

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Гулко Нікіта Максимович

УДК 368:005.21:004

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розробка інноваційної стратегії розвитку
страхової компанії «ВУСО» в умовах цифрової трансформації ринку

073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

_____Гулко Н.М.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Ращенко Анастасія Вікторівна
к.е.н., доцент

ЗМІСТ

ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
1.1. Сутність та роль інновацій в стратегічному розвитку підприємств
1.2. Особливості розробки та реалізації інноваційної стратегії
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ВУСО» ТА ОЦІНКА ЇЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
2.1. Загальна характеристика страхової компанії.
2.2. SWOT-аналіз та діагностика інноваційного потенціалу компанії
2.3. Аналіз сучасних цифрових рішень у компанії та на ринку страхових послуг
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «ВУСО»
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей інноваційного розвитку
3.2. Формування моделі інноваційної стратегії в умовах цифрової трансформації
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

АНОТАЦІЯ

Гулко Н.М. Розробка інноваційної стратегії розвитку страхової компанії «ВУСО» в умовах цифрової трансформації ринку». – *Рукопис*.

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

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та удосконаленню розвитку бізнес-процесів підприємства. Проведено оцінку економічних показників розроблено систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу процесів. Обґрунтовано очікувані результати впровадження змін, які покращать стратегічних, конкурентні позиції підприємства на ринку.

Ключові слова: управління, ефективність, бізнес-процес, автоматизація, оптимізація, стратегія

SUMMARY

Hulko N.M. Development of an innovative development strategy for the VUSO insurance company amidst the digital transformation of the market. – *Manuscript*.

Qualification thesis for the degree of Bachelor in specialty 073 "Management" – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025. This qualification thesis focuses on researching and enhancing the development of the enterprise's business processes. An assessment of economic indicators was conducted, and a system of key performance indicators (KPIs) was developed to monitor processes. The expected results of implementing these changes-which will improve the enterprise's strategic and competitive market position-are substantiated.

Keywords: efficiency, management, business processes, automation, optimization, strategy

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, змін у поведінці споживачів та посилення конкуренції на ринку страхових послуг особливої актуальності набуває формування інноваційної стратегії розвитку страхових компаній. Цифрова трансформація, яка охоплює всі галузі економіки, змінює підходи до ведення бізнесу, спонукаючи страховиків шукати нові моделі взаємодії з клієнтами, вдосконалювати канали продажів, автоматизувати процеси оцінки ризиків і врегулювання страхових випадків. У таких умовах компанії, що не адаптуються до нових викликів, ризикують втратити конкурентні позиції, тоді як впровадження інновацій стає запорукою їхнього довгострокового успіху.

Аналіз останніх досліджень.

Мета та завдання дослідження. Метою є розробка інноваційної стратегії розвитку страхової компанії «ВУСО» в умовах цифрової трансформації страхового ринку.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні засади стратегічного інноваційного управління;
- проаналізувати діяльність компанії «ВУСО» та її інноваційний потенціал;
- запропонувати ефективну модель інноваційної стратегії з урахуванням цифрових викликів сучасності.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління інноваційним розвитком страхових компаній. *Предметом дослідження* виступають інструменти та механізми розробки інноваційної стратегії в умовах цифрової трансформації на прикладі СК «ВУСО».

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, методи стратегічного планування.

Інформаційна база роботи включає нормативно-правові акти, статистичні дані, звітність підприємства, наукові публікації, аналітичні матеріали.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених стратегічних рішень у діяльності страхової компанії, що дозволить підвищити її конкурентоспроможність, технологічну гнучкість та відповідність очікуванням сучасного споживача.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Гулко Н.М. Інновації як вектор розвитку сучасного підприємства. *Наукові читання – 2025*: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 166-168.

2. Гулко Н.М., Палагін Є.В. Інноваційна діяльність як основа стратегічного розвитку страхової компанії. *Політика згуртування ЄС: реальність, виклики, перспективи*: зб. наукових праць міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир. 09 травн. 2025 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 12-15.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 47 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та роль інновацій в стратегічному розвитку підприємств

У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі інновації виступають фундаментальною складовою сталого успіху компаній. Вони сприяють створенню нових товарів і послуг, удосконаленню внутрішніх процесів, а також дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи конкурентні переваги та забезпечуючи тривале зростання. Стратегічний розвиток як системний процес досягнення довгострокових цілей неможливий без інновацій, які виступають основним чинником просування вперед. Цей розділ присвячено аналізу сутності інновацій, їх класифікації та визначенню ключової ролі у стратегічному розвитку організацій, із залученням як наукових джерел, так і практичних прикладів.

Інновації можна трактувати як процес упровадження нових або значно поліпшених рішень – ідей, підходів чи продуктів – що приносять додану вартість організації та її цільовим групам. Інноваційність передбачає системну зміну в практиці, яка проходить шлях від концептуальної ідеї до практичної реалізації з відповідною корисністю.

Необхідно розрізняти інновацію і винахід: перше охоплює застосування нововведення у реальному бізнес-контексті, тоді як друге – лише його науково-технічне створення. Аналогічно, інновація відрізняється від творчості: креативність генерує ідеї, а інновація – впроваджує їх у ринкове або організаційне середовище.

Залежно від масштабу змін, впливу на ринок та сфери застосування інновації поділяються на такі типи:

1. Інкрементальні (поступові) – це незначні вдосконалення існуючих

продуктів або процесів, спрямовані на підвищення ефективності чи споживчої привабливості. Прикладом є регулярне оновлення серій автомобілів.

2. Радикальні – передбачають глибокі зміни, які здатні докорінно змінити ринок або створити новий. Наприклад, впровадження персональних комп'ютерів суттєво вплинуло на всі сфери діяльності компаній.

3. Руйнівні – це інновації, що створюють нові, доступніші або зручніші рішення, витісняючи традиційних учасників ринку.

4. Продуктові – орієнтовані на вдосконалення або створення нових товарів і послуг.

5. Процесні – стосуються оптимізації внутрішніх процедур, таких як виробництво чи логістика. Автоматизація складів – яскравий приклад.

Вибір відповідного типу інновацій залежить від стратегічної мети підприємства, ринкової ситуації та наявних ресурсів.

Стратегічний розвиток – це довгостроковий системний підхід до визначення цілей організації, аналізу її позиції та формування заходів щодо досягнення цілей. Він включає кілька ключових етапів:

- глибокий аналіз зовнішнього середовища та ринкових тенденцій;
- діагностику внутрішніх ресурсів і компетенцій;
- формування стратегічних пріоритетів та планів дій;
- моніторинг і коригування стратегії відповідно до змін.

Узгодженість між стратегічними цілями та поточними операціями створює основу для ефективного розвитку організації.

У контексті турбулентності економіки, нестабільності ринків та зростаючої конкуренції стратегічний розвиток виступає гарантом орієнтації компанії в умовах невизначеності. Інновації є одним з основних факторів стратегічного розвитку, оскільки забезпечують адаптивність, зростання та ринкове лідерство. Їхній внесок проявляється в таких напрямках (табл. 1.1 додатку А):

- Диференціація – унікальні інноваційні продукти або рішення дозволяють виділити компанію серед конкурентів.

- Освоєння нових ринків – інновації можуть відкривати доступ до нових споживчих сегментів або географічних регіонів.
- Оптимізація витрат – удосконалення процесів через цифровізацію, автоматизацію або нові підходи дозволяє підвищити ефективність.
- Гнучкість – організації, що впроваджують інновації, краще адаптуються до змін у споживчих запитах або технологічному середовищі.
- Зростання прибутку – інновації створюють нові джерела доходу, підвищують лояльність споживачів і зміцнюють позиції компанії на ринку.

Інновації є посередником між стратегією компанії та її конкурентоспроможністю, виступаючи каталізатором зростання.

Стратегія інновацій повинна бути логічно інтегрована в загальну бізнес-стратегію. Відсутність узгодженої інноваційної стратегії веде до розпорошення ресурсів, неефективного управління і втрати конкурентних позицій. Ефективна інноваційна стратегія має відповідати на питання:

- які види інновацій потрібні компанії;
- як буде створено цінність для споживача;
- яким чином організація отримає з цього прибуток.

