

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ДИШЛЮК Дмитро Анатолійович

УДК 658.5:658.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Інноваційна політика в системі менеджменту ТОВ «ЛІТКОМ»

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:
ЗЕЛІНСЬКА Антоніна Михайлівна
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Дишлюк Д.А. Інноваційна політика в системі менеджменту ТОВ «ЛІТКОМ». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретико-методичні основи інноваційної політики в системі менеджменту підприємства. Проаналізовано сучасний стан та запропоновано стратегічні напрями розвитку інноваційної політики в системі менеджменту ТОВ «ЛІТКОМ». Обґрунтовано інструментарій та розраховано економічний ефект від впровадження інноваційної стратегії розвитку підприємства та CRM-системи.

Ключові слова: управління, інноваційна політика, інновація, інноваційна стратегія, інноваційний проєкт, технологічні рішення, CRM-система, цифровізація.

SUMMARY

Dyshlyuk D. Innovation policy in the management system of «LITKOM» LLC. – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of innovation policy in the management system of the enterprise are investigated. The current state is analyzed and strategic directions for the development of innovation policy in the management system of «LITKOM» LLC are proposed. The toolkit is substantiated and the economic effect of the implementation of an innovative strategy for the development of the enterprise and the CRM system is calculated.

Keywords: management, innovation policy, innovation, innovation strategy, innovation project, technological solutions, CRM system, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та фактори формування інноваційної політики підприємства	7
1.2. Концептуальний профіль інноваційної політики в системі менеджменту підприємства.....	11
1.3. Методичні підходи до формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства	14
Висновки до Розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛІТКОМ».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Бізнес-портфель підприємства та бенчмаркінг інновацій	23
2.3. Особливості формування та реалізації інноваційної політики в системі менеджменту підприємства	26
Висновки до Розділу 2.....	29
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛІТКОМ»	30
3.1. Стратегія удосконалення інноваційної політики підприємства	30
3.2. Економічний ефект від впровадження CRM-системи для посилення інноваційного управління та розвитку клієнтоорієнтованих інновацій	34
Висновки до Розділу 3.....	37
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Для сучасних підприємств дедалі гостріше постає питання необхідності постійного оновлення та адаптації до швидких змін ринкових умов і технологій. В сучасних умовах глобальної конкуренції підприємства, що впроваджують інновації, мають значно більші шанси на розвиток. При цьому, ефективне управління інноваційною політикою дозволяє знижувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси і підвищувати продуктивність. Крім того, воно сприяє створенню нових продуктів і послуг, які когерентні сучасним запитам споживачів, і забезпечує довгострокову конкурентну перевагу. В результаті, управління інноваціями стає ключовим фактором зростання і стійкості підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що проблематика інноваційної політики в системі менеджменту підприємства залишається в фокусі уваги сучасних науковців. Зокрема, дане питання активно досліджують: О. Бездітко, І. Біла, О. Булуй, А. Ворона, М. Горобинська, Н. Дашенко, А. Зелінська, В. Ковальчук, І. Кравчук, С. Лавриненко, О. Маслак, О. Мороз, М. Плотнікова, О. Присяжнюк, Л. Тарасович, Л. Чорна та ін. [1–26; 28; 31–40]. Водночас, дослідження цього питання є важливим для адаптації підприємств до змінних ринкових умов і зростаючої конкуренції, впровадження нових технологій та інновацій в систему менеджменту.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення інноваційної політики в системі менеджменту ТОВ «ЛІТКОМ». Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- обґрунтувати сутність та фактори формування інноваційної політики підприємства;
- охарактеризувати концептуальний профіль інноваційної політики в системі менеджменту підприємства;

- дослідити методичні підходи до формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства;
- охарактеризувати бізнес-портфель та здійснити бенчмаркінг інновацій підприємства;
- ідентифікувати особливості формування та реалізації інноваційної політики в системі менеджменту підприємства;
- обґрунтувати стратегію удосконалення інноваційної політики підприємства;
- розрахувати економічний ефект від впровадження CRM-системи для посилення інноваційного управління та розвитку клієнтоорієнтованих інновацій.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження є процес удосконалення інноваційної політики в системі менеджменту підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення інноваційної політики в системі менеджменту ТОВ «ЛІТКОМ».*

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики інноваційної політики підприємства. У кваліфікаційній роботі використано такі методи наукового дослідження: *монографічний* (для загальної характеристики підприємства); *індукції і дедукції* (при формулюванні висновків і узагальнень з проведеного дослідження); *аналізу і синтезу* (для здійснення організаційно-економічної характеристики підприємства); *PEST-аналізу* (для вивчення зовнішнього середовища підприємства, що безпосередньо впливає на його інноваційний розвиток); *бенчмаркінгу* (для порівняння інноваційних практик підприємства з кращими прикладами у досліджуваній галузі); *графічної візуалізації* (для наочного зображення отриманих результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської діяльності; підручники,

публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань інноваційної політики підприємства; первинна документація, що характеризує діяльність ТОВ «ЛІТКОМ» за період 2021–2023 рр., дані офіційного сайту підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо управління інноваційною політикою можуть бути впроваджені в практичну діяльність ТОВ «ЛІТКОМ», а також інших підприємств, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент».

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

1. Дишлюк Д.А. Сутність та фактори формування інноваційної політики підприємства. *Механізми управління розвитком територій: збірник наукових праць учасників міжнародної науково-практичної конференції* (24 жовтня 2024 року), Житомир: В-во «Поліський національний університет», 2024. С. 269–272.

2. Дишлюк Д.А. Стратегія удосконалення інноваційної політики підприємства. *Фінансові інструменти регіонального розвитку: збірник наукових праць X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (24 жовтня 2024 р.). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 152–155.

3. Дишлюк Д.А. Методичні підходи до формування інноваційної політики підприємства. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, спірантів, студентів* (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: В-во «Поліський національний університет», 2024. С. 139–143.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 50 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 36 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та фактори формування інноваційної політики підприємства

Ключовим елементом трансформації економіки України на сучасному етапі є стимулювання інноваційної діяльності. Інновації сприяють позитивним структурним змінам у економіці та суспільстві, підвищують продуктивність, зміцнюють конкурентоспроможність у глобальному середовищі та забезпечують стійке економічне зростання у довгостроковій перспективі. Відповідно до Глобального індексу інновацій Україна у 2023 р. зайняла 55 місце в рейтингу серед 132 країн світу. Упродовж 2018–2023 рр. цей показник змінився, відповідно від 43 місця у 2018 р. до 55 місця – у 2023 р. [35].

Варто зазначити, що інновації сприяють стійкому розвитку, дозволяючи підприємству відповідати сучасним вимогам екологічної та соціальної відповідальності. За своєю сутністю інновації – це «креативний та творчий процес внесення новаторських змін у різні аспекти життя, який включає в себе створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів, методів виробництва або управління» [6]. Закон України «Про інноваційну діяльність» трактує інновації як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційнотехнічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [27].

Дослідженнями встановлено, що натеper існує значна кількість визначень поняття «інноваційна політика підприємства» вітчизняними дослідниками. Існуючі визначення відображають сучасний підхід до розуміння інноваційної політики як комплексної системи, що включає

стратегічне управління, технологічне оновлення та організаційні зміни на підприємстві. До прикладу, В. Ковальчук визначає інноваційну політику як «систему управлінських рішень, спрямованих на стимулювання впровадження нових технологій і процесів, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства» [6].

Також інноваційну політику підприємства трактують, як стратегію і тактику розробки та впровадження нових ідей, спрямованих на вдосконалення продукції, технологій та організації виробництва, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов, або як систему заходів і стратегій, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу підприємства для створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі» [18; 32].

Основними аспектами інноваційної політики підприємства є:

- 1) інвестиції в дослідження та розробки (R&D), які забезпечують створення нових продуктів і технологій, що відповідають вимогам сучасного ринку;
- 2) стратегічне планування нововведень, яке включає оцінку ризиків і визначення напрямів розвитку інноваційної діяльності;
- 3) трансформація бізнес-процесів за допомогою впровадження цифрових технологій;
- 4) підвищення кваліфікації персоналу та розвиток культури інновацій, де всі співробітники мають змогу активно впроваджувати нові ідеї [22; 25; 31].

Завдання інноваційної політики підприємства полягають у забезпеченні постійного розвитку та підвищенні конкурентоспроможності через впровадження нових технологій та рішень. Основними завданнями є: розробка нових продуктів і послуг, що відповідають сучасним ринковим тенденціям та потребам споживачів; оптимізація бізнес-процесів з метою підвищення ефективності виробництва та зниження витрат; впровадження нових технологій, що дозволяють автоматизувати процеси та підвищити продуктивність; підвищення кваліфікації персоналу та розвиток інноваційної культури; аналіз ринку і конкурентного середовища для прогнозування та адаптації до майбутніх змін і викликів [11; 18].

Функції інноваційної політики підприємства охоплюють кілька ключових напрямів: стратегічна – формування напрямів розвитку інновацій на основі аналізу ринкових тенденцій та довгострокових цілей підприємства; інвестиційна – забезпечення фінансування досліджень, розробок та впровадження нових технологій; організаційна – створення ефективних умов для реалізації інновацій, включаючи структуру управління та процеси взаємодії між відділами; контрольна – моніторинг і оцінка ефективності впроваджених інновацій для вчасної корекції та адаптації стратегії; мотиваційна – стимулювання працівників до участі в інноваційній діяльності шляхом матеріального і нематеріального заохочення. Окреслені функції допомагають підприємству управляти інноваціями на всіх етапах – від розробки до впровадження та оцінки їх ефективності [11; 22; 31].

Формування інноваційної політики підприємства залежить від таких факторів:

- зовнішнє середовище (зміни в ринкових умовах, конкурентне середовище, нові технологічні тренди та вимоги споживачів впливають на вибір напрямків інновацій);
- внутрішні ресурси підприємства (наявність фінансових, матеріальних, людських та технологічних ресурсів визначає можливості реалізації інноваційних проєктів);
- технологічний розвиток (рівень розвитку технологій на підприємстві та готовність до їх впровадження є важливими факторами для успішної інноваційної діяльності);
- кваліфікація та компетенції персоналу (здатність працівників адаптуватися до нових рішень і генерувати інновації визначає ефективність реалізації інноваційної політики);
- державна підтримка та законодавча база (стимули для інноваційного розвитку, податкові пільги та інші форми державної підтримки можуть значно вплинути на інноваційну активність підприємства).

Усі зазначені фактори взаємодіють між собою, формуючи основу для інноваційної політики, яка дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним та ефективним [1; 2, с. 32–36].

Загальну характеристику інноваційної політики підприємства представлено на рис. 1.1.

