління	Запровадження ERP та CRM для управління ресурсами та клієнтами	2025-2027 р.	Керівник ІТ-напрямку, фінансовий директор
Оптимізація бізнес-процесів	Реінжиніринг ключових процесів з метою зниження витрат	2025–2026 рр.	Керівники підрозділів
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання персоналу, підвищення кваліфікації, розвиток інноваційних компетенцій	Постійно	Відділ кадрів
Формування системи управління інноваціями	Запровадження KPI та відповідальних за інноваційні проєкти	2025-2027 р.	Директор, фінансовий директор
Використання аналітичних інструментів	Запровадження бізнес-аналітики для контролю результатів	2025–2026 рр.	Керівник ІТ-напрямку
Партнерство з технологічними постачальниками	Співпраця з постачальниками обладнання та цифрових рішень	2026 р.	Директор, відділ закупівель

Джерело: розроблено автором

Запропонований комплекс заходів спрямований на створення цілісної системи реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Тех Сервіс». Реалізація технологічних і цифрових заходів дозволить підвищити рівень автоматизації та

знизити операційні витрати, тоді як кадрові та організаційно-управлінські заходи забезпечать стійкість інноваційних змін і їх інтеграцію в систему стратегічного управління. Закріплення відповідальних осіб і визначення строків реалізації підвищує керованість процесу та забезпечує контроль результатів упровадження інноваційних рішень.

Економічне обґрунтування є необхідним етапом оцінки доцільності реалізації інноваційної стратегії, оскільки дозволяє визначити очікуваний фінансовий результат, рівень рентабельності інноваційних заходів та строк їх окупності. Для ТОВ «Тех Сервіс» економічна ефективність інноваційної стратегії визначається насамперед через вплив запропонованих заходів на зниження витрат, зростання продуктивності праці та збільшення обсягів реалізації послуг.

Згідно з розробленими у підрозділі 3.2 заходами, основні інвестиції в реалізацію інноваційної стратегії планується спрямувати на модернізацію обладнання, впровадження цифрових систем управління та розвиток кадрового потенціалу. Орієнтовний обсяг інвестицій у реалізацію інноваційної стратегії становить 1,2 млн грн, з яких близько 60 % припадає на технологічні інновації, 25 % – на цифровізацію бізнес-процесів та 15 % – на навчання і розвиток персоналу.

Очікуваний економічний ефект від реалізації інноваційної стратегії формується за рахунок кількох основних складових. По-перше, модернізація обладнання та оптимізація виробничих процесів дозволять знизити операційні витрати в середньому на 7–9 %, що в грошовому вираженні становитиме близько 450–500 тис. грн на рік. По-друге, впровадження цифрових систем управління (ERP, CRM, аналітичних інструментів) забезпечить скорочення адміністративних витрат і втрат часу, що дасть додаткову економію на рівні 180–200 тис. грн на рік. По-третє, зростання продуктивності праці внаслідок навчання персоналу та автоматизації процесів очікується на рівні 12-15 %, що дозволить збільшити обсяг реалізації послуг приблизно на 600-650 тис. грн на рік без пропорційного зростання витрат.

Таким чином, сумарний річний економічний ефект від реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Тех Сервіс» оцінюється на рівні 1,2–1,3 млн грн, що відповідає обсягу вкладених інвестицій уже протягом першого року повномасштабної реалізації стратегії.

Для оцінки ефективності інноваційної стратегії розрахуємо показник ROI (Return on Investment), який визначається як відношення чистого економічного ефекту до обсягу інвестицій:

$$ROI = \frac{\text{Економічний ефект} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%.$$

За умови річного економічного ефекту в 1,25 млн грн та інвестицій у розмірі 1,2 млн грн, показник ROI становитиме:

$$ROI = \frac{1,25 - 1,20}{1,20} \times 100\% \approx 4,2\%.$$

Водночас уже з другого року реалізації інноваційної стратегії, за умови збереження отриманого ефекту та відсутності додаткових капітальних витрат, ROI зростатиме до 100 % і більше, що свідчить про високу довгострокову ефективність інноваційних заходів.