Отже, інновації відіграють визначальну роль у формуванні та реалізації стратегічного розвитку підприємств. Вони сприяють оновленню продуктів, вдосконаленню процесів, розширенню ринкових можливостей та посиленню конкурентних переваг. Інновації не лише супроводжують стратегію, а й стають її основою, формуючи майбутнє компанії в умовах стрімких змін. Саме тому управління інноваціями як частиною стратегічного бачення є ключовою компетенцією сучасного керівника.

1.2. Особливості розробки та реалізації інноваційної стратегії

Розробка та реалізація інноваційної стратегії є комплексним процесом, що вимагає глибокого розуміння внутрішнього потенціалу підприємства, зовнішнього середовища та можливостей застосування інновацій з

урахуванням стратегічних цілей організації. Інноваційна стратегія не є окремим напрямом діяльності – вона інтегрується у загальну бізнес-стратегію та визначає, як саме інновації будуть використовуватись для досягнення конкурентних переваг, зростання ринкової вартості компанії та довгострокового розвитку.

Першим етапом формування інноваційної стратегії є оцінка інноваційного потенціалу підприємства, яка включає аналіз наявних ресурсів (людських, технологічних, фінансових), рівня розвитку інноваційної культури, здатності до змін та рівня взаємодії з інноваційним середовищем (науковими установами, стартапами, інкубаторами тощо). Також враховується ступінь цифрової зрілості підприємства, що в умовах трансформації ринку набуває особливого значення.

Наступним етапом є формування стратегічного бачення інноваційного розвитку, що передбачає постановку довгострокових цілей, визначення напрямів інноваційної активності (продуктові, процесні, маркетингові, організаційні інновації) та розробку критеріїв оцінки ефективності впроваджених змін. Цей етап потребує тісної координації між керівництвом компанії, аналітичними та інноваційними підрозділами, а також врахування впливу зовнішніх факторів – технологічних трендів, змін у споживацьких уподобаннях, правового регулювання.

Реалізація інноваційної стратегії пов'язана з організаційною трансформацією підприємства. Зазвичай це включає реструктуризацію внутрішніх процесів, впровадження систем управління інноваційною діяльністю, формування інноваційних команд, зміну системи мотивації персоналу та розвиток компетентностей, необхідних для роботи в умовах постійних змін. Не менш важливо впровадити систему моніторингу та контролю реалізації інноваційної стратегії: регулярний аналіз виконання ключових індикаторів (KPI), результатів пілотних проєктів, адаптація підходів до управління портфелем інновацій.

Важливо також враховувати специфіку галузі, в якій функціонує підприємство. Наприклад, у сфері страхування, до якої належить компанія «ВУСО», інноваційна стратегія повинна охоплювати впровадження цифрових каналів комунікації, автоматизацію страхових процесів, розвиток нових продуктів з використанням великих даних та штучного інтелекту, а також підвищення клієнтського досвіду через новітні технології.

Таким чином, особливістю інноваційної стратегії є її багатовимірність та необхідність синхронізації з іншими аспектами стратегічного управління. Вона повинна бути не лише планом впровадження інновацій, а й засобом гнучкої адаптації до змін, платформою для генерації нової цінності, орієнтованою на довгостроковий ефект та зміцнення конкурентної позиції компанії.

У сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу та глобалізації ринків інновації стали ключовим чинником стратегічного розвитку підприємств. Інноваційна діяльність визначається як сукупність процесів, пов'язаних із створенням, освоєнням, поширенням та впровадженням нововведень, що мають на меті підвищення ефективності діяльності підприємства, формування його конкурентних переваг, адаптацію до змін ринкового середовища. Вона охоплює як технологічні аспекти, пов'язані з новими продуктами чи виробничими процесами, так і організаційно-управлінські нововведення, маркетингові інновації, інституційні зміни.

Поняття «інновація» походить від латинського *innovatio*, що означає «оновлення» або «введення нового». У науковій літературі існує значна кількість визначень цього терміна, які відображають різні підходи до його трактування. Так, один із засновників інноваційної теорії Йозеф Шумпетер вважав інновації «новими комбінаціями виробничих факторів», які включають нові продукти, нові методи виробництва, нові ринки збуту, нові джерела сировини та нові форми організації бізнесу. Інновація у цьому контексті – це не лише результат наукового відкриття, але і його практичне застосування у виробничій або комерційній діяльності.

В українському законодавстві інновація трактується як результат інноваційної діяльності, що реалізується у вигляді нового або удосконаленого продукту, технологічного процесу, організаційної форми тощо, і спрямований на отримання економічного, соціального або екологічного ефекту. Такий підхід поєднує як науково-технічну, так і соціально-економічну складову інновацій.

На рівні підприємства інновації виконують кілька важливих функцій. По-перше, вони забезпечують розвиток виробництва, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції. По-друге, інновації дозволяють ефективно використовувати ресурси, знижувати витрати, оптимізувати процеси. По-третє, завдяки інноваціям підприємства

можуть швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові бізнес-моделі, розширювати ринки збуту. Врешті-решт, інновації є основою довгострокової стійкості підприємства, його здатності до стратегічного розвитку.

Відповідно до світових стандартів, зокрема рекомендацій ООН, ключовим критерієм оцінки рівня розвитку виступає його стійкість. Вона охоплює такі глобальні характеристики, як економічна ефективність, соціальна справедливість та екологічна рівновага. Розвиток вважається стійким за умови поєднання зростання світового валового продукту зі швидким підвищенням якості людського капіталу, за відсутності шкідливого впливу антропогенних або техногенних факторів на навколишнє середовище. У цьому контексті інноваційний розвиток слід розглядати як ключовий інструмент досягнення стійкості. В основі будь-якої форми прогресу лежить саме інноваційна стратегія, а також економічне зростання, без яких реалізація інноваційного, сталого чи будь-якого іншого типу розвитку є неможливою (рис. 1.1).

Одним із важливих аспектів вивчення інноваційної діяльності підприємства є їх класифікація. У науковій літературі виділяють кілька підходів до класифікації інновацій залежно від характеру змін, сфери застосування, ступеня новизни, джерела походження, економічного ефекту та інших ознак. Найбільш поширеною є класифікація за сферами впровадження.

Насамперед, виділяють *продуктові (або товарні) інновації*, які передбачають створення нових або суттєво вдосконалених продуктів чи послуг. Це можуть бути як принципово нові вироби, що задовольняють нові потреби, так і модифікації вже існуючих продуктів з поліпшеними характеристиками. Продуктові інновації є основою для розширення ринків, задоволення змінюваного попиту споживачів, підвищення якості та цінності товару.



Рис. 1.1. Місце та роль інновацій в сталому розвитку

Джерело: [26]

Процесні інновації пов'язані з упровадженням нових або вдосконалених методів виробництва, логістики, дистрибуції, що забезпечують зниження витрат, підвищення ефективності або гнучкості виробничих систем. До таких інновацій належать автоматизація процесів, впровадження цифрових технологій, оптимізація ланцюгів постачання тощо.

Маркетингові інновації охоплюють нові методи просування товарів, ціноутворення, каналів збуту та дизайну продукції. Їх метою є краща відповідність потребам клієнтів, посилення бренду, збільшення продажів. Наприклад, персоналізований маркетинг, цифрові канали комунікації, нові підходи до упаковки – усе це приклади маркетингових інновацій.

Організаційні інновації включають нові підходи до управління персоналом, бізнес-процесами, корпоративною структурою. Сюди відносяться гнучкі моделі управління, впровадження ERP-систем,

реорганізація підрозділів, застосування методик Lean, Agile, Design Thinking тощо.

Варто зауважити, що на практиці більшість інновацій є *комбінованими*, тобто поєднують елементи різних типів. Наприклад, упровадження нової продукції може супроводжуватися змінами у виробничому процесі, маркетингових підходах і навіть організаційній структурі підприємства. Такий інтегрований підхід забезпечує синергію ефектів та максимальне використання інноваційного потенціалу.