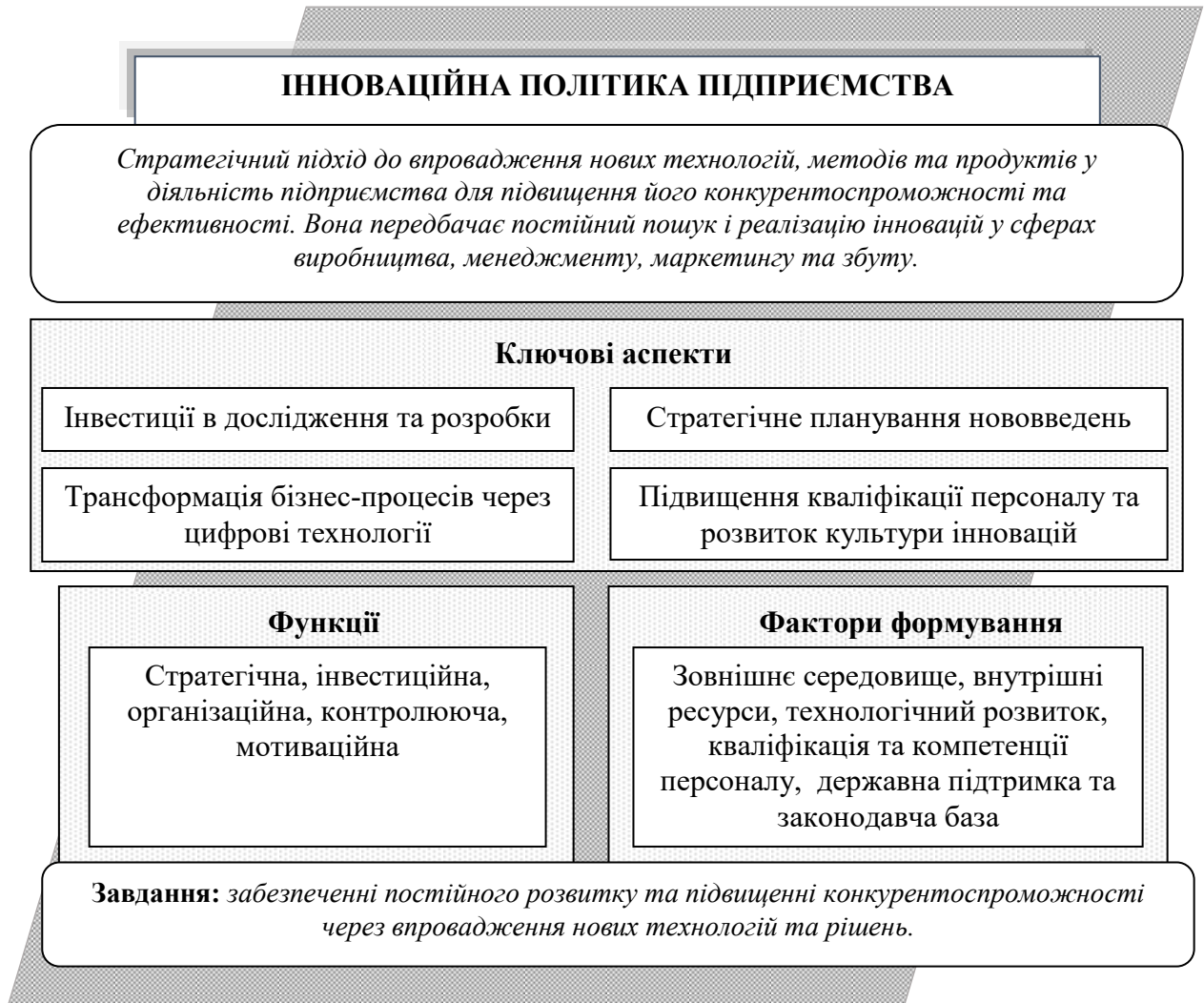


Рис. 1.1. Характеристика інноваційної політики підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел [1; 2; 11; 18; 22; 31].

Отже, інноваційна політика підприємства – це стратегічний підхід до впровадження нових технологій, методів та продуктів у діяльність підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Вона передбачає постійний пошук і реалізацію інновацій у сферах виробництва, менеджменту, маркетингу та збуту.

1.2. Концептуальний профіль інноваційної політики в системі менеджменту підприємства

Інноваційна політика займає важливе місце в системі менеджменту підприємства, оскільки вона є стратегічним інструментом для забезпечення його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Вона впливає на всі ключові аспекти діяльності підприємства, інтегруючи процеси досліджень, розробок і впровадження нових технологій у загальну управлінську стратегію:

1) стратегічний рівень – визначення напрямів розвитку підприємства, формує довгострокові плани з впровадження нововведень, що дозволяє адаптуватися до швидких змін у ринковому середовищі;

2) операційний рівень – інтегрування у виробничі та управлінські процеси підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і впровадження нових підходів для підвищення продуктивності;

3) координаційна роль – сприяння координації між різними відділами (дослідження, виробництво, збут), об'єднуючи їх навколо спільних цілей інноваційного розвитку;

4) мотиваційна роль проявляється через вплив на управління людськими ресурсами, стимулюючи персонал до генерації нових ідей та підвищення кваліфікації, що є важливим чинником успішного впровадження інновацій;

5) ризик-менеджмент – допомагає управляти ризиками, пов'язаними з впровадженням нововведень, через аналіз і прогнозування можливих змін та їх впливу на діяльність підприємства [2–4; 9].

Концептуальний профіль інноваційної політики підприємства відображає стратегічні напрями, принципи, завдання та інструменти, за допомогою яких підприємство планує розвивати й впроваджувати інновації для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Основні елементи

концептуального профілю інноваційної політики підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

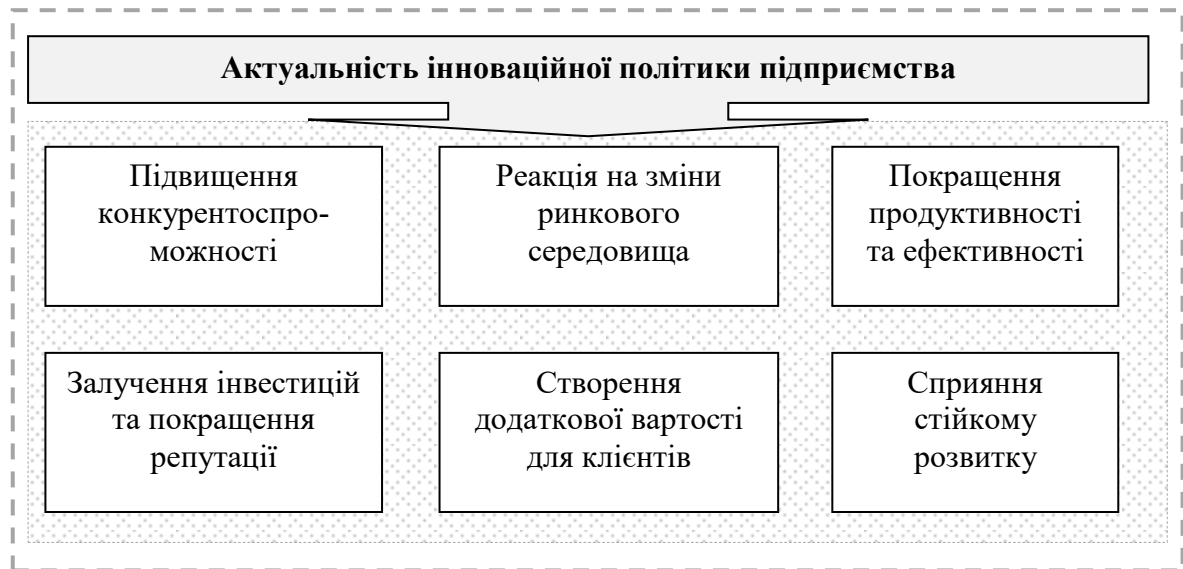
Концептуальний профіль інноваційної політики підприємства

Компонента	Характеристика
Стратегічні цілі	Формують загальний вектор інноваційного розвитку, включаючи цілі зростання, розширення ринків, покращення якості продуктів та послуг, а також підвищення ефективності бізнес-процесів.
Принципи	Базові підходи, які визначають основи інноваційної діяльності, такі як клієнтоорієнтованість, гнучкість, відкритість до нових ідей та готовність до змін.
Основні напрями інноваційної діяльності	Конкретні сфери, в яких підприємство планує впроваджувати інновації, наприклад, розробка нових продуктів, вдосконалення технологій виробництва, автоматизація бізнес-процесів чи підвищення екологічної стійкості.
Механізми реалізації	Інструменти і методи, які використовуються для досягнення цілей інноваційної політики, включаючи інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D), залучення зовнішніх партнерів, застосування відкритих інновацій та розвиток внутрішніх інноваційних команд.
Оцінка результативності	Система показників та критеріїв, що дозволяють вимірювати ефективність інноваційних проектів та відповідність їх стратегічним цілям підприємства (наприклад, рентабельність інвестицій, темпи зростання частки ринку або рівень задоволення споживачів).
Організаційна структура	Визначає ролі, відповідальність і взаємодію між підрозділами та працівниками, що беруть участь в інноваційній діяльності, що сприяє ефективній реалізації політики.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел [1; 2; 11; 18; 22; 31].

Важливе місце в реалізації інноваційної політики підприємства відведено сучасним інноваційним стратегіям, орієнтованим на адаптацію до швидких змін ринку, технологічні нововведення та створення конкурентних переваг (Додаток А). До основних їх них віднесено: стратегія проривних інновацій; стратегію поступових (інкрементальних) інновацій; відкриту інноваційну стратегію; гнучку стратегію інновацій; стратегію екологічних інновацій; цифрову інноваційну стратегію; стратегію Блакитного океану; інноваційну стратегію співробітництва. Сучасні підприємства можуть використовувати одну або комбінувати кілька інноваційних стратегій залежно від своїх ресурсів, цілей та умов ринку, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та гнучкими.

Актуальність інноваційної політики підприємства в системі менеджменту підприємства обумовлена сучасними викликами ринку, що потребують адаптації, швидкого реагування та впровадження нових технологій. Основні причини актуальності інноваційної політики в системі менеджменту підприємства демонструє рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Актуальність інноваційної політики
в системі менеджменту підприємства**

Джерело: власні дослідження.

– *Підвищення конкурентоспроможності.* Сучасні ринки є висококонкурентними, і підприємства, які не інвестують в інновації, ризикують втратити позиції. Інновації сприяють створенню нових продуктів, вдосконаленню існуючих та оптимізації процесів, що значно підвищує конкурентоспроможність підприємства.

– *Реакція на зміни ринкового середовища.* Зміни в технологіях, вподобаннях споживачів та регуляторних вимогах є ризиком або стратегічною можливістю. Інноваційна політика дозволяє підприємству вчасно реагувати на такі зміни та отримувати вигоди від вчасної адаптації.

– *Покращення продуктивності та ефективності.* Завдяки інноваціям підприємство оптимізує процеси, автоматизує рутинні операції, зменшує

витрати на виробництво та покращує якість продукції, що підвищує загальну продуктивність і рентабельність.

– *Залучення інвестицій та покращення репутації.* Підприємства, які активно інвестують у дослідження та розвиток, часто позиціонуються як лідери галузі, що приваблює інвесторів, зацікавлених у фінансуванні інноваційних проєктів, та зміцнює довіру партнерів і споживачів.