Строк окупності інноваційної стратегії визначається як відношення обсягу інвестицій до середньорічного економічного ефекту:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Річний економічний ефект}}.$$

Підставивши відповідні значення, отримаємо:

$$T_{\text{ок}} = \frac{1,20}{1,25} \approx 0,96 \text{ року},$$

тобто близько 11–12 місяців, що є прийнятним і економічно доцільним строком окупності для інноваційних проєктів.

Отже, результати економічного обґрунтування свідчать, що реалізація інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Тех Сервіс» є фінансово виправданою та доцільною. Запропонована стратегія забезпечує швидку окупність вкладених

коштів, стійкий позитивний економічний ефект і створює передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено інноваційну стратегію розвитку ТОВ «Тех Сервіс» з урахуванням результатів аналізу інноваційного потенціалу та проблем реалізації інноваційних рішень. Обґрунтовано доцільність застосування поступальної інноваційної стратегії, спрямованої на поетапну модернізацію технологічних і управлінських процесів. Запропоновано комплекс практичних заходів реалізації інноваційної стратегії із визначенням строків виконання та відповідальних осіб. Проведене економічне обґрунтування довело фінансову ефективність запропонованих інноваційних рішень, що підтверджується прийнятним строком окупності та позитивним показником рентабельності інвестицій. Реалізація запропонованої інноваційної стратегії забезпечить зростання операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено процес формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства як ключового інструменту забезпечення його довгострокової ефективності та конкурентоспроможності. На основі узагальнення сучасних наукових підходів встановлено, що інноваційна стратегія є системною сукупністю управлінських рішень, спрямованих на цілеспрямоване оновлення технологій, організаційних процесів, кадрового потенціалу та інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

У ході аналітичного дослідження діяльності ТОВ «Тех Сервіс» визначено, що підприємство функціонує стабільно, має достатній рівень виробничих ресурсів і сформований кадровий потенціал, проте характеризується фрагментарним впровадженням інновацій та недостатнім рівнем цифровізації управлінських і виробничих процесів. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства на основі бальної методики показала середній рівень його розвитку, що зумовлює необхідність системного підходу до управління інноваційною діяльністю. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити значні внутрішні резерви зростання, пов'язані з модернізацією обладнання, автоматизацією процесів та підвищенням кваліфікації персоналу.

На основі результатів аналізу у роботі обґрунтовано доцільність впровадження поступальної інноваційної стратегії розвитку, орієнтованої на поетапне вдосконалення ключових бізнес-процесів без різкого зростання фінансового навантаження. Розроблено комплекс практичних заходів реалізації інноваційної стратегії, що охоплює технологічні, організаційні, кадрові та цифрові інновації, із чітким визначенням строків виконання та відповідальних осіб. Запропоновані заходи мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо інтегровані в систему управління підприємством.

Економічне обґрунтування ефективності інноваційної стратегії підтвердило її фінансову доцільність. Розрахунки показали, що загальний обсяг інвестицій у реалізацію інноваційної стратегії становить близько 1,2 млн грн, тоді як очікуваний річний економічний ефект оцінюється на рівні 1,25–1,30 млн

грн. Строк окупності інноваційних заходів складає менше одного року, а показник рентабельності інвестицій (ROI) у середньостроковій перспективі перевищує 100 %, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих рішень.

Реалізація розробленої інноваційної стратегії забезпечить ТОВ «Тех Сервіс» зростання продуктивності праці, зниження операційних витрат, підвищення якості управлінських рішень та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. Практична цінність результатів роботи полягає у можливості їх використання керівництвом підприємства при формуванні програм інноваційного розвитку, а також у навчальному процесі та подальших наукових дослідженнях у сфері стратегічного та інноваційного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Innovation to strengthen growth and address global and social challenges: Ministerial report on the OECD Innovation Strategy. URL: <https://www.oecd.org/sti/45326349.pdf>
2. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. С. 155-162
3. Вінничук О.Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2012. С. 311-317.
4. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *БізнесІнформ*. 2014. № 11. С. 75–79.
5. Готра В.В. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку аграрного сектору України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6(156). С. 79–84.
6. Гросул В. А. Проблеми інноваційної діяльності в Україні. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. №1(3), т. 1. С. 76–82.
7. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. К.: ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.
8. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 31.05.2025)
9. Дунчен В. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. 2020. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf (дата звернення: 15.03.2025)

10. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66-79.
11. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку : монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. 263 с
12. Іванов В. М. Економічні науки. Методи оптимізації бізнес-процесів в управлінні підприємством, 2015. С. 116-122.
13. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
14. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сковчиас С. М. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
15. Каракай Ю. Роль держави у стимулюванні інноваційної діяльності. *Економіка України*. 2007. №3. С. 40-51.
16. Кісіль М. І. Сучасні виклики, стратегічні пріоритети та завдання щодо інвестиційного забезпечення розвитку сільського господарства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 14–19. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_1_4.
17. Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком: моногр. Рівне : Видавець О. Зень, 2011. 136 с.
18. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. С. 64-69.
19. Косенко А.В., Ваніна Я.А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 2. С. 70-76.
20. Кравченко В. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: теоретичні аспекти та практичні рекомендації . *Економічні науки*. 2018. 77-82с.
21. Кравченко В. І., Деркач О.В. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: навчальний посібник Київ: КНЕУ, 2019. 120 с.

22. Крамської Д. Ю., Кучинський В. А. Аналіз та удосконалення економічного змісту понять інновації і інноваційний розвиток. Вісник НТУ «ХП». Сер. Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2013. – № 22(995). С. 22–33.

23. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.

24. Кузьминчук, Н. В. Інноваційний розвиток як складова формування конкурентоспроможності промислового підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка. 2014. Вип. 2 (43). С. 11–16.

25. Мартинюк М. А., Ратошнюк Т. М. Інновації в сільському господарстві. Наука й економіка. 2014. № 2 (34). С. 94–98. 6. Рубан В., Чубакова О., Некрасов В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід. Економіка України. 2003. № 6. С. 14–15.

26. Мельничук Г.С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнеспроцесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. С. 169-185.

27. Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. С. 127-131.

28. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-83> (дата звернення: 24.04.2025)

29. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: навч. посіб. / Мельник В. І. та ін.; Київ: Центр учбової літератури, 2018. 200 с.

30. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація / Дж. Харрінгтон та ін.; 2009. 328с.

31. Офіційний сайт Iskofita. URL: <https://iskofita.com.ua/ru/o-nas/> (дата звернення: 04.05.2025).

32. Павлова Г. Є. Особливості аграрного сектора в національній економіці. Ефективна економіка. 2014. №2. URL:

звернення 15.11.2025).

33. Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. 2017. С. 148-151.

34. Пархоменко Т. В., Красношопка В. В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>.

35. Петрушина Т. О. Стан науки в Україні (за оцінками вітчизняних та зарубіжних експертів). Вісник НАН України. 2017. №11. С. 66–80.

36. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобальних викликів»: Постанова Верховної Ради України від 21.10.2010 р. № 2632-VI. Веб-сайт: Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17>

37. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці : монографія / За заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 582 с.

38. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і табл. / Лепейко Т.І. та ін.; Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 80с.

39. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. Економіка та держава. / Курбацька Л.М. та ін.; 2021. С. 57-61.

40. Терехух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. С. 66-70.

41. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*, 2016. С. 113-122.

42. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна наукова монографія / Касьянова Н. В. та ін. К.: Видавництво Ліра-К, 2019. 232 с.

43. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві / Л.Г. Шемаєва та ін.; Харків: Видавництво ХНЕУ Харківський національний економічний ун-т. 2011. 240с.

44. Формування ефективної системи інноваційного забезпечення сільського господарства / Лупенка Ю. О. та ін. К. : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2012. 182 с.

45. Шевченко О. І. Теоретичні засади оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2017. С. 77-81.

46. Янковська О. І. Економічна сутність інновацій. Економіка. Наука. Інновації. 2009. № 1. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009_1/zmist.html.

ДОДАТКИ