Таким чином, інновації є багатогранним явищем, яке охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Їх систематизація дозволяє не лише краще зрозуміти природу інноваційних змін, а й ефективно керувати ними. У сучасному конкурентному середовищі здатність підприємства ідентифікувати, розробляти та впроваджувати різні типи інновацій є критично важливою умовою його успішного розвитку. Без інноваційного мислення, відкритості до нових ідей, гнучкості та інвестицій в науку й технології неможливо досягти довгострокового зростання та утримання стабільних позицій на ринку. Саме тому розробка інноваційної стратегії повинна базуватись на глибокому розумінні сутності інновацій, їх ролі в господарській діяльності та потенціалу, який вони відкривають для підприємства.

1.2. Методичні підходи до формування інноваційної стратегії

Формування інноваційної стратегії є складним і багатофакторним процесом, що потребує глибокого аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, прогнозування тенденцій технологічного розвитку, визначення ресурсного потенціалу та оцінки ризиків. Основною метою цього процесу є створення довгострокового бачення інноваційного розвитку підприємства, узгодженого з його загальною бізнес-стратегією, конкурентними позиціями, потребами ринку та глобальними трендами.

Під інноваційною стратегією зазвичай розуміють цілісну систему цілей, принципів, підходів, методів і заходів, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій. Вона визначає напрямки інноваційної діяльності підприємства, ресурси для її реалізації, механізми управління інноваційними процесами та очікувані результати (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Види інноваційних стратегій

Джерело: адаптовано [15]

У науковій літературі існує низка методичних підходів до розробки інноваційної стратегії. Ці підходи різняться за рівнем деталізації, структурною побудовою, глибиною аналізу та акцентами на тих чи інших факторах. Водночас у реальній практиці вони, як правило, комбінуються та адаптуються до специфіки конкретного підприємства.

Один із найпоширеніших підходів базується на поетапній моделі стратегічного планування, яка передбачає послідовне проходження чотирьох основних етапів: аналітичного, проєктного, впроваджувального та оціночного. На аналітичному етапі здійснюється аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз, аналіз галузевих тенденцій, конкурентного оточення) та внутрішнього потенціалу підприємства (ресурси, компетенції, технології, кадровий склад). Використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, метод сценарного планування, порівняльний бенчмаркінг, аналіз ланцюга створення цінності. Ці

методи дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства в інноваційній сфері, можливості для зростання та зовнішні загрози.

Другий етап – проєктування стратегії – полягає у визначенні стратегічних цілей інноваційного розвитку, формуванні портфеля інноваційних проєктів, розробці механізмів реалізації. Тут важливо забезпечити узгодженість інноваційної стратегії з загальним напрямом розвитку підприємства, обрати пріоритетні напрями (наприклад, цифровізація, екологічні інновації, розширення продуктової лінійки) та визначити ключові показники результативності (KPI).

На третьому етапі відбувається реалізація стратегії – створення інноваційної інфраструктури, залучення інвестицій, кадрове забезпечення, налагодження взаємодії з партнерами, проведення досліджень і розробок, запуск пілотних проєктів. Особлива увага приділяється формуванню інноваційної культури в колективі та ефективному управлінню змінами.

Завершальний етап – оцінка результатів та коригування стратегії – передбачає моніторинг досягнення поставлених цілей, аналіз виконання KPI, виявлення відхилень та причин їх виникнення. Це дозволяє адаптувати стратегію до нових умов, оперативно реагувати на зовнішні виклики, удосконалювати процеси та структуру управління.

Іншим важливим методичним підходом є ресурсно-компетентнісний, який акцентує увагу на аналізі ключових ресурсів і компетенцій підприємства. Згідно з ним, стратегія повинна базуватися не лише на ринкових можливостях, а й на унікальних внутрішніх перевагах – професійному рівні персоналу, науково-дослідному потенціалі, технічній базі, організаційній культурі, партнерських зв'язках. Методика визначення ключових компетенцій дозволяє ідентифікувати ті активи, які мають стратегічне значення для розвитку інновацій, забезпечити їх підтримку та розвиток, а також інтегрувати їх у реалізацію інноваційних рішень.

В табл. 1.1 розкривається коротка характеристика кожної з інноваційних стратегій.

Характеристика інноваційних стратегій підприємства

Тип стратегії	Коротка характеристика
Стратегія наступу	Пов'язана з прагненням підприємства досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів.
Стратегія захисту	Спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже наявних ринках.
Імітаційна стратегія	Використовується підприємствами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але прилучилися до їх виробництва, придбавши у підприємства-піонера ліцензію.
Залежна стратегія	Характер технологічних змін у даному разі залежить від політики підприємства, які є “батьківськими” стосовно “залежних” фірм, що не роблять спроб змінити свою продукцію, оскільки тісно пов'язані з вимогами до неї від головної фірми.
Традиційна стратегія	цей тип стратегії не передбачає значних технологічних змін, тому він лише умовно належить до інноваційного.
Стратегія “ніші”	Інноваційна діяльність тут полягає в пошукові інформації щодо можливостей, які з'являються у фірми за нових обставин, знаходженні особливих ніш на наявних ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб.

Джерело: адаптовано [22]

Широко застосовується також портфельний підхід, за якого підприємство розглядає свої інноваційні ініціативи як портфель проєктів із різним рівнем ризику, очікуваної вигоди, строком окупності тощо. Використовуються інструменти матриць BCG, GE/McKinsey, а також аналізу життєвого циклу продукту. Портфель інновацій повинен бути збалансованим: містити як короткострокові, так і довгострокові проєкти; як менш ризиковані вдосконалення, так і потенційно проривні ініціативи. Цей підхід дозволяє раціонально розподіляти ресурси між окремими проєктами, мінімізувати втрати від невдалих рішень, забезпечити безперервність інноваційного потоку.

Одним із сучасних підходів є відкрита інноваційна стратегія, яка базується на активній взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем – науковими установами, стартапами, бізнес-партнерами, інвесторами, клієнтами. Відкриті інновації передбачають обмін знаннями, спільну розробку

продуктів, використання зовнішніх ідей для внутрішнього зростання. Така стратегія дозволяє знизити витрати на НДДКР, прискорити впровадження інновацій, підвищити їх ринкову релевантність. У межах цього підходу застосовуються інструменти відкритих платформ, акселераційних програм, краудсорсингу, венчурного інвестування.

Окремо варто відзначити інституційно-економічний підхід, згідно з яким інноваційна стратегія формується з урахуванням інституційного середовища – правових, податкових, кредитно-фінансових, освітніх механізмів підтримки інновацій. Особливо актуальним це є для українських підприємств, які стикаються з численними бар'єрами – обмеженим доступом до фінансів, слабкою державною підтримкою, нестабільним правовим середовищем. Формування інноваційної стратегії вимагає не лише внутрішнього аналізу, а й урахування макроекономічних чинників, участі у програмах міжнародної технічної допомоги, співпраці з науковими та освітніми структурами.

Нарешті, значне значення має сценарний підхід, який базується на розробці декількох можливих сценаріїв розвитку підприємства залежно від зміни зовнішніх умов (економічних, технологічних, соціальних, політичних) та визначення найоптимальнішого варіанта. Це дозволяє врахувати невизначеність, яка завжди притаманна інноваційним процесам, та підготувати адаптивну модель реагування на можливі виклики.

Усі зазначені підходи не є взаємовиключними. У практиці підприємства зазвичай використовується комбінована методика, яка поєднує елементи стратегічного планування, ресурсного аналізу, відкритих інновацій, сценарного прогнозування та інституційної оцінки. Це дозволяє забезпечити комплексне бачення, точніше оцінити інноваційний потенціал, ефективніше розподілити ресурси, адаптуватися до змін.

Таким чином, методичні підходи до формування інноваційної стратегії є ключовими інструментами стратегічного управління в умовах динамічного середовища. Їх правильне застосування дозволяє підприємству не лише

вижити, а й зайняти лідерські позиції на ринку. У контексті глобальних трансформацій (цифровізація, екологічні виклики, зміна поведінки споживачів, розвиток штучного інтелекту тощо) необхідність стратегічного управління інноваціями набуває першочергового значення. Для українських підприємств це також шлях до інтеграції в міжнародні ринки, підвищення доданої вартості продукції та зниження залежності від імпортних технологій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЧИННИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» є вітчизняним підприємством, яке функціонує у сфері вантажних автомобільних перевезень та супутніх послуг. Компанія була заснована 10 серпня 2012 року, її юридична адреса: Україна, 12072, Житомирська область, Житомирський район, село Корчівка, Пулинська територіальна громада, вулиця Центральна, будинок 8.