– *Створення додаткової вартості для клієнтів.* В умовах зростаючого попиту на персоналізовані рішення, інновації дозволяють розробляти унікальні продукти або послуги, що когерентні очікуванням клієнтів та створюють додаткову цінність.

– *Сприяння стійкому розвитку.* Інноваційні підходи сприяють розробці екологічно чистих продуктів, ефективнішому використанню ресурсів та зменшенню відходів, що робить бізнес соціально орієнтованим.

1.3. Методичні підходи до формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства

Сучасні методичні підходи до формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства спрямовані на інтеграцію інновацій в усі бізнес-процеси підприємства, забезпечення адаптивності до змін і підвищення конкурентоспроможності. Основні методичні підходи демонструє рис. 1.3.

Сучасні методологія формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства базується на відповідних підходах, які є комплексними та спрямованими на максимальне задоволення потреб ринку й підвищення ефективності інноваційних процесів. Найпоширенішими є такі підходи: стратегічний; процесний; системний; клієнтоорієнтований; гнучкий (Agile); інноваційний підхід з використанням відкритих інновацій. Окреслені підходи дозволяють підприємствам оптимізувати процес розробки та реалізації інноваційної політики, підвищуючи їх адаптивність і здатність до швидких змін у конкурентному середовищі.

Методичний підхід	Зміст
Стратегічний	Передбачає інтеграцію інноваційної політики в загальну стратегію підприємства, що дозволяє координувати інноваційні цілі з довгостроковими бізнес-завданнями та відповідати на зміни ринкового середовища.
Процесний	Розглядає інноваційну політику як послідовність етапів (від ідеї до впровадження), що оптимізує управління кожним етапом інноваційного процесу та забезпечує ефективність інновацій.
Системний	Включає комплексний аналіз усіх елементів підприємства та взаємозв'язків між ними для гармонійної інтеграції інноваційних рішень, залучаючи технологічні, фінансові, організаційні та кадрові ресурси.
Клієнто-орієнтований	Акцентує увагу на потребах і вподобаннях споживачів, залучаючи аналіз ринку та маркетингові дослідження для розробки інновацій, що відповідають вимогам клієнтів.
Гнучкий (Agile)	Базується на принципах гнучкого управління, що дозволяє швидко адаптуватися до змін, активно залучати команду до розробки інновацій та забезпечує можливість випробовувати і коригувати продукти на різних етапах їх створення.
Підхід з використанням відкритих інновацій	Залучає зовнішніх партнерів, стартапи та інші підприємства до співпраці та обміну знаннями для прискорення інноваційного процесу та впровадження нових ідей.

Рис. 1.3. Сучасні методичні підходи до формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел.

Практичну площину імплементації методичних підходів ідентифікують відповідні методи формування інноваційної політики підприємства, які спрямовані на забезпечення ефективності, гнучкості та інтеграції інновацій у бізнес-стратегію (табл. 1.2). Найпоширенішими в практиці є наступні методи формування інноваційної політики: SWOT-аналіз для інновацій; портфельного аналізу; аналіз життєвого циклу продукту; бенчмаркінг інновацій; сценарного планування; дизайн-мислення; метод «відкритих інновацій»; Lean-стартап методологія. Зазначені методи допомагають підприємству оптимізувати процес розробки та реалізації інноваційної

політики, забезпечуючи гнучкість, ефективність та відповідність стратегії компанії сучасним вимогам ринку.

Таблиця 1.2

Методи формування інноваційної політики підприємства

Метод	Суть методу
SWOT-аналіз для інновацій	Дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища для визначення напрямів інноваційного розвитку та уникнення ризиків.
Метод портфельного аналізу	Включає розподіл ресурсів між різними інноваційними проектами, що дозволяє оптимізувати інвестиції та зосередитися на пріоритетних напрямках, наприклад, за допомогою матриці BCG або моделі McKinsey.
Аналіз життєвого циклу продукту	Використовується для визначення стадії розвитку продукту на ринку, що допомагає підприємству приймати рішення щодо інвестування в інновації, спрямовані на розширення чи вдосконалення продукту.
Бенчмаркінг інновацій	Передбачає порівняння інноваційних рішень та процесів з лідерами ринку, що допомагає виявити найкращі практики та адаптувати їх для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Метод сценарного планування	Дозволяє моделювати можливі зміни ринкової ситуації та розробити альтернативні сценарії інноваційного розвитку, що підвищує готовність до різних умов і адаптивність підприємства.
Дизайн-мислення	Орієнтований на глибоке розуміння потреб клієнтів через етапи дослідження, генерування ідей та тестування, що сприяє розробці інноваційних продуктів або послуг з високою цінністю для споживачів.
Метод «відкритих інновацій»	Полягає у залученні зовнішніх ресурсів і партнерів (споживачів, стартапів, наукових установ) для обміну ідеями та технологіями, що допомагає пришвидшити інноваційний процес і зменшити витрати.
Lean-стартап методологія	Застосовується для швидкого створення та тестування мінімально життєздатного продукту (MVP), що дозволяє отримувати ранній зворотний зв'язок від ринку та знижувати ризики інноваційного проекту.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

Як свідчать результати дослідження, основною проблемою застосування методів формування інноваційної політики підприємства є складність інтеграції інновацій у вже існуючі бізнес-процеси, що вимагає значних ресурсів та адаптації під потреби окремого підприємства. Часто виникає опір змінам серед працівників, що уповільнює впровадження нововведень і знижує ефективність інноваційних стратегій. Крім того, недостатнє фінансування та обмежений доступ до сучасних технологій можуть стати бар'єрами для реалізації інноваційної політики на практиці.

Висновки до Розділу 1

1. Інноваційну політику підприємства необхідно розглядати як стратегічний підхід до впровадження нових технологій, методів та продуктів у діяльність підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Вона передбачає постійний пошук і реалізацію інновацій у сферах виробництва, менеджменту, маркетингу та збуту.

2. Інноваційна політика займає важливе місце в системі менеджменту підприємства, оскільки є стратегічним інструментом для забезпечення його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Концептуальний профіль інноваційної політики в системі менеджменту підприємства є структурованою моделлю, яка допомагає підприємству орієнтувати свої зусилля на впровадження інновацій, узгоджуючи їх із загальною стратегією та потребами ринку (стратегічний рівень; операційний рівень; координаційна роль; мотиваційна роль; ризик-менеджмент).

3. Сучасна методологія формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства базується на відповідних підходах, які є комплексними та спрямованими на максимальне задоволення потреб ринку й підвищення ефективності інноваційних процесів. Найпоширенішими є такі підходи: стратегічний; процесний; системний; клієнтоорієнтований; гнучкий (Agile); інноваційний підхід з використанням відкритих інновацій.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛІТКОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ЛІТКОМ» (LEATCOM) у м. Київ належить до групи компаній, яка розпочала свою діяльність у 1992 р. Підприємство (код ЄДРПОУ 39254916) зареєстровано як юридична особа 13.06.2014 р. за адресою: м. Київ, вул. Тарасівська, буд. 23/25. Уповноваженою особою є Винокуров Андрій Анатолійович [30].

Основним видом діяльності є 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням. Підприємство спеціалізується на постачанні та впровадженні інтегрованих технологічних рішень для різних галузей, зокрема для конференц-центрів, медичних установ, освітніх закладів та ситуаційних центрів. Основними напрямками діяльності є дистрибуція високотехнологічного обладнання, включаючи інтерактивні системи, системи безпеки, відеоконференції, а також професійне аудіо та комутаційне обладнання. Крім того, компанія надає консультаційні послуги, займається інсталяцією техніки та організацією навчань для користувачів, що сприяє комплексному обслуговуванню клієнтів і партнерів на всіх етапах впровадження технологій, у т.ч. інноваційних [30].

Візуалізацію логотипу компанії представлено на рис. 2.1, концепцію діяльності ТОВ «ЛІТКОМ» – на рис. 2.2.



Рис. 2.1. Візуалізація логотипу ТОВ «ЛІТКОМ»

Джерело: за даними офіційного сайту підприємства [30].

ТОВ «ЛІТКОМ» має офіційний сайт [30], де можна ознайомитися із загальною концепцією його діяльності. На рис. 2.2 представлено ключові маркетингові та управлінські аспекти бізнесу досліджуваного підприємства.

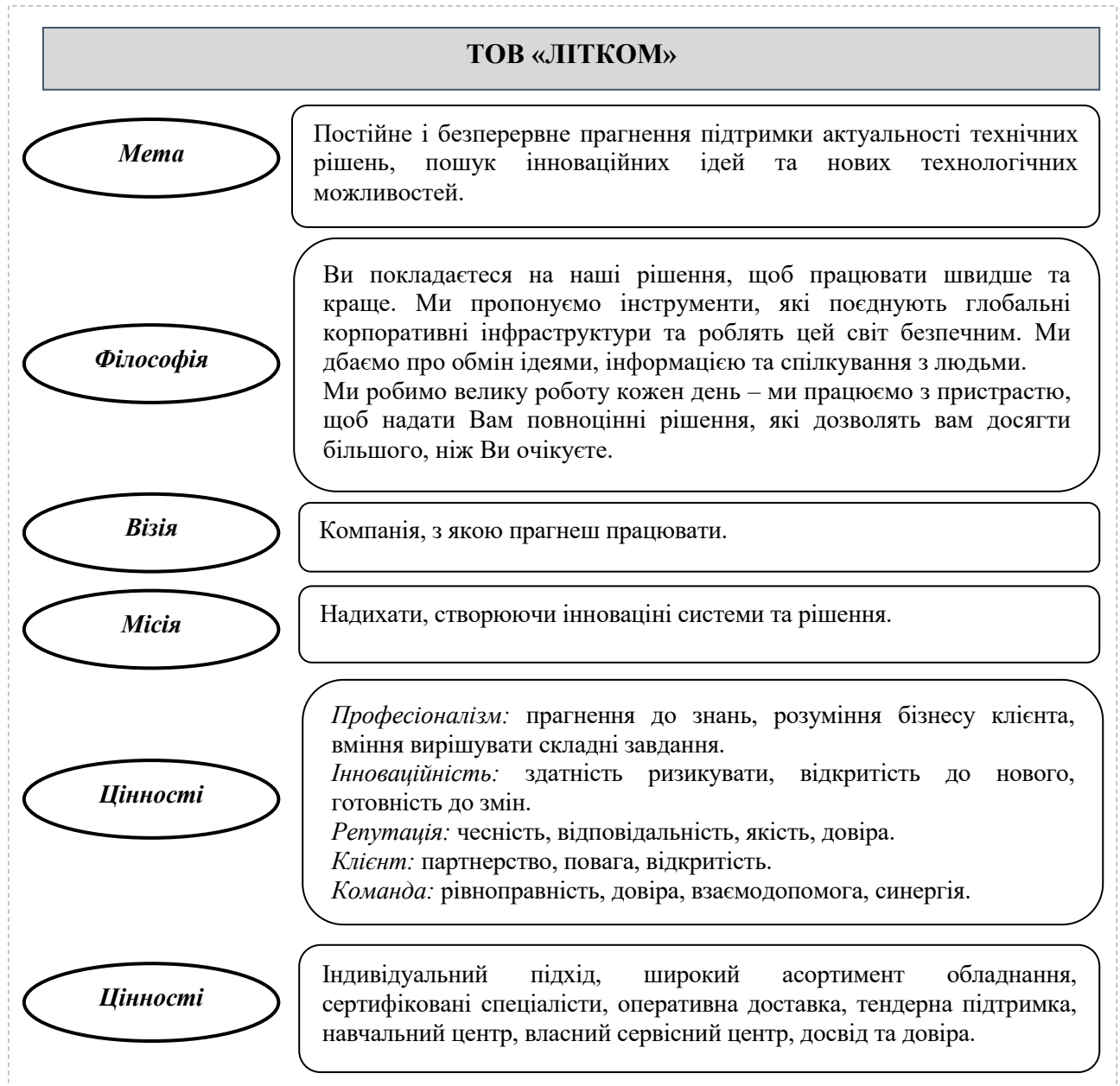


Рис. 2.2. Концепція діяльності ТОВ «ЛІТКОМ»

Джерело: за даними офіційного сайту підприємства [30].