Основний вид діяльності підприємства – вантажний автомобільний транспорт (відповідно до КВЕД 49.41). Проте, компанія активно розвиває і суміжні напрями бізнесу, серед яких:

- підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- роздрібна торгівля деталями й приладдям для автотранспорту;
- посередництво в торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- оптова торгівля паливом і будматеріалами;
- транспортне оброблення вантажів;
- надання в оренду вантажних автомобілів.

Цей широкий спектр послуг свідчить про багатофункціональність та гнучкість бізнес-моделі компанії.

Організаційна структура ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» є лінійно-функціональною (рис. 1.2), що забезпечує чітке підпорядкування та розподіл обов'язків між підрозділами. Основні структурні елементи включають:

- фінансово-економічний відділ;
- транспортний відділ;
- технічний відділ;
- адміністративний відділ.

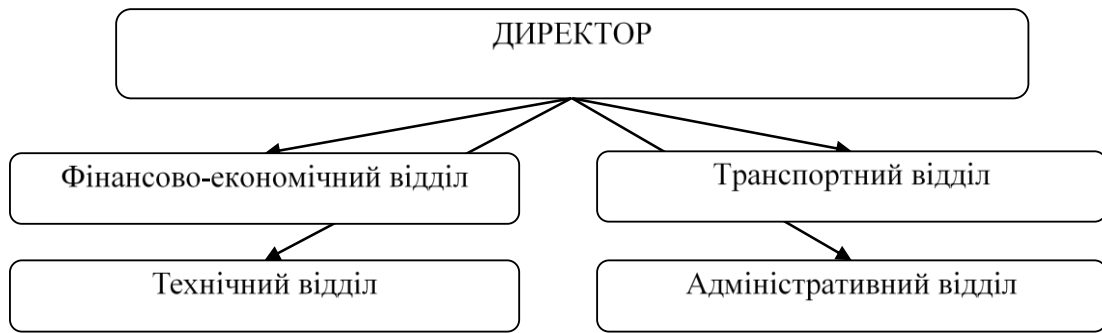


Рис. 2.1. Організаційна структура “ПЕТЕР-ТРАНС”

Джерело: складено автором за даними підприємства

Такий підхід до організаційної побудови дозволяє підприємству ефективно управляти внутрішніми процесами, швидко реагувати на виклики ринку, а також створює підґрунтя для впровадження інноваційних рішень.

Активи компанії у 2024 році становили 27551,3 тис. грн, тоді як зобов’язання – 19945,0 тис. грн, що вказує на відносну фінансову стабільність. Середньооблікова чисельність працівників у тому ж році становила 60 осіб – це забезпечує гнучкість операційної діяльності підприємства та дає змогу підтримувати необхідну якість послуг.

ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» володіє автопарком з 37 одиниць вантажного автотранспорту із загальною вантажопідйомністю 736 тонн. Основу автопарку становлять сучасні тягачі марки DAF різних моделей та років випуску, що дозволяє гарантувати надійність і ефективність перевезень на середні та далекі відстані, зокрема в умовах міжнародних маршрутів.

Компанія також має ліцензії на здійснення міжнародних та внутрішніх перевезень небезпечних вантажів та відходів, що підтверджує високий рівень технічної підготовки, сертифікації транспорту та кваліфікації персоналу. Такий статус відкриває додаткові можливості на логістичному ринку України та країн Європи.

Підприємство є активним учасником системи ProZorro. Наприклад, у 2023 році компанія виграла тендер на 250000 грн. для надання послуг автотранспортних перевезень ДП «Вигодське лісове господарство». Це

свідчить про прозору та конкурентну діяльність підприємства, а також про його авторитет серед державних установ.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Проведемо аналіз господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Показники доходності підприємства, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2023/22	2024/23	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід	109463	136381	146826	26918	10445	24,59	7,66
Інші операційні доходи	6720	9100	11438	2380	2338	35,42	25,69
Інші доходи	4615	141	777	-4474	636	-96,94	451,06
Інші фінансові доходи	4	4	1	0	-3	0	-75
Всього доходи	120802	145626	159042	24824	13416	20,55	9,21

Джерело: розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

У період 2022-2024 років ТОВ «Петер-Транс» продемонструвало стабільне зростання фінансових результатів. Зокрема, чистий дохід збільшився з 109463 тис. грн. у 2022 році до 146826 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про позитивну динаміку на рівні 24,59% у 2023 році та 7,66% у 2024 році. Інші операційні доходи також зросли: з 6720 тис. грн. у 2022 році до 11438 тис. грн. у 2024 році, демонструючи зростання на 35,42% та 25,69% відповідно. Водночас інші доходи у 2023 році різко зменшилися до 141 тис. грн, що становило падіння на 96,94%, однак у 2024 році відбулося часткове відновлення до 777 тис. грн., що дало приріст у 4,5 рази. Інші фінансові доходи залишаються незначними і не мають суттєвого впливу на загальні показники. Загальна сума доходів зросла з 120802 тис. грн. у 2022 році до 159042 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про послідовне збільшення фінансової стійкості підприємства й ефективність його ринкової стратегії.

Показники ефективності господарської діяльності підприємства, %

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,85	0,33	0,41	-0,52	0,08	-61,6	25,19
Рентабельність власного капіталу	1,75	0,62	0,7	-1,13	0,08	-64,52	12,44
Рентабельність виробничих фондів	1,32	0,53	0,78	-0,79	0,25	-60	48,03
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	3,11	8,26	4,97	5,15	-3,3	165,73	-39,9
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	1,75	6,78	5,5	5,04	-1,28	288,5	-18,91
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,2	0,12	0,12	-0,09	0,01	-42,98	4,72
Коефіцієнт реінвестування	106,24	0,36	0,44	-105,88	0,07	-99,66	19,82
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,93	0	0	-0,93	0	-99,76	34,68

Джерело: розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Протягом 2022-2024 років (табл. 2.2) підприємство показало позитивну динаміку в доходах. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком у ТОВ «Петер-Транс» у 2022 році становила 0,85, однак у 2023 році цей показник суттєво знизився до 0,33, що свідчить про різке зменшення ефективності використання активів підприємства для отримання чистого прибутку. У 2024 році спостерігається незначне зростання цього показника до 0,41, що свідчить про початок відновлення рентабельності активів. Аналогічна тенденція простежується і для рентабельності власного капіталу, яка знизилася з 1,75 у 2022 році до 0,62 у 2023 році, але у 2024 році зросла до 0,7. Це свідчить про значне падіння прибутковості власних інвестицій підприємства у 2023 році, а також про часткове її відновлення у 2024 році.

Рентабельність виробничих фондів демонструє подібну динаміку: з 1,32 у 2022 році вона впала до 0,53 у 2023 році, після чого підвищилася до 0,78 у

2024 році. Таке коливання показує, що ефективність використання основних виробничих засобів значно погіршилася у 2023 році, але почала покращуватися наступного року. При цьому рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації має більш неоднозначний характер: вона зросла з 3,11 у 2022 році до 8,26 у 2023 році, що свідчить про підвищення прибутковості продукції, але в 2024 році знизилася до 4,97. Це може свідчити про тимчасові фактори, що вплинули на прибутковість операційної діяльності, наприклад, зміни у ринкових умовах або внутрішні реорганізації.

Таблиця 2.3

**Показники міжнародних перевезень автомобільним транспортом
ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС»**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Затрати міжнародних перевезень автотранспортом, тис.грн.	7950	8520	7236	570	-1284	7,2	-15,1
Капітальні вкладення в основні оборотні фонди при здійсненні міжнародних перевезень	334,5	192,8	142,3	-141,7	-50,5	-42,4	-26,2
Доходи, отримані за міжнародні перевезення по території України, тис.грн.	17204,10	17305,40	32412,70	101,3	15107, 3	0,6	87,3
Доходи в національній валюті, отримані за міжнародні перевезення вантажів за межами України, тис.грн.	31547,80	32558,54	40227,84	1010,74	7669,3	3,2	23,6
Ефективність міжнародних перевезень автомобільним транспортом	6,1	5,9	10,0	-0,2	4,1	-3,3	69,5
Ефект міжнародних перевезень автомобільним транспортом	40801,9	41343,9	65404,5	542	24060, 6	1,3	58,2

Джерело: розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Підприємство демонструє позитивну тенденцію у ключових показниках,

зокрема у доходах від міжнародних перевезень та ефективності їх виконання. Зокрема, збільшення доходів у 2024 році як на внутрішньому ринку, так і за кордоном, є важливим результатом. Водночас слід звернути увагу на зменшення капітальних інвестицій та витрат, що може свідчити про скорочення вкладень у розвиток і вимагає особливої уваги для забезпечення стабільного зростання в подальшому.

2.3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємства є одним із ключових факторів, що визначають здатність компанії до впровадження новітніх технологій, модернізації виробничих процесів та адаптації до сучасних ринкових умов. Оцінка інноваційного потенціалу дає змогу визначити рівень готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності, його конкурентні переваги та можливості для подальшого розвитку.

Інноваційний потенціал включає сукупність матеріальних, технічних, кадрових, організаційних та фінансових ресурсів, які підприємство може мобілізувати для реалізації інноваційних проектів. Серед матеріальних ресурсів особливу роль відіграють наявність сучасного обладнання, технологічної бази та лабораторій для досліджень і розробок. Технічний потенціал визначається рівнем впровадження нових технологій та автоматизації процесів, що підвищують ефективність виробництва.

Кадровий потенціал є однією з найважливіших складових інноваційного потенціалу. Наявність кваліфікованих фахівців, науково-дослідних працівників, інженерів та менеджерів, які володіють знаннями у сфері інновацій, сприяє формуванню інноваційної культури на підприємстві. Важливою є також організаційна структура, що підтримує креативність і сприяє ефективній взаємодії між різними підрозділами для швидкого впровадження новацій.

**Параметри якості транспортно-логістичного обслуговування ТОВ
«ПЕТЕР-ТРАНС»**

Критерій	Сутність критерію	Ранг (коефіцієнт вагомості) *	Оцінка
Своєчасність здійснення перевезення	Транспортування повинно бути розпочатим без затримок і виконаним в установлений термін	0,4	5
Повнота перевезень	Транспортування має бути здійснено для всього обсягу вантажу	0,1	5
Збереження вантажу	Процес транспортування не повинен призвести до втрат та зниження якості вантажу	0,2	5
Економічність транспортування	Забезпечення замовнику мінімізацію витрат на транспортування вантажів	0,3	4
Всього		1	6,69

Джерело: розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Фінансовий аспект інноваційного потенціалу включає наявність власних або залучених інвестицій, спрямованих на розвиток науково-технічної діяльності, проведення досліджень, розробок і маркетингові дослідження. Збалансоване фінансування інноваційних проектів забезпечує безперервність розвитку та мінімізує ризики, пов'язані з невдачами нововведень.

Аналіз таблиці оцінки якості транспортних послуг ТОВ «Петер-Транс» базується на п'яти ключових критеріях, кожен із яких має певну вагомість (ранг) та оцінку за п'ятибальною шкалою. Ці критерії відображають основні вимоги до якості перевезень і дозволяють комплексно оцінити діяльність підприємства з точки зору клієнтів.

Перший критерій – своєчасність здійснення перевезення, який має найбільшу вагомість (0,4). Це підкреслює, що точне дотримання строків є пріоритетним для компанії та її замовників. Оцінка 5 свідчить про високий

рівень виконання цього показника, що означає відсутність затримок і своєчасне виконання транспортних замовлень.

Другий критерій – повнота перевезень, з вагою 0,1. Це означає, що важливо забезпечити транспортування всього обсягу вантажу без втрат чи непоставок. Висока оцінка 5 свідчить про те, що підприємство успішно виконує вимогу повноти перевезень.

Третій критерій – збереження вантажу, із значною вагомістю 0,2. Важливість цього параметра полягає у гарантуванні того, що під час транспортування вантаж не буде пошкоджений чи втратить свої якості. Оцінка 5 свідчить про високу ефективність заходів, спрямованих на збереження вантажу, що позитивно впливає на репутацію компанії.

Четвертий критерій – економічність транспортування, з вагою 0,3, що означає необхідність забезпечення замовнику мінімальних витрат на перевезення. Оцінка 4 свідчить про достатньо високий рівень економічності, однак залишає простір для покращень, наприклад, шляхом оптимізації маршрутів чи підвищення ефективності використання ресурсів.

Загальна сума рейтингів із урахуванням вагомості становить 6,69, що свідчить про загалом високу якість транспортних послуг ТОВ «Петер-Транс». Найбільш сильними сторонами компанії є своєчасність, повнота і збереження вантажу, тоді як економічність, хоча і оцінена високо, є потенційною сферою для подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.5

Показники виконання замовлень ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС»

Замовлення	Кількість, од		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Фактично виконані замовлення	250	268	246
Теоретично можливий обсяг виконання	300	300	300
Рівень виконання логістичного сервісу	83%	89%	82%

Джерело: розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

У період з 2022 по 2024 роки підприємство демонструвало стабільну роботу, близьку до максимально можливих обсягів виконання замовлень, хоча з певними коливаннями у фактичних показниках. Найвищий рівень виконання зафіксовано у 2023 році – 89%, тоді як у 2024 році цей показник знизився до 82%. Таке зниження може свідчити про необхідність детального аналізу причин та впровадження заходів для підвищення ефективності логістичних процесів.

У процесі кваліфікаційного дослідження нами було оцінено інноваційний потенціал підприємства, яких характеризується наступними показниками (табл. 2.6).

ТОВ «Петер-Транс» має достатньо високий рівень інноваційного потенціалу, що проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, підприємство розробляє та впроваджує інноваційну стратегію, спрямовану на модернізацію автотранспорту та оптимізацію логістичних процесів, що свідчить про усвідомлення важливості інновацій для свого розвитку. Водночас інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи поки що залишаються незначними, хоча є плани щодо їх збільшення у майбутньому, що є важливим напрямом для посилення інноваційної активності підприємства.

Щодо впровадження нових технологій, компанія застосовує сучасні GPS-системи та оптимізує маршрути перевезень, що дозволяє підвищувати ефективність роботи. Проте рівень кваліфікації персоналу у сфері інноваційної діяльності потребує подальшого розвитку: працівники проходять курси підвищення кваліфікації, але цього недостатньо для досягнення високого рівня компетентності.

Підприємство демонструє високу гнучкість управління, швидко реагуючи на зміни ринку і адаптуючи свою діяльність під нові умови, що є важливою перевагою в умовах динамічного середовища.

Фінансова підтримка інновацій є обмеженою, однак планується збільшення бюджетних ресурсів для реалізації інноваційних проектів, що відкриває перспективи для подальшого розвитку інноваційного потенціалу.

Таблиця 2.6

**Характеристика інноваційного потенціалу підприємства
ТОВ "ПЕТЕР-ТРАНС"**

Критерій інноваційного потенціалу	Опис критерію	Оцінка (1–5)	Характеристика
Наявність інноваційної стратегії	Чи розроблена і впроваджується інноваційна стратегія	4	ТОВ 'Петер-Транс' розробляє плани з модернізації транспорту та логістичних процесів.
Інвестиції в НДДКР	Обсяг фінансування на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	2	Інвестиції поки що незначні, але планується збільшення фінансування в майбутньому.
Впровадження нових технологій	Рівень використання сучасних технологій у виробництві	3	Використання сучасних GPS-систем та оптимізація маршрутів.
Кваліфікація персоналу	Рівень підготовки співробітників для роботи з інноваціями	3	Працівники проходять курси підвищення кваліфікації, але потребує покращення.
Патентна активність	Кількість отриманих патентів або охоронних документів	1	Патентів немає, оскільки компанія не займається розробками.
Співпраця з науковими установами	Наявність партнерств і спільних проектів з НДІ	1	Партнерств поки що немає.
Гнучкість управління	Здатність швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інновації	4	Швидке реагування на ринкові зміни та потреби клієнтів.
Фінансова підтримка інновацій	Доступність і обсяг фінансових ресурсів для інноваційних проектів	3	Обмежений бюджет, але планується розширення інвестицій.