Етапи становлення ТОВ «ЛІТКОМ» у сфері інноватизації бізнес-діяльності представлено у Додатку Б. Сертифікати, якими володіє ТОВ «ЛІТКОМ», включають авторизаційні листи LEATCOM від брендів Metel, Kramer, Atlona, Clevertouch, Boxlight, Bosch, Avonic, Delta, SMART Technologies ULC, Matatalab, InFocus, FBT, Dune HD [30].

Досліджуване підприємство є одним із найбільших українських дистриб'юторів інтерактивних рішень для освіти та колективної взаємодії, робототехніки, СТЕМ-обладнання, аудіо-, відеопродукції та систем безпеки. Підприємство є офіційним дистриб'ютором відомих торгових марок в Україні – Spon, SMART Technologies, Bosch Security Systems, Delta, FLIR, CLEVERTOUCH, InFocus, Avonic, Dune, HDSopar, WeeeMake, EIKI, Sanako, Globisens, Voxlight, Dedrone (Додаток В). З багатьма з виробників працює на умовах ексклюзивної дистрибуції. На всі товари поширюється офіційна гарантія виробника.

Компанія ТОВ «ЛІТКОМ» активно працює над розвитком своєї партнерської мережі. Нині партнерами є найкращі компанії України, які мають багаторічний досвід роботи на ринку системної інтеграції та реалізували сотні проєктів, зокрема і на базі брендів LEATCOM. Основними партнерами ТОВ «ЛІТКОМ» є наступні компанії: Литер-ІКТ ТОВ, Банкомзв'язок АТ, Літер Інтеграція ТОВ, Українські новітні телекомунікації, Гамаюн ГК, IT Planet, DIXI-CENTER, ДЕКОМ, БІ-ПРО ТОВ, Медіаплеєр, Елсіко ТОВ, Вертекс-ІТ ТОВ, АВ-Інтегратор ТОВ, Compass Engineering, БРИТАНСЬКА МІЖНАРОДНА ШКОЛА Україна, Технологічні ІТ-рішення, Цифралюкс, НВИ-Групп, Навігатор Систем ТОВ, АМ INTEGRATOR ГК, АУДИО ОСВІТНІЙ ПРОСТІР ТОВ, Бурангулов В.Р. ФОП [30].

Географія партнерів наступна: м. Вінниця (Поділля-Фінанс ТОВ); м. Дніпро (ПФ Сервіс, Шоу-техніка ТОВ); м. Житомир (Elizlabs); м. Запоріжжя (ТЕХНОИНСТАЙЛ; ЛИБРА – ЛАЙН); м. Івано-Франківськ (VIPro); м. Львів (Новацентр ТзОВ, Ноутбук Центр); м. Миколаїв (СМАРТ МИКОЛАЇВ ТОВ, САНОР ТОВ, Комтех Плюс фірма ТОВ); м. Одеса (ДП «ЛИТЕР» ТОВ «ЛИТЕР-ПІВДЕНЬ»); м. Полтава (ІНФОЛ-СЕРВІС); м. Харків (Інфотех-Сервіс, Медіалюкс) [30]. Крім того, партнерами ТОВ «ЛІТКОМ» є інтернет-магазини: Розетка ЮА, F.UA Той самий магазин, STEREO-TV, СОВ-А ТОВ, ТЕХ ПРО ТОВ, АРТ КАПІТАЛ ГРУП ТОВ, BRAIN Computers, ITbox.ua, ІБК-Сервіс ТОВ, Долина мрій [30].

У 2023 р. на підприємстві працювало 13 осіб, що становить 81,3 % рівня 2021 р. (16 осіб). Основними підрозділами підприємства є комерційний відділ, проєктний відділ, відділ маркетингу, відділ контролю якості, навчальний та сервісний центр, фінансово-економічний відділ (Додаток Г.1). Корпоративну структуру підприємства представлено у Додатку Г.2.

ТОВ «ЛІТКОМ» є стабільно функціонуючим підприємством у сфері технологічних рішень, однак детальна інформація про його фінансово-економічний стан зазвичай є доступною через платформи аналітики YouControl або Clarity Project. Фінансовий стан підприємства прибутковий, проте є потенціал для розширення ринку та оптимізації операційної діяльності через активізацію інноваційної політики. Фінансові результати діяльності ТОВ «ЛІТКОМ» демонструє табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТОВ «ЛІТКОМ»

Показник	Рік			2023 р. до 2021 р.. %
	2021	2022	2023	
Дохід, тис. грн	61158,4	22911,6	26431,3	2,3 раза
Чистий прибуток, тис. грн	7490,1	2 187,3	2062,8	3,6 раза
Активи, тис. грн	36379,8	23470,0	22275,2	61,2
Зобов'язання, тис. грн	-	3109,2	2141,6	х
Кількість працівників, осіб	16	14	13	81,3

Джерело: розраховано за даними [29].

Відтак, упродовж 2021–2023 рр. загальний обсяг доходу ТОВ «ЛІТКОМ» скоротився у 2,3 раза – з 61158,4 тис. грн у 2021 р. до 26431,3 тис. грн у 2023 р. Відповідно, має місце скорочення чистого прибутку у 3,6 раза – з 7490,1 тис. грн у 2021 р. до 2062,8 тис. грн у 2023 р. Активи підприємства у звітному періоді склали 61,2 % від рівня базового року (у 2023 р. активи становили 22275,2 тис. грн). Зобов'язання у 2023 р. фіксувалися на рівні 2141,6 тис. грн, у 2022 р. – 3109,2 тис. грн.

Аналізуючи динаміку показників ТОВ «ЛІТКОМ» за період 2021–2023 рр., можна зробити кілька важливих висновків щодо перспектив розвитку підприємства, в т.ч. у сфері інноваційної діяльності:

1) подальше зниження доходів та прибутків (якщо тенденція до зменшення доходу та чистого прибутку зберігатиметься, є висока ймовірність подальшого скорочення фінансових результатів компанії, що може відображати зниження попиту на продукцію чи послуги або труднощі з розширенням ринків збуту. Для стабілізації фінансових результатів необхідно активізувати маркетингові заходи, розширювати асортимент або оптимізувати витрати);

2) зменшення активів (оскільки активи у 2023 р. скоротилися до 61,2% від рівня 2021 р., ймовірно, що скорочуються вкладення в оборотні чи необоротні активи, можливо, для вивільнення ресурсів на покриття зобов'язань чи поточних витрат. Цей аспект може вплинути на можливість розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Без значних інвестицій у технологічні чи матеріальні активи підприємство ризикує втратити конкурентні переваги);

3) зменшення зобов'язань (зобов'язання у 2023 р. знизилися порівняно з 2022 р. (з 3109,2 тис. грн до 2141,6 тис. грн), що вказує на зниження кредитного навантаження або оптимізацію боргових зобов'язань, що є позитивним сигналом, який може свідчити про те, що підприємство прагне зменшити фінансові ризики в умовах нестабільних доходів. Проте для підтримки довгострокової ліквідності йому слід зберігати контроль за борговим навантаженням і ефективно управляти наявними зобов'язаннями).

Отже, за відсутності активних заходів для стимулювання зростання, зокрема активізації інноваційної діяльності, фінансові результати ТОВ «ЛІТКОМ» можуть продовжити знижуватися. Для покращення ситуації доцільно розглянути можливість впровадження інноваційних технологічних рішень, залучення додаткового капіталу або підвищення ефективності операційної діяльності через упровадження цифрових інструментів у бізнес-процеси..

2.2. Бізнес-портфель підприємства та бенчмаркінг інновацій

ТОВ «ПЛІТКОМ» пропонує широкий спектр продукції та рішень у сфері сучасних технологій, тому товарний бізнес-портфель представлений широким асортиментом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

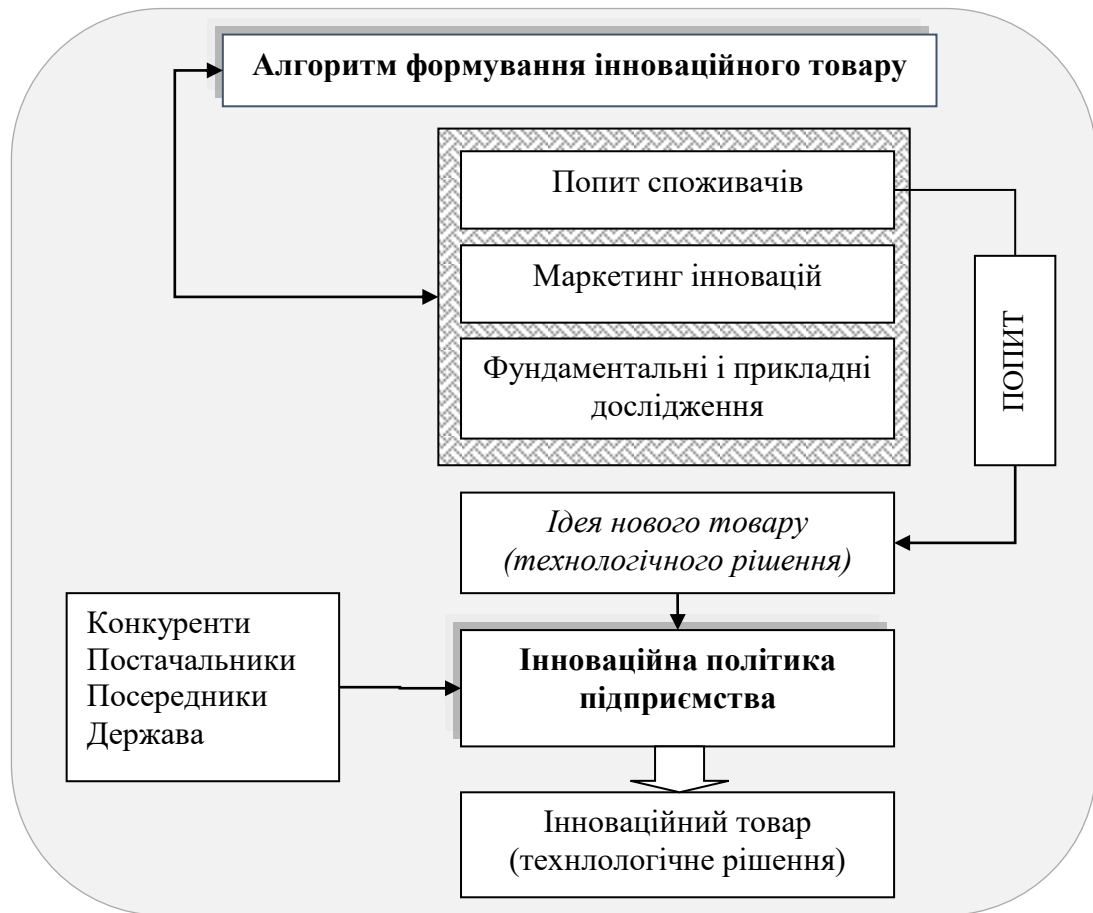
Товарний асортимент ТОВ «ЛІТКОМ»