Джерело: власні дослідження

Загалом, інноваційний потенціал підприємства має міцну базу, але для підвищення конкурентоспроможності слід активізувати інвестиції у наукові дослідження, розширити партнерство з науковими установами та покращити кваліфікацію персоналу.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність ліцензії на міжнародні перевезення, включно з небезпечними вантажами	Низький рівень інвестицій у науково-дослідні роботи
Стабільний дохід і наявність прибутку в динаміці	Відсутність патентної активності
Великий автопарк з сучасними тягачами DAF	Обмежене фінансування інноваційних проектів
Гнучка система управління і адаптивність до ринку	Недостатня співпраця з науковими установами
Досвід участі у державних тендерах (ProZorro)	Недостатній рівень цифровізації процесів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення географії перевезень за рахунок зростаючого попиту на логістику	Зростання конкуренції в галузі вантажних перевезень
Залучення інвестицій для розвитку інноваційних технологій (GPS, логістика)	Коливання цін на паливо та технічне обслуговування
Укладання партнерств з НДІ та освітніми установами	Зміни у регулюванні міжнародних перевезень
Перехід на екологічно чисті вантажівки як частина стратегії ESG	Економічна нестабільність та інфляційні ризики
Автоматизація логістичних процесів і впровадження CRM-систем	Кадровий дефіцит кваліфікованих працівників

SWOT-аналіз логістичної компанії свідчить про наявність стабільної основи для подальшого розвитку, зокрема завдяки ліцензованій діяльності, сучасному автопарку, досвіду роботи з державними тендерами та адаптивній системі управління. Це створює сприятливі передумови для впровадження інноваційних рішень у сфері логістики, управління перевезеннями та цифровізації бізнес-процесів.

Водночас аналіз виявляє критичні слабкі сторони – низький рівень інвестицій у науково-дослідні розробки, відсутність патентної активності та обмежене фінансування інноваційних проєктів. Саме ці аспекти стримують потенційне зростання компанії в інноваційній площині. Без тісної співпраці з науковими установами та без активного впровадження нових технологій компанія ризикує втратити свою конкурентоспроможність на ринку, що швидко змінюється.

Однак зовнішнє середовище надає нові можливості – зокрема, зростаючий попит на логістику, інтерес до екологічного транспорту, підтримка автоматизації та цифрових платформ (CRM, GPS), які можна ефективно інтегрувати в бізнес-модель. Ці можливості є прямим вектором для розвитку інноваційної стратегії.

Успішна реалізація інноваційного потенціалу потребує системного підходу: збільшення інвестицій у R&D, створення партнерств із науково-дослідними установами, впровадження новітніх ІТ-рішень, а також поступового переходу до екологічно орієнтованих стандартів перевезень. Така трансформація дозволить не лише укріпити ринкові позиції, але й сформувати нові конкурентні переваги в умовах сучасного ринку логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС»

3.1. Формування стратегічних цілей інноваційного розвитку

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки, трансформації логістичних ланцюгів і зростання вимог до ефективності та екологічності перевезень, підприємства транспортної галузі змушені переосмислювати свої підходи до ведення бізнесу. Для забезпечення стійкості та довгострокового зростання необхідною умовою стає впровадження інновацій, що охоплюють як технологічну, так і організаційну, інформаційну та екологічну сфери. У цьому контексті формування стратегічних цілей інноваційного розвитку ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» є одним із ключових завдань для підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Інноваційний розвиток розглядається як системний процес створення, адаптації та впровадження нових рішень, які забезпечують зростання ефективності бізнес-процесів, підвищення якості послуг та розширення ринкової частки компанії. Для транспортного підприємства, такого як ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС», особливо актуальними є інновації в сфері цифрових технологій, логістичного планування, автоматизації перевезень, управління автопарком, впровадження GPS-моніторингу, CRM-систем та ESG-підходів до сталого розвитку.

Враховуючи виклики, що постають перед галуззю – зростання конкуренції, волатильність цін на паливо, регуляторні зміни в міжнародних перевезеннях та кадровий дефіцит, – інновації набувають не лише додаткового, а стратегічного значення. Вони стають не просто інструментом покращення, а умовою виживання та прориву.

Формування стратегічних цілей має ґрунтуватися на об'єктивній оцінці внутрішніх ресурсів компанії та зовнішніх умов її діяльності. Проведений

SWOT-аналіз ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» дозволяє виокремити як наявні конкурентні переваги, так і бар'єри, що стримують інноваційний розвиток. До сильних сторін компанії належать:

- наявність ліцензії на міжнародні перевезення, включно з небезпечними вантажами;
- стабільний фінансовий стан та прибутковість;
- сучасний автопарк;
- гнучка система управління;
- досвід участі в тендерах ProZorro.

Слабкими сторонами є:

- низький рівень інвестицій у НДДКР;
- відсутність патентної активності;
- недостатнє фінансування інноваційних проєктів;
- слабка взаємодія з науковими інституціями;
- обмежена цифровізація бізнес-процесів.

Ці дані свідчать про потребу у комплексному підході до стратегічного планування, з акцентом на розвиток інноваційної інфраструктури підприємства, посилення інтеграції у цифрову економіку та підвищення організаційної гнучкості.

Постановка стратегічних цілей має базуватися на концепціях стратегічного менеджменту, зокрема SMART-підході (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), а також інструментах стратегічного аналізу (Pest-аналіз, Benchmarking, Balanced Scorecard). Інноваційна стратегія ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» повинна відповідати загальній місії компанії – наданню високоякісних транспортно-логістичних послуг, орієнтованих на клієнта, із дотриманням принципів сталого розвитку.

Формування стратегічних цілей інноваційного розвитку ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» є надзвичайно актуальним у контексті трансформаційних процесів у логістичній сфері. Визначені цілі спрямовані на забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності його

діяльності та інтеграцію у глобальний інноваційний простір. Успішна реалізація окреслених напрямів дозволить компанії не лише відповідати сучасним викликам, а й формувати тренди у власній галузі, зміцнюючи позиції на ринку транспортних послуг як на національному, так і на міжнародному рівні.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі інноваційного розвитку ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС»

Стратегічна ціль	Зміст/Суть	Очікуваний результат	Термін реалізації
Цифрова трансформація логістичних процесів	Впровадження ERP, CRM, GPS-систем, автоматизація документообігу	Оптимізація бізнес-процесів, зниження витрат, покращення сервісу	2025–2026
Енергоефективність та екологізація	Модернізація автопарку, дотримання стандартів EURO-6, ESG-підхід	Скорочення викидів, відповідність екостандартам, імідж екологічної компанії	2025–2027
Розвиток людського капіталу та інноваційної культури	Навчання персоналу, внутрішня система подання ідей, мотивація	Підвищення кваліфікації, залучення інновацій, зростання продуктивності	Постійно
Співпраця з науковими установами та партнерами	Укладання договорів з ВНЗ і НДІ, участь у R&D, грантах, спільні проекти	Отримання доступу до інновацій, технологій, підвищення науковості	2025–2028
Розширення ринків за рахунок інновацій	Big data, прогнозування навантаження, цифрова логістика	Вихід на нові ринки, зростання обсягів перевезень	2026–2030

Джерело: власні розробки

Таблиця 3.1 стратегічних цілей інноваційного розвитку ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» відображає основні напрями, на які підприємство орієнтується для забезпечення сталого зростання, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку міжнародних вантажних перевезень.

По суті, кожна з п'яти цілей у таблиці є відповіддю на актуальні виклики ринку, технологічні тренди та внутрішні потреби компанії.

1. Цифрова трансформація логістичних процесів передбачає активне впровадження сучасних IT-рішень – ERP, CRM, GPS-систем – а також

автоматизацію документообігу. Це дасть змогу не лише скоротити витрати та зменшити кількість помилок, а й забезпечити прозорість усіх операцій, що є критичним фактором у логістиці.

2. Енергоефективність та екологізація орієнтована на оновлення автопарку відповідно до екологічних стандартів (зокрема, стандарту EURO-6) та впровадження принципів ESG. Це не лише зменшить негативний вплив на довкілля, а й підвищить привабливість компанії для клієнтів, які цінують сталий підхід у бізнесі.

3. Розвиток людського капіталу та інноваційної культури є фундаментальною складовою інноваційного поступу. Без підготовленого персоналу жодні технологічні інновації не будуть ефективними. Стратегія передбачає постійне навчання, розвиток компетенцій і створення умов для народження внутрішніх ініціатив.

4. Співпраця з науковими установами та партнерами відкриває компанії доступ до нових знань, технологій та інновацій. Участь у науково-дослідних проєктах, укладання партнерств із ЗВО та НДІ сприятиме створенню продуктів і рішень, які відповідають сучасним викликам логістичної галузі.

5. Розширення ринків за рахунок інновацій означає використання новітніх підходів до управління транспортом і даними – зокрема, аналітики Big Data, прогнозування навантаження, цифрового планування маршрутів. Це дозволить не лише оптимізувати операційну діяльність, а й вийти на нові ринки з інноваційною пропозицією.

У комплексі ці стратегічні цілі формують базу для довгострокового інноваційного розвитку компанії. Їх реалізація сприятиме підвищенню гнучкості, адаптивності до змін, покращенню фінансових показників і зміцненню позицій ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» як сучасного, відповідального й технологічно розвиненого логістичного оператора.

3.2. Вибір стратегічного сценарію та обґрунтування моделі інноваційного розвитку

Оскільки ринок транспортно-логістичних послуг зазнає динамічних змін, пов'язаних із цифровізацією, декарбонізацією та автоматизацією процесів, ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» має реальні передумови для впровадження інновацій. До таких перспектив можна віднести:

- модернізацію автопарку з урахуванням екологічних стандартів;
- впровадження системи GPS-моніторингу та аналітики маршрутів;
- автоматизацію обліку пального та технічного обслуговування;
- цифровізацію документообігу та управління контрактами.

Наявність технічної бази, досвіду міжнародних перевезень і здатності до масштабування діяльності створює сприятливі умови для розробки та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Ринкова позиція	Слабка	Придбання іншою фірмою	Стратегія вслід за лідерами	Технологічне лідерство, інтенсивні НДДКР
	Сприятлива	Раціоналізація	Вибір	Пошук вигідних сфер застосування технологій
	Сильна	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація	Організація ризикового проекту
		Слабка	Сприятлива	Сильна
Технологічна позиція				

Рис. 3.1. Матриця вибору інноваційної стратегії для ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС»

Джерело:

Формування інноваційної стратегії підприємства є складним процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних факторів. Для візуалізації можливих варіантів стратегічного вибору доцільно застосовувати двовимірну матрицю,

в якій одна вісь відображає ключові критерії або умови, а інша – потенційні напрями дій. Такий підхід дозволяє глибше проаналізувати, які інноваційні стратегії найбільш доречні з огляду на конкретну ситуацію підприємства (рис. 3.1).

Рис. 3.2 відображає загальний алгоритм розробки та реалізації інноваційної стратегії.

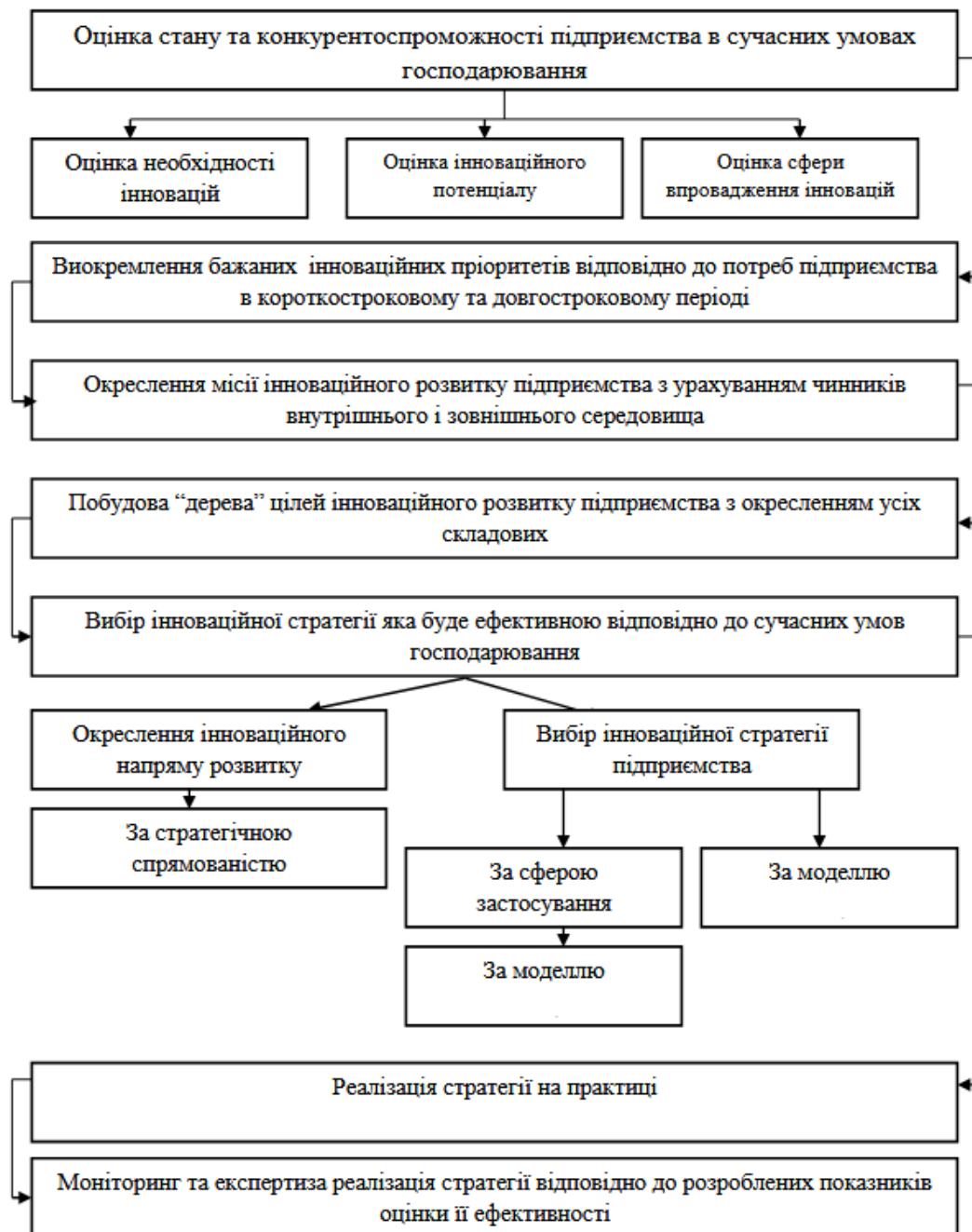


Рис. 3.2. Алгоритм розробки та реалізації інноваційної стратегії підприємства

Для ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС», яке здійснює міжнародні вантажні перевезення та прагне інноваційного розвитку, найбільш доцільною є **стратегія поступового інноваційного зростання** (стратегія адаптивних або еволюційних інновацій).

Ця стратегія передбачає системне впровадження інновацій у ключові процеси підприємства – перш за все у сферу цифровізації, автоматизації логістики, модернізації автопарку, покращення клієнтського сервісу, а також екологізації відповідно до принципів сталого розвитку.

Очікувані перспективи реалізації стратегії:

1. Підвищення операційної ефективності. Завдяки впровадженню ІТ-рішень (ERP, CRM, GPS) підприємство зможе оптимізувати логістику, зменшити втрати часу та витрати пального, підвищити точність обслуговування клієнтів.

2. Вихід на нові ринки. Інноваційна стратегія дозволить краще прогнозувати вантажопотоки, адаптуватися до міжнародних стандартів і створити конкурентні переваги, необхідні для географічної експансії.

3. Екологічна та соціальна привабливість. Модернізація автопарку та впровадження ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність, управління) зроблять компанію привабливою для інвесторів, міжнародних партнерів і тендерних замовників.

4. Формування інноваційної культури. Стратегічне навчання персоналу, мотивація інноваційної активності та взаємодія з науковими установами дозволять створити середовище постійного вдосконалення.