Категорія	Характеристика
Інтерактивне обладнання	Компанія постачає інтерактивні панелі, проектори та комплекти для колективної взаємодії, які активно використовуються в освітніх закладах, офісах та конференц-залах
Системи безпеки та управління	Комплексні системи відеоспостереження, охоронної та пожежної сигналізації, а також контролю доступу, забезпечуючи високий рівень безпеки для різних об'єктів.
Конгрес- і конференц-системи	Обладнання для проведення конференцій, семінарів та інших заходів, включаючи аудіо- та відеотехніку, системи синхронного перекладу та інтерактивні дисплеї.
Системи мовного оповіщення та озвучування	Системи для озвучування громадських місць, комерційних об'єктів та транспортних вузлів, забезпечуючи якісне звучання та зрозумілість повідомлень.
Візуальні інформаційні системи	LED-екрани, відеостенди та інші засоби відображення інформації, які використовуються для реклами, інформування та розваг.
Професійний та концертний звук	Високоякісне аудіообладнання для концертних залів, театрів, нічних клубів та інших закладів, де необхідне професійне звучання.
Комутаційне обладнання	Асортимент включає кабельну продукцію, мережеві комутатори та інші пристрої, необхідні для створення та підтримки ІТ-інфраструктури.
Робототехніка та STEM	Робототехнічні набори та комплекси, які використовуються в освітніх програмах для розвитку навичок у галузі науки, технологій, інженерії та математики.

Джерело: побудовано за даними [30].

Відтак, товарний асортимент підприємства представлений такими категоріями: інтерактивне обладнання; системи безпеки та управління; конгрес- і конференц-системи; системи мовного оповіщення та озвучування; візуальні інформаційні системи; професійний та концертний звук; комутаційне обладнання; робототехніка та STEM. Завдяки широкому асортименту продукції, підприємство здатне задовольнити потреби різних клієнтів у сучасних технологічних рішеннях.

Особливу роль в діяльності підприємства відведено створенню нових товарів і технологічних рішень. Алгоритм процесу формування нового товару (технологічних рішень) демонструє рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Алгоритм процесу формування нового товару
(технологічних рішень)**

Джерело: власні дослідження.

Бенчмаркінг інновацій – це метод аналізу, який полягає у порівнянні інноваційних практик, технологій, продуктів або процесів однієї компанії з найкращими прикладами у відповідній галузі або з діяльністю лідерів у суміжних сферах. Цей бенчмаркінг дозволяє підприємству оцінити свої інноваційні показники, виявити сильні та слабкі сторони і, на основі цього порівняння, запровадити вдосконалення. Бенчмаркінг інновацій може охоплювати такі аспекти, як технологічні інновації в продуктах, модернізація процесів, підходи до управління інноваціями, досвід споживачів і впровадження нових бізнес-моделей.

Для бенчмаркінгу інновацій ТОВ «ЛІТКОМ» здійснено порівняння його практики з передовими компаніями у сфері інтеграції технологій, які надають комплексні рішення для безпеки, освіти та корпоративних клієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Бенчмаркінг інновацій ТОВ «ЛІТКОМ»

Інтерактивні рішення для навчання	
ЛІТКОМ пропонує інтерактивні панелі, системи для гібридного навчання, обладнання для STEM-освіти, які є затребуваними у сфері освіти. В Україні цей напрям активно розвивають також компанії, які спеціалізуються на інтерактивних дошках та проекторах, наприклад EdPro.	За прикладом міжнародних лідерів (наприклад SMART Technologies), які інтегрують доповнену реальність та штучний інтелект у свої освітні рішення, ЛІТКОМ може вдосконалити свої продукти за рахунок подібних технологій, що дозволить збільшити адаптивність рішень для різних навчальних форматів.
Системи безпеки та контролю доступу	
ЛІТКОМ пропонує системи відеоспостереження, контролю доступу, а також технології протидії дронам, що необхідно для забезпечення безпеки у громадських та стратегічних об'єктах. Подібний асортимент представлений у Bosch Security Systems, яка забезпечує інтегровані рішення з використанням аналітики та IoT для управління доступом.	Впровадження інновацій в аналітиці відеоспостереження з використанням штучного інтелекту, як це роблять світові лідери, могло б покращити конкурентоспроможність ЛІТКОМ, забезпечуючи вищий рівень автоматизації та безпеки.
Управління проєктами та цифрова трансформація	
На сьогодні ЛІТКОМ орієнтується на впровадження інтегрованих рішень для зручного управління та оптимізації проєктів. Для покращення цих процесів компанія може взяти за приклад використання сучасних ERP-систем, які активно застосовуються лідерами у сфері технологій, такими як Siemens і Schneider Electric, що дозволяє їм інтегрувати всі процеси та оптимізувати операції. Впровадження таких систем дозволить посилити ефективність управлінських процесів і сприяти швидкому прийняттю рішень.	

Джерело: власні дослідження.

Бенчмаркінг вказує на потенційні напрями вдосконалення інноваційної політики ТОВ «ЛІТКОМ» через розширення інтерактивних освітніх рішень з використанням AR/AI, впровадження аналітичних систем у безпеці, а також інтеграцію ERP для підвищення ефективності управління.

Таким чином, акценти інноваційної політики ТОВ «ЛІТКОМ» зосереджені на адаптації комплексних технологічних рішень для різних галузей, забезпеченні безпеки та модернізації освітнього процесу через впровадження інтерактивних і навчальних технологій.

2.3. Особливості формування та реалізації інноваційної політики в системі менеджменту підприємства

ТОВ «ЛІТКОМ» активно впроваджує інноваційні рішення, орієнтуючись на технологічні потреби різних секторів: від корпоративного та освітнього до медичного та військового. Ідентифіковано три ключові особливості інноваційної політики досліджуваного підприємства:

- орієнтація на комплексні технологічні рішення;
- інновації в галузі безпеки;
- розширення інновацій для освітніх і навчальних закладів (рис. 2.4).

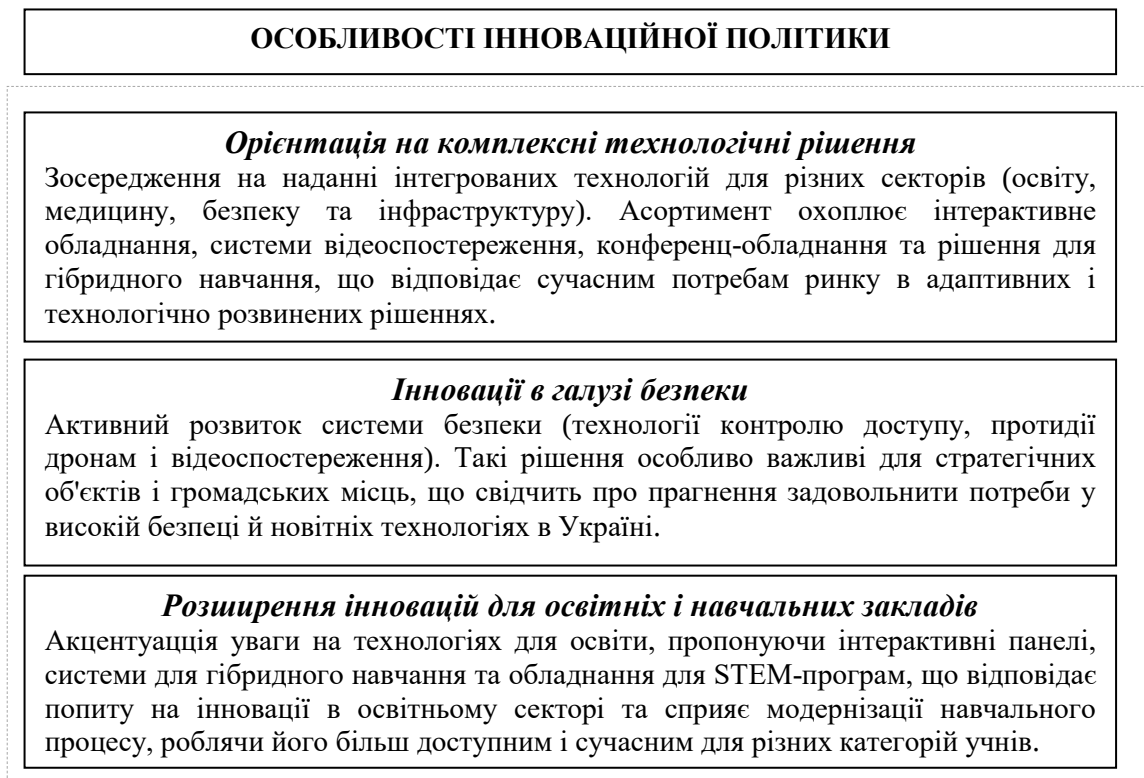


Рис. 2.4. Особливості інноваційної політики ТОВ «ЛІТКОМ»

Джерело: власні дослідження.

Основними напрямками інноваційної політики є інтеграція інтерактивних технологій для конференц-центрів і навчальних закладів, що включає цифрові панелі, інтерактивні дисплеї, аудиторії для гібридного навчання та спеціалізовані рішення для інклюзивної освіти. Компанія також працює з передовими системами безпеки, зокрема розробляє системи протидії

дронам, контролю доступу та виявлення підвищеної температури тіла, що є актуальними для місць з великим скупченням людей і стратегічних об'єктів.

У галузі аудіо- та відеотехнологій ТОВ «ЛІТКОМ» пропонує рішення для озвучування концертних залів і ситуаційних центрів, а також системи відеоспостереження для забезпечення високого рівня безпеки. Окрім того, компанія розробляє та впроваджує робототехнічні й STEM-рішення для освітніх закладів, що сприяє сучасному підходу до навчання дітей і підлітків у галузі технологій. Завдяки комплексним технологічним пропозиціям і тісній співпраці з міжнародними виробниками, ТОВ «ЛІТКОМ» успішно адаптує свої рішення під конкретні запити та сучасні стандарти різних індустрій у Україні.