Такий підхід мінімізує ризики, відповідає поточному рівню розвитку компанії та відкриває широкі перспективи для зростання в умовах сталого розвитку та глобалізації логістичного ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розкрито теоретичні основи інноваційного розвитку підприємств, що стало фундаментом для подальшого аналізу та розробки інноваційної стратегії ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС». Визначено сутність інновацій, їх класифікацію, а також проаналізовано методичні підходи до формування інноваційних стратегій, що дозволяє забезпечити системний та комплексний підхід до інноваційної діяльності підприємства.

Другий розділ присвячено оцінці чинників інноваційного розвитку ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС». Проведено детальний аналіз фінансово-економічного стану підприємства, який показав стабільність і наявність ресурсної бази для впровадження інновацій. Водночас виявлено обмеження, пов'язані з недостатнім рівнем інвестицій у науково-дослідні роботи та низькою патентною активністю. Аналіз інноваційного потенціалу підкреслив необхідність посилення співпраці з науковими установами та підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів.

У третьому розділі на основі отриманих даних сформовано стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства, які спрямовані на підвищення ефективності логістичних процесів, модернізацію автопарку відповідно до сучасних екологічних стандартів, розвиток людського капіталу та зміцнення партнерських зв'язків із науково-дослідними інститутами. Обґрунтовано вибір еволюційної (адаптивної) стратегії, яка дозволяє поетапно впроваджувати інновації з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей компанії.

Основною метою інноваційної стратегії є підвищення ефективності діяльності ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» через поступове впровадження сучасних технологій, оптимізацію логістичних процесів і модернізацію автопарку. Це дасть змогу збільшити продуктивність компанії щонайменше на 15-20% протягом наступних трьох років, зменшити експлуатаційні витрати на 10-12% за рахунок економії пального та технічного обслуговування.

Визначені у кваліфікаційній роботі стратегічні цілі включають:

- цифровізація та автоматизація – впровадження GPS-моніторингу, CRM-систем та автоматизованого планування маршрутів дозволить скоротити час простоїв на 20%, а також підвищити якість обслуговування клієнтів, що позитивно вплине на рівень повторних замовлень, який планується збільшити на 25%;

- модернізація автопарку – оновлення та поступовий перехід на більш екологічні вантажівки класу Євро-6 сприятиме зниженню викидів CO₂ на 30% і зменшенню витрат на технічне обслуговування на 15%;

- розвиток людського капіталу – підвищення кваліфікації працівників через навчальні програми і залучення фахівців з інноваційних технологій допоможе знизити плинність кадрів на 10% та покращити загальну продуктивність персоналу;

Обґрунтування вибору еволюційної (адаптивної) стратегії зумовлене потребою мінімізувати ризики, пов'язані з різкими змінами, зберегти стабільний грошовий потік та послідовно інтегрувати інновації відповідно до можливостей компанії.

Впровадження запропонованих стратегічних напрямів дозволить ТОВ «ПЕТЕР-ТРАНС» не лише утримати поточні позиції на ринку, а й збільшити частку ринку мінімум на 5-7% упродовж найближчих п'яти років, що сприятиме зростанню загального обсягу перевезень та підвищенню доходів.

Отже, розроблена інноваційна стратегія розвитку є практичною, реалізовною та орієнтованою на забезпечення сталого конкурентного зростання підприємства в умовах стрімких змін і жорсткої конкуренції міжнародного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Формування ефективної системи інноваційного забезпечення сільського господарства / Лупенка Ю. О. та ін. К. : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2022. 182 с.
4. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2023. 504 с.
5. 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.
7. Пархоменко Т. В., Красношопка В. В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>.
8. Янковська О. І. Економічна сутність інновацій. Економіка. Наука. Інновації. 2009. № 1. URL : http://www.nbuv.gov.ua/e_journals/eui/2009_1/zmist.html.
9. Кісіль М. І. Сучасні виклики, стратегічні пріоритети та завдання щодо інвестиційного забезпечення розвитку сільського господарства. *Інноваційна економіка*. 2024. № 1. С. 14–19. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_1_4.
10. Павлова Г. Є. Особливості аграрного сектора в національній економіці. *Ефективна економіка*. 2034. №2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 15.11.2019).
11. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2023. 278 с.
12. Кузьминчук, Н. В. Інноваційний розвиток як складова формування конкурентоспроможності промислового підприємства: теоретичний аспект.

Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка. 2024. Вип. 2 (43). С. 11–16.

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

14. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2021. 224 с.

15. Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком : моногр. Рівне : Видавець О. Зень, 2021. 136 с.

16. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна наукова монографія / Касьянова Н. В. та ін. К.: Видавництво Ліра-К, 2020. 232 с.

17. Крамської Д. Ю., Кучинський В. А. Аналіз та удосконалення економічного змісту понять інновації і інноваційний розвиток. *Вісник НТУ «ХПІ». Сер. Технічний прогрес і ефективність виробництва.* 2020. № 22(995). С. 22–33.

18. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці : монографія / За заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2020. 582 с.

19. Егоров П. В., Шакура О. А. Синтез механізмів управління інноваційним розвитком промисловості України : монографія. Донецьк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2009. 168 с.

20. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *БізнесІнформ.* 2014. № 11. С. 75-79.

21. 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> (дата звернення 09.10.2019).

23. Гросул В. А. Проблеми інноваційної діяльності в Україні. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму.* 2020. №1(3), т. 1. С. 76–

82.

25. Готра В. В. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку аграрного сектору України. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6(156). С. 79–84.

26. Петрушина Т. О. Стан науки в Україні (за оцінками вітчизняних та зарубіжних експертів). *Вісник НАН України*. 2020. №11. С. 66–80.

28. Ярошевський Д. О. Сучасний стан інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств Житомирської області. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій* : Матеріали V Міжнар. наук.-практ. форуму, 25 жовт. 2020. Житомир : ЖНАЕУ, 2020. С. 692–698.

29. Ткаченко В. Г., Богачев В. И. Кластеры в системе аграрного производства: сущность и значение в реализации инновационной политики государства. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 182–189.

30. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. К.: ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.

31. Словник іншомовних слів Мельничука. Інтенсифікація. Веб-сайт: Словопедія. URL: <http://slovopedia.org.ua/42/53383/283047.html> (дата звернення 15.09.2019).

32. Без інновацій агробізнесу не стати ефективним. Веб-сайт: Seeds. URL: <https://www.seeds.org.ua/bez-innovacij-agrobiznesu-ne-stati-efektivnim> (дата звернення 15.09.2019).

33. Ярошевський Д. О. Перспективні напрями інноваційного діяльності сільськогосподарських підприємств. *Становлення механізму публічного управління розвитком територій як пріоритет державної політики децентралізації* : зб. наукових праць. Житомир: ЖНАЕУ, 2020. С. 615–617. avtomatizatsiji-agrobiznesu (дата звернення 16.01.2020).

34. Огляд агродронів українського виробництва. Частина 1. Веб-сайт: SMART Farming. URL: <https://smartfarming.ua/ua-blog/obzor-agrodronov-ukrainskogo-proizvodstva-chast-1> (дата звернення 16.01.2020).

35. Тематика тренінгів. Веб-сайт: Тренінги в Україні. URL:

<https://www.training.com.ua/action/open> (дата звернення 16.01.2020).

36. Ярошевський Д. О. Інноваційні аграрні кластери як механізм модернізації аграрного сектора. Наукові читання - 2019 : збірник тез доповідей наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу. ЖНАЕУ, 2019. С. 402–406

37. Щодо державної політики підтримки розвитку аграрних кластерів в Україні. Аналітична записка. Веб-сайт: Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/760/> (дата звернення 09.10.2019).

38. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку : монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2019. 263 с.

ДОДАТКИ

Роль інновацій в елементах стратегічного розвитку

Напрямок стратегічного розвитку	Інноваційний внесок
Диференціація	Створення унікальних продуктів і рішень
Розширення ринку	Вихід на нові сегменти або географічні регіони через інноваційні продукти або моделі
Підвищення ефективності	Впровадження технологій для оптимізації процесів
Адаптивність	Гнучка реакція на зміни ринку, запитів споживачів і технологій
Зростання прибутковості	Створення нових джерел доходу через комерціалізацію інновацій

Джерело: систематизовано за []