Для виявлення особливостей інноваційної політики ТОВ «ЛІТКОМ», проведено PEST-аналіз інноваційної діяльності. Метод дозволяє проаналізувати зовнішнє середовище компанії, що безпосередньо впливає на її інноваційний розвиток. Проведення PEST-аналізу надасть всебічну картину впливу зовнішнього середовища на інноваційну політику, що уможливить розробку пропозицій щодо її удосконалення. PEST-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «ЛІТКОМ» включає дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на його розвиток (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «ЛІТКОМ»

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	
<i>Регуляторна база та вимоги</i>	<i>Державна підтримка інновацій</i>
Політичні рішення та законодавчі ініціативи в Україні впливають на технологічний сектор. Зокрема, дотримання законодавства у сфері безпеки, управління даними та захисту інформації є критично важливим для «ЛІТКОМ», оскільки компанія працює з системами відеоспостереження, безпеки та контролю доступу. Регулювання щодо обробки персональних даних також впливає на інноваційну діяльність компанії.	В Україні активно запроваджуються ініціативи для підтримки інноваційного розвитку – гранти та субсидії для технологічних підприємств. Залучення до таких програм може створити додаткові можливості для розробки нових продуктів або розширення існуючих послуг, наприклад, для розвитку рішень для гібридного навчання або новітніх систем безпеки.

ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	
<i>Загальний стан економіки та купівельна спроможність</i>	<i>Ціна на імпорتنі технології</i>
Умови економічної нестабільності, коливання обмінних курсів і зростання інфляції можуть впливати на попит на високотехнологічну продукцію та рішення компанії. Оскільки «ЛІТКОМ» співпрацює з корпоративними та державними замовниками, від яких залежить значна частка їх доходу, фінансова нестабільність може зменшити можливості для інвестицій у нові проекти.	Компанія «ЛІТКОМ» використовує продукцію закордонних брендів, що робить її залежною від обмінних курсів і митних тарифів. У разі значного зростання витрат на імпорту техніку компанія може зіштовхнутися з необхідністю пошуку альтернативних постачальників або з підвищенням цін на свої продукти, що вплине на її конкурентоспроможність.
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	
<i>Попит на освітні технології</i>	<i>Зміна підходів до безпеки</i>
Після пандемії COVID-19 та зростання потреби в дистанційній освіті попит на інноваційні освітні рішення значно зріс. Компанія вже пропонує інтерактивні та STEM-рішення для навчальних закладів, і соціальний попит на якісну освіту може стимулювати розширення цієї лінії продуктів.	В умовах воєнного стану в країні зростає соціальний інтерес до технологій для забезпечення безпеки – як на рівні підприємств, так і для громадських об'єктів, що створює можливості для впровадження систем контролю доступу, протидії дронам і відеоспостереження, що мають значний попит серед клієнтів компанії.
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	
<i>Швидкість розвитку технологій</i>	<i>Залежність від партнерських технологій</i>
Технологічний сектор, в якому працює «ЛІТКОМ», вимагає постійного оновлення асортименту та впровадження нових рішень, таких як IoT, штучний інтелект у відеоаналітиці, автоматизація та розширені можливості інтерактивних дисплеїв. Високий рівень технологічного розвитку на світовому ринку ставить виклики перед компанією з адаптації та впровадження цих нововведень, щоб залишатися конкурентоспроможною.	Співпраця з міжнародними брендами і постачальниками інноваційних технологій також визначає технологічні можливості «ЛІТКОМ». Доступ до передових технологій дає можливість впроваджувати більш інноваційні продукти, але залежність від партнерів може вплинути на терміни постачання та адаптацію продуктів під потреби ринку.

Джерело: власні дослідження.

Проведений PEST-аналіз демонструє, що на інноваційну діяльність ТОВ «ЛІТКОМ» значно впливають зовнішні фактори, зокрема економічна нестабільність та соціальний попит на новітні технології безпеки та освіти. Компанії слід продовжувати адаптацію до регуляторних вимог, диверсифікувати постачальників, орієнтуватися на інноваційні рішення з високою доданою вартістю і розширювати інноваційний портфель для зростання конкурентоспроможності на ринку України.

Висновки до Розділу 2

1. ТОВ «ЛІТКОМ» спеціалізується на постачанні та впровадженні інтегрованих технологічних рішень для різних галузей, зокрема для конференц-центрів, медичних установ, освітніх закладів та ситуаційних центрів. Напрямами діяльності є дистрибуція високотехнологічного обладнання, включаючи інтерактивні системи, системи безпеки, відеоконференції, а також професійне аудіо та комутаційне обладнання. Підприємство є офіційним дистриб'ютором відомих торгових марок в Україні.

2. Встановлено, що упродовж 2021–2023 рр. загальний обсяг доходу ТОВ «ЛІТКОМ» скоротився у 2,3 раза – з 61158,4 тис. грн у 2021 р. до 26431,3 тис. грн у 2023 р. Відповідно, має місце скорочення чистого прибутку у 3,6 раза – з 7490,1 тис. грн у 2021 р. до 2062,8 тис. грн у 2023 р. Виявлено, що, за відсутності заходів щодо активізації інноваційної політики, фінансові результати ТОВ «ЛІТКОМ» можуть продовжити знижуватися.

3. За результатами PEST-аналізу встановлено, що на інноваційну діяльність ТОВ «ЛІТКОМ» мають суттєвий вплив зовнішні фактори, насамперед економічна нестабільність та соціальний попит на новітні технології безпеки й освіти. За таких умов, підприємству слід продовжувати адаптацію до регуляторних вимог, диверсифікувати постачальників, орієнтуватися на інноваційні рішення з високою доданою вартістю і розширювати інноваційний бізнес-портфель.

4. Ідентифіковано три ключові особливості інноваційної політики підприємства: орієнтація на комплексні технологічні рішення; інновації в галузі безпеки; розширення інновацій для освітніх і навчальних закладів. Результати бенчмаркінгу вказують на потенційні напрями вдосконалення інноваційної політики ТОВ «ЛІТКОМ» через розширення інтерактивних освітніх рішень з використанням AR/AI, впровадження аналітичних систем у безпеці, а також інтеграцію ERP для підвищення ефективності управління.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛІТКОМ»

3.1. Стратегія удосконалення інноваційної політики підприємства

Для вдосконалення інноваційної політики ТОВ «ЛІТКОМ» доцільно впровадити конкретні дії, спрямовані на підвищення якості управлінських процесів, розвитку інноваційного потенціалу та адаптації до релевантних ринкових умов. У контексті даного дослідження пропонуються такі напрями удосконалення:

1) Оптимізація управлінських процесів через діджитал-інструменти. Враховуючи значний обсяг послуг та різноманітний асортимент продукції, впровадження цифровізованих платформ управління, окрема ERP та CRM-систем, дозволить координувати роботу відділів, спростити контроль за бізнес-ланцюгами постачання та продажу. Використання запропонованих систем сприятиме підвищенню оперативності управління ресурсами, пришвидшенню комунікації між підрозділами та зменшенню витрат часу на рутинні операції, що, безумовно, позитивно вплине на інноваційний розвиток ТОВ «ЛІТКОМ».

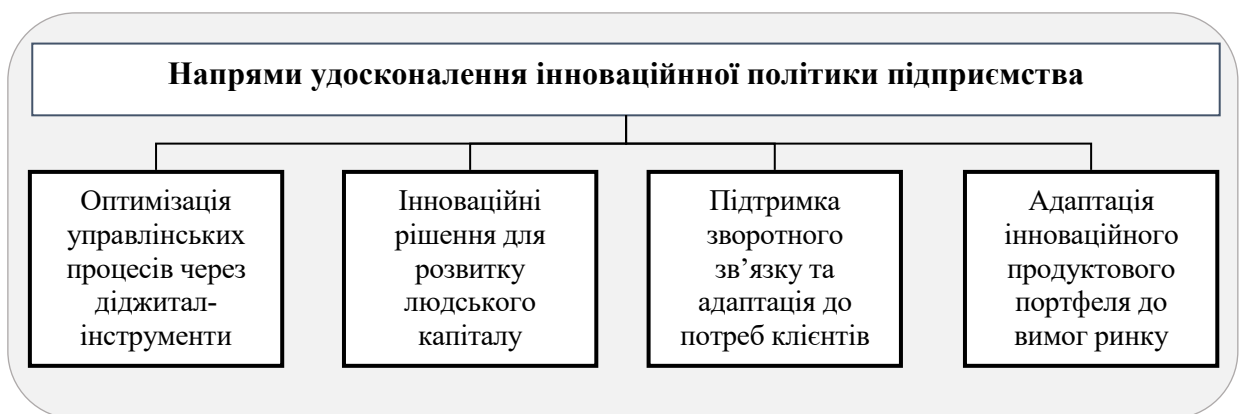
2) Інноваційні рішення для розвитку людського капіталу. Інноваційна політика значною мірою залежить від кваліфікації команди. Підвищення компетенцій персоналу через активізацію тренінгів і навчань, зокрема в галузях інноваційного менеджменту, діджитал-технологій та продажу, посилить здатність команди реалізовувати та підтримувати інноваційні проєкти. Розвиток внутрішніх освітніх програм сприятиме підвищенню рівня кваліфікації працівників, що необхідно для впровадження нових технологій і продуктів.

3) Підтримка зворотного зв'язку та адаптація до потреб клієнтів.

Формування ефективних систем зворотного зв'язку з клієнтами уможливить краще розуміння їх потреб і забезпечить представлення на ринку тих продуктів, які відповідають запитам цільових споживачів. Швидке та професійне реагування на відгуки клієнтів дозволить удосконалювати поточні продукти й впроваджувати нові, релевантні ринковим запитам.

4) Адаптація інноваційного продуктового портфеля до вимог ринку.

Активізація інноваційних рішень, наприклад, інтеграція інтелектуальних систем безпеки або технологій для гібридного навчання, відповідає сучасним вимогам клієнтів і забезпечить підприємству збільшення частки ринку. Успішним прикладом в умовах підприємства вже є впровадження STEM-технологій та інтерактивного обладнання для навчальних закладів, що є надзвичайно перспективним напрямом розвитку компанії у стратегічній перспективі (рис. 3.1).



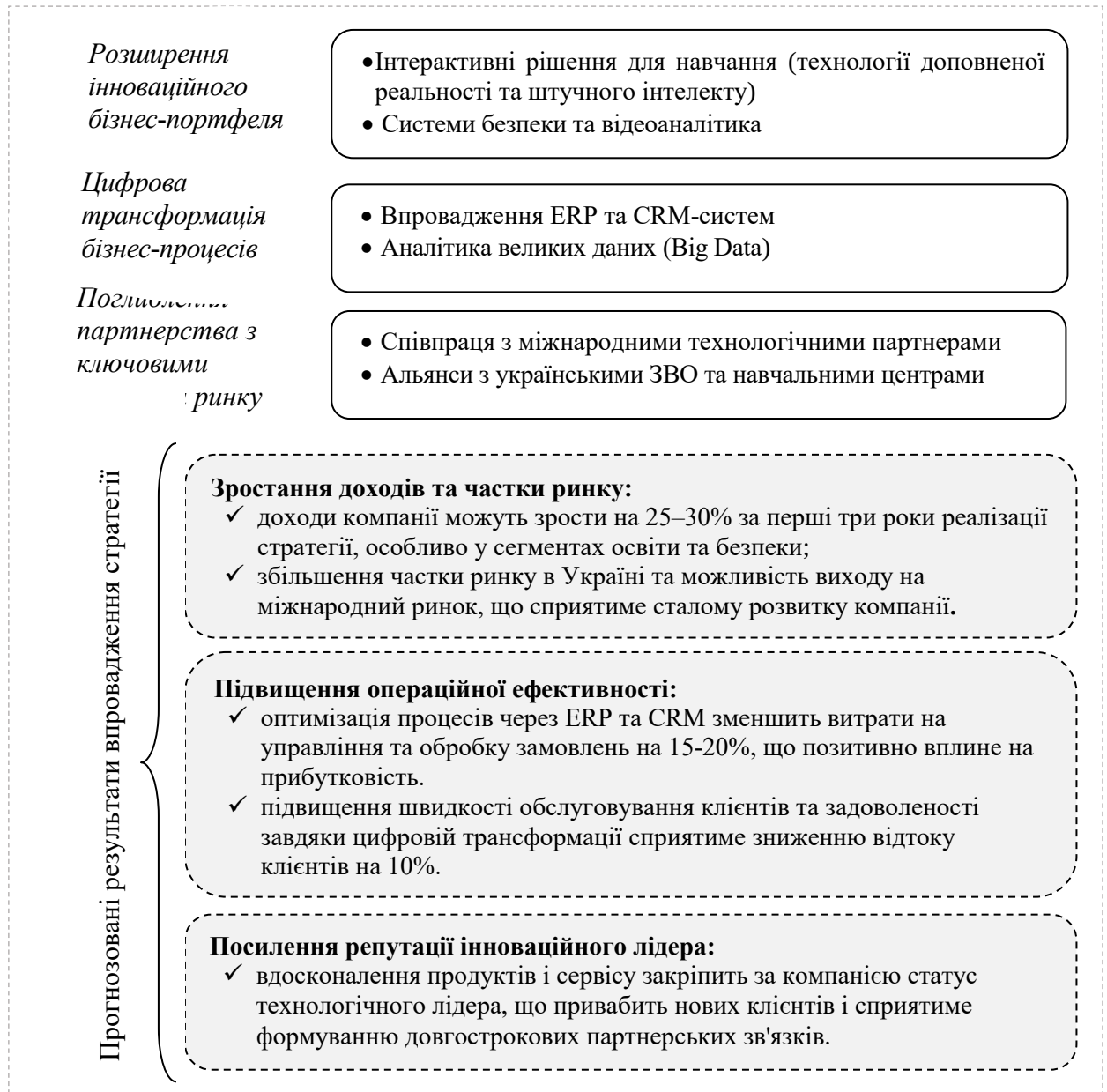
**Рис. 3.1. Напрями удосконалення інноваційної політики
ТОВ «ЛІТКОМ»**

Джерело: власні дослідження.

Запропоновані напрями дозволять ТОВ «ЛІТКОМ» не лише підвищити ефективність інноваційної політики, а й закріпити свої позиції на ринку як технологічного лідера з комплексним підходом до управління та розвитку.

Окреслені напрями удосконалення інноваційної політики пропонується реалізувати в рамках інноваційної стратегії розвитку, яку слід формувати у площині розширення технологічного асортименту, підвищення ефективності

управління, цифрової трансформації та інтенсифікації співпраці з клієнтами та партнерами.



**Рис. 3.2. Обґрунтування інноваційної стратегії розвитку
ТОВ «ЛІТКОМ»**

Джерело: власні дослідження.

Основними напрямками стратегії визначено:

1) *Розширення інноваційного бізнес-портфеля*: 1) інтерактивні рішення для навчання (пропозиція нових інтерактивних продуктів, зокрема рішень для гібридного навчання з використанням технологій доповненої реальності (AR) та штучного інтелекту (AI). Окреслене відповідає трендам

дистанційного та змішаного навчання, що набирає популярності у навчальних закладах); 2) системи безпеки та відеоаналітика (інвестиції в розробку або придбання технологій для покращення систем відеоспостереження з аналітичними можливостями, зокрема розпізнавання облич або визначення небезпечних ситуацій у реальному часі, що допоможе підвищити рівень безпеки в громадських і комерційних місцях).

2) *Цифрова трансформація бізнес-процесів*: 1) впровадження ERP та CRM-систем (для оптимізації управління ресурсами, забезпечення чіткого моніторингу замовлень та покращення взаємодії з клієнтами слід впровадити ERP-систему, інтегровану з CRM, що підвищить рівень обслуговування клієнтів, забезпечить своєчасне виконання замовлень і покращить прогнозування потреб ринку); 2) аналітика великих даних (впровадження аналітичних систем дозволить обробляти великі обсяги даних про ринок, поведінку клієнтів і ефективність продуктів, що забезпечить стратегічну перевагу та точнішу адаптацію продуктів до потреб замовників).

3) *Поглиблення партнерства з ключовими гравцями ринку*: 1) співпраця з міжнародними технологічними партнерами (закупівля передових технологій від лідерів ринку (Cisco, Microsoft) та інтеграція їх у власні рішення дозволить розширити інноваційний потенціал. Партнерські програми також сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників і кращій підтримці кінцевих користувачів); 2) Альянси з українськими вишами та навчальними центрами, що дозволить створювати програми навчання, тестувати нові рішення для гібридного навчання та глибше вивчати потреби освітніх установ).

Імплементація інноваційної стратегії забезпечить:

по-перше, зростання доходів підприємства на 25–30% за перші 3 роки, особливо у сегментах освіти та безпеки та частки ринку; збільшення частки ринку в Україні та можливість виходу на міжнародний ринок, що сприятиме сталому розвитку компанії;

по-друге, підвищення операційної ефективності, адже оптимізація процесів через ERP та CRM зменшить витрати на управління та обробку замовлень на 15–20%; підвищення швидкості обслуговування клієнтів та задоволеності завдяки цифровій трансформації, що сприятиме зниженню відтоку клієнтів на 10 %);

по-третє, посилення репутації інноваційного лідера, оскільки вдосконалення продуктів і сервісу закріпить за компанією статус технологічного лідера, а це, в свою чергу, привабить нових клієнтів і сприятиме формуванню довгострокових партнерських відносин.

3.2. Економічний ефект від впровадження CRM-системи для посилення інноваційного управління та розвитку клієнтоорієнтованих інновацій

В рамках розробленої інноваційної стратегії пропонується реалізація інноваційного проєкту «Впровадження CRM-системи для посилення інноваційного управління та розвитку клієнтоорієнтованих інновацій», який включає оптимізацію управлінських процесів, інтеграцію цифрових технологій та інноваційне вдосконалення продуктів. CRM-система дозволить автоматизувати комунікацію з клієнтами, зберігати дані про взаємодію та вподобання, аналізувати продажі та ефективність продуктів. CRM сприятиме підвищенню якості обслуговування, швидшому реагуванню на запити та спрощенню процесу обробки замовлень, що допоможе вдосконалити інноваційну політику підприємства завдяки можливості швидше адаптувати продукти під вимоги ринку.

Реалізацію проєкту пропонується здійснити у 5 етапів:

1) аналіз потреб підприємства – визначення функцій, які допоможуть автоматизувати поточні процеси продажів, комунікації та аналізу клієнтських запитів;

2) вибір CRM-платформи – вибір із можливих варіантів (Salesforce, Zoho CRM, Microsoft Dynamics) на основі відповідності бізнес-процесам підприємства;

3) впровадження системи – адаптація платформи під специфічні потреби підприємства, інтеграція з іншими системами, тестування;

4) навчання персоналу – організація тренінгів для працівників щодо користування системою, роботи з даними та ефективної комунікації;

5) моніторинг і вдосконалення – оцінка результатів використання CRM і вдосконалення на основі отриманих даних.

Відповідними розрахунками встановлено, що матимуть місце такі ефекти від упровадження проєкту: 1) зростання рівня продажів (за рахунок покращення взаємодії з клієнтами очікується збільшення повторних продажів і покращення клієнтського досвіду, що забезпечить зростання рівня продажів на 15-20% на рік); 2) зниження операційних витрат (оптимізація комунікацій та автоматизація процесів уможливить зниження витрат на обслуговування клієнтів на 10%); 3) підвищення задоволеності клієнтів (завдяки швидкому реагуванню на запити та персоналізації обслуговування підвищиться задоволеність клієнтів і зменшить відтік клієнтів на 5%).

Передбачено формування таких фінансових показників:

– інвестиції: впровадження CRM-системи – 15,0 тис. дол. (включаючи налаштування, ліцензію на рік та інтеграцію); навчання персоналу – 2,0 тис. дол (включаючи матеріали та проведення тренінгів); щорічна підтримка та оновлення – 3,0 тис. дол.;

– очікуваний дохід: збільшення доходу – приблизне зростання на 20% від поточних продажів у 300,0 тис. дол. (60,0 тис. дол додаткового доходу на рік); зменшення операційних витрат – 10% економії від 50,0 тис. дол, що становить 5,0 тис. дол на рік; чистий економічний ефект – річний ефект: 60,0 тис. дол (зростання продажів) + 5,0 тис. дол. (економія витрат) – 3,0 тис. дол. (підтримка CRM) = 62,0 тис. дол.;

– період окупності – після перших інвестицій у 20,0 тис. дол., очікуваний ефект у 62,0 тис. дол. покриє витрати протягом першого року з отриманням додаткового прибутку в обсязі 42,0 тис. дол.

Проведені розрахунки узагальнено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

**Обґрунтування інноваційного проєкту «Впровадження CRM-системи
для посилення інноваційного управління та розвитку
клієнтоорієнтованих інновацій»**

Проект: впровадження CRM-системи для посилення інноваційного управління та розвитку клієнтоорієнтованих інновацій
Ключові етапи проєкту
1) аналіз потреб підприємства; 2) вибір CRM-платформи; 3) імплементація системи; 4) навчання персоналу; 5) моніторинг і вдосконалення.
Очікуваний ефект від впровадження
Зростання рівня продажів – на 15–20% на рік. Зниження операційних витрат – на 10%. Підвищення задоволеності клієнтів – зменшення відтоку клієнтів на 5%.
Фінансові розрахунки
Інвестиції: Впровадження CRM-системи: 15,0 тис. дол (включаючи налаштування, ліцензію на рік та інтеграцію). Навчання персоналу: 2,0 тис. дол (включаючи матеріали та проведення тренінгів). Щорічна підтримка та оновлення: 3,0 тис. дол.
Очікуваний дохід: Збільшення доходу: зростання на 20% від поточних продажів у 300,0 тис. дол (60,0 тис. дол додаткового доходу в рік). Зменшення операційних витрат: 10% економії від 50,0 тис. дол (5,0 тис. дол на рік).
Чистий економічний ефект: Річний ефект: 60,0 тис. дол (зростання продажів) + 5,0 тис. дол (економія витрат) - 3,0 тис. дол (підтримка CRM) = 62,0 тис. дол. Період окупності: після перших інвестицій у 20,0 тис. дол, очікуваний ефект у 62,0 тис. дол покриє витрати протягом першого року з отриманням додаткового прибутку в 42,0 тис. дол.

Джерело: власні дослідження.

Отже, впровадження CRM-системи сприятиме вдосконаленню інноваційної політики ТОВ «ЛІТКОМ» за рахунок оптимізації управлінських процесів та кращого розуміння клієнтських потреб. Як результат, це дозволить підприємству не лише утримувати конкурентні позиції, а й забезпечити стабільний ріст доходів і підвищення якості обслуговування клієнтів

Висновки до Розділу 3

1. Удосконалення інноваційної політики ТОВ «ЛІТКОМ» слід здійснювати за такими напрямками: оптимізація управлінських процесів через діджитал-інструменти; розробка та впровадження інноваційних рішень для розвитку людського капіталу; підтримка зворотного зв'язку та адаптація до потреб клієнтів; адаптація інноваційного продуктового портфеля до вимог ринку.

2. Окреслені напрями пропонується реалізувати в рамках інноваційної стратегії розвитку, яку необхідно формувати у площині розширення технологічного асортименту, підвищення ефективності управління, цифрової трансформації та інтенсифікації співпраці з клієнтами та партнерами. Встановлено, що імплементація стратегії забезпечить: зростання доходів підприємства на 25–30% упродовж 3 років, особливо у сегментах освіти та безпеки; збільшення частки ринку в Україні та виходів на міжнародний ринок, що сприятиме сталому розвитку компанії; зменшення витрат на управління та обробку замовлень на 15–20%; зниження відтоку клієнтів на 10 %; посилення репутації інноваційного лідера.

3. Проєкт впровадження CRM-системи для посилення інноваційного управління та розвитку клієнтоорієнтованих інновацій передбачає оптимізацію управлінських процесів, інтеграцію цифрових технологій та інноваційне вдосконалення продуктів. За умови реалізації проєкту очікується отриманням додаткового прибутку підприємством в обсязі 42,0 тис. дол.

ВИСНОВКИ

1. Інноваційна політика є ключовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах швидких трансформації ринкового бізнес-середовища. Інноваційну політику підприємства необхідно розглядати як стратегічний підхід до впровадження нових технологій, методів та продуктів у діяльність підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Вона передбачає постійний пошук і реалізацію інновацій у сферах виробництва, менеджменту, маркетингу та збуту.

2. Інноваційна політика займає важливе місце в системі менеджменту підприємства. Її концептуальний профіль є структурованою моделлю, яка допомагає орієнтувати зусилля на впровадження інновацій, узгоджуючи їх із загальною стратегією та потребами ринку (стратегічний рівень; операційний рівень; координаційна та мотиваційна ролі; ризик-менеджмент).

3. Основними напрямками діяльності ТОВ «ЛІТКОМ» є дистрибуція високотехнологічного обладнання, включаючи інтерактивні системи, системи безпеки, відеоконференції, а також професійне аудіо та комутаційне обладнання. Підприємство є офіційним дистриб'ютором відомих торгових марок в Україні. Встановлено, що упродовж 2021–2023 рр. загальний обсяг доходу ТОВ «ЛІТКОМ» скоротився у 2,3 раза – з 61158,4 тис. грн у 2021 р. до 26431,3 тис. грн у 2023 р. Відповідно, має місце скорочення чистого прибутку у 3,6 раза – з 7490,1 тис. грн у 2021 р. до 2062,8 тис. грн у 2023 р. Виявлено, що, за відсутності заходів щодо активізації інноваційної політики, фінансові результати ТОВ «ЛІТКОМ» можуть продовжити знижуватися.

4. Акценти інноваційної політики ТОВ «ЛІТКОМ» зосереджені на адаптації комплексних технологічних рішень для різних галузей, забезпеченні безпеки та модернізації освітнього процесу через впровадження інтерактивних і навчальних технологій. Ідентифіковано три ключові особливості інноваційної політики підприємства: орієнтація на комплексні технологічні рішення; інновації в галузі безпеки; розширення інновацій для освітніх і навчальних закладів.

5. Результати PEST-аналізу свідчать, що на інноваційну діяльність ТОВ «ЛІТКОМ» мають суттєвий вплив зовнішні фактори, насамперед економічна нестабільність та соціальний попит на новітні технології безпеки й освіти. За таких умов, підприємству слід продовжувати адаптацію до регуляторних вимог, диверсифікувати постачальників, орієнтуватися на інноваційні рішення з високою доданою вартістю, розширювати інноваційний бізнес-портфель. Бенчмаркінг вказує на потенційні напрями вдосконалення інноваційної політики через розширення інтерактивних освітніх рішень з використанням AR/AI, впровадження аналітичних систем у безпеці, а також інтеграцію ERP для підвищення ефективності управління.

6. Удосконалення інноваційної політики підприємства слід здійснювати за такими напрямками: оптимізація управлінських процесів через діджитал-інструменти; розробка та впровадження інноваційних рішень для розвитку людського капіталу; підтримка зворотного зв'язку та адаптація до потреб клієнтів; адаптація інноваційного продуктового портфеля до вимог ринку.

7. Окреслені напрями пропонується реалізувати в рамках інноваційної стратегії розвитку, яку необхідно формувати у площині розширення технологічного асортименту, підвищення ефективності менеджменту, цифрової трансформації та інтенсифікації співпраці з клієнтами та партнерами. Встановлено, що імплементація стратегії забезпечить: зростання доходів підприємства на 25–30% упродовж 3 років, особливо у сегментах освіти та безпеки; збільшення частки ринку в Україні та виходів на міжнародний ринок, що сприятиме сталому розвитку компанії; зменшення витрат на управління та обробку замовлень на 15–20%; зниження відтоку клієнтів на 10 %; посилення репутації інноваційного лідера.

3. Проєкт впровадження CRM-системи для посилення інноваційного управління та розвитку клієнтоорієнтованих інновацій передбачає оптимізацію управлінських процесів, інтеграцію цифрових технологій та інноваційне вдосконалення продуктів. За умови реалізації проєкту очікується отриманням додаткового прибутку підприємством в обсязі 42,0 тис. дол.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла І.С., Посна В.С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8. Вип. 1. С. 10–16.
2. Ворона А.В. Глобальні чинники впливу на інноваційний розвиток національної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №3/1. С. 32–36.
3. Горобинська М.В. Управління інноваційними процесами на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 54. С.85–91. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54_2021/16.pdf. (дата звернення: 22.10.2024).
4. Дащенко Н.М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77)-1. С. 105–110.
5. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2022 році / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2023. 59 с.
6. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>. (дата звернення: 22.10.2024).
7. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/6.pdf. (дата звернення: 16.05.2024).
8. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М.Ф. Проєктний підхід в удосконаленні бізнес-менеджменту. *Наукові перспективи*. 2024.

- №1(43). С. 496–502. DOI:10.32702/2306-6814.2024.2.51. (дата звернення: 12.10.2024).
9. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. Видавничий дім «Гельветика». 2021. Вип. 6 (33). С. 134–139.
 10. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. № 58. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19. (дата звернення: 22.10.2024).
 11. Кравчук І.І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С.О. Інноваційний механізм управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. с. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.9>. (дата звернення: 12.06.2023).
 12. Лавриненко Л. М., Біліченко С. П. Інноваційна діяльність – основа розвитку підприємства в умовах війни та в післявоєнний період. *Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realtà domestiche*. 29 вер. 2023 р. 2023. С. 25–26. DOI:10.36074/logos-29.09.2023.04. (дата звернення: 03.11.2024).
 13. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37. (дата звернення: 22.10.2024).
 14. Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>. (дата звернення: 12.06.2024).
 15. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних

- альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 65–71.
16. Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. ; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 495с.
 17. Менеджмент інноваційної діяльності: навч. посіб. / М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська [та ін.] ; за заг. ред. М. П. Бутка. – К. : ЦУЛ, 2018. – 495 с.
 18. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.063>. (дата звернення: 12.10.2024).
 19. Місевич М. А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. 5. С. 118–122.
 20. Мороз О.В. Управління інноваційними процесами на підприємстві. – Львів: Вид-во Львівського університету, 2020. 234 с.
 21. Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. 672 с.
 22. Плотнікова М.Ф., Булуй О.Г., Присяжнюк О.Ф. Інноваційна модель управління сталим продуктивним соціально-економічним розвитком бізнесу та громад. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 312–320.
 23. Примак Т. О. Цифрові трансформації збутової діяльності. Київ: НАН України, 2023. 240 с.
 24. Присяжнюк О. Ф, Кравчук І. І., Місевич М.А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. Сер.: економіка та управління. 2024. Вип. 1(10). URL:

- <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-03>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 25.Присяжнюк О. Ф., Безименний С. В. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проєктами. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/29>. (дата звернення: 07.06.2022).
- 26.Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Проєктне управління як основа електронної комерції та біржової торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 26–32. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.26>. (дата звернення: 12.06.2024).
- 27.Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40.IV. URL: <http://rada.gov.ua>. (дата звернення: 03.11.2024).
- 28.Тарасович Л. В., Кошевой Д. О. Методичний інструментарій стратегічного управління підприємством: призма диверсифікації. *Механізми управління розвитком територій: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 26 жов. 2023 р. Житомир: Поліський університет*. 2023. С. 108–109.
- 29.ТОВ «ЛІТКОМ» : ОПЕНДАБОТ : URL: <https://opendatabot.ua/c/39254916>. (дата звернення: 03.11.2024).
- 30.ТОВ «ЛІТКОМ» : офіційний сайт : URL: <https://leatcom.ua/company/index.php>. (дата звернення: 03.11.2024).
- 31.Чорна Л.О. Тенденції розвитку менеджменту сучасного підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 16–20.
- 32.Яремова М.І., Тарасович Л.В., Кільницька О.С., Буднік О.М. Активізація інвестиційного потенціалу як стратегічна передумова управління розвитком бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.65>.
- 33.Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. London: Pearson, 2023. 496 p.

34. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London: Pearson, 2022. 354 p.
35. Global innovation index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (дата звернення: 19.10.2024).
36. Homburg C., Kuester S., Krohmer H. Marketing Management: A Contemporary Perspective. London: McGraw-Hill Education, 2022. 648 p.
37. Les A. V., Rashchenko A. V., Tarasenko Yu. M. Quality management in healthcare Modern engineering and innovative technologies. Karlsruhe, Germany. 2021. Issue 18. Part 3. P. 56–61.
38. Tarasovych L., Yaremova M., Budnik O., Fedorchuk S. Assortment policy formation as a marketing management tool in business processes: theoretical content and methodological foundation. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 148–154. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.148.
39. Tarasovych L.V. Identification of Marketing in the enterprise competitive Management System. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 квітня 2024 р. – Суми: ШНАУ, 2024. С. 173–174.*
40. Yaremova M., Tarasovych, L., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №7. Р. 46–50. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.46. (дата звернення: 22.10.2024).