

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**  
**Західноукраїнського національного університету**  
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Анепський В.К.

Впровадження інноваційних технологій управління підприємством

Спеціальність 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконала : студентка групи  
ПТБДвнм-21  
В.К. Анепський

---

Науковий керівник

---

Кваліфікаційна робота допущено  
до захисту

\_\_\_\_\_ 20 \_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **В.М. Пилявець**

**ВІННИЦЯ – 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Сутність, види та роль інновацій в управлінні підприємством.....	6
1.2 Основні моделі управлінських інновацій та їх характеристика.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛСУ-ПАК».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	21
2.2. Оцінка ефективності існуючих управлінських процесів та інноваційної спроможності ТОВ «Алсу-Пак».....	27
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ НА ТОВ «АЛСУ ПАК».....	32
3.1. Вибір та обґрунтування моделі інноваційного управління підприємством.....	32
3.2 Формування інноваційної моделі цифрового управління підприємством.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	44
ДОДАТКИ .....	49

## ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції, високої динаміки ринку та зростаючої складності зовнішнього середовища підприємства змушені шукати нові підходи до організації управління. Традиційні управлінські моделі вже не забезпечують необхідної гнучкості та адаптивності до змін, що обумовлює нагальну потребу у впровадженні інноваційних управлінських технологій. Саме інновації в управлінні сьогодні стають ключовим фактором сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємств, незалежно від їх масштабів і галузевої належності.

**Актуальність теми дослідження** зумовлена необхідністю формування на українських підприємствах сучасних систем управління, що базуються на використанні цифрових технологій, гнучких організаційних підходів та стратегічно орієнтованих інновацій. Особливої важливості це набуває для малих та мікропідприємств, які в умовах обмежених ресурсів потребують максимально ефективних управлінських рішень. Об'єкта дослідження ТОВ «Алсу-Пак» дозволяє на практичному рівні продемонструвати шляхи та інструменти інноваційної трансформації управлінської системи підприємства з виробничим профілем діяльності.

Значний внесок у становлення наукової бази дослідження інноваційних процесів зробили як зарубіжні, так і українські науковці. Серед іноземних авторів слід відзначити праці К. Кларка, Р. Моборна, Р. Росвела, Б. Санто, Р. Такера, М. Ташмана, Дж. Уттербека, Р. Хендерсона, Е. фон Хіппеля, Й. Шумпетера, Е. Ф. Янсена, які заклали теоретичні засади розуміння інноваційної динаміки, розробили моделі інноваційного розвитку та окреслили основні етапи життєвого циклу інновацій. Серед вітчизняних і пострадянських дослідників особливу увагу заслуговують роботи О. Динкіна, П. Завліна, С. Іванюти, С. Іллянкової, А. Казанцева, Тітова, О. Амоші, Ю. Бажала, О. Бутнік-Сіверського, А. Гальчинського, Д. Крисанова, В. Россохи,

В. Семиноженка, І. та Л. Федулових, А. Чухна та інших, які досліджували трансформаційні процеси в управлінні інноваціями, формували концепції інноваційної політики та адаптували іноземний досвід до національних умов. Попри вагомі досягнення у сфері наукового вивчення інновацій, динамічні зміни економіці вимагають подальшого удосконалення підходів до управління інноваційною діяльністю. Особливо актуальним є розроблення ефективних методів моделювання інноваційного процесу, які б враховували не лише економічну, а й організаційну та технологічну складові трансформації сучасного підприємства

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка інноваційних управлінських рішень для підвищення ефективності функціонування ТОВ «Алсу-Пак» на основі сучасних цифрових і організаційних технологій.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади інновацій в управлінні підприємством, їх види та особливості;
- охарактеризувати основні моделі управлінських інновацій та визначити особливість їх використання в сучасних умовах;
- провести аналіз організаційно-економічного стану та управлінських процесів на ТОВ «Алсу-Пак»;
- оцінити рівень інноваційної спроможності підприємства та ефективність чинної системи управління;
- обґрунтувати доцільність впровадження інноваційної моделі управління;
- оцінити економічну ефективність впровадження інновацій та запропонувати механізми адаптації до змін.

**Об'єктом** дослідження є система управління ТОВ «Алсу-Пак в умовах впровадження інновацій.

**Предметом** дослідження виступають інноваційні управлінські технології, методи та інструменти їх адаптації до умов діяльності

підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** слугували нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Алсу-Пак», внутрішні документи підприємства, результати досліджень у галузі інноваційного менеджменту, а також аналітичні огляди, наукові публікації та доповіді українських і зарубіжних авторів.

У процесі підготовки дипломної роботи використано комплекс **методів** дослідження, зокрема: загальнонаукові методи аналізу й синтезу, порівняння, систематизації, економіко-статистичні та аналітичні методи для оцінки ефективності управління, методи SWOT- і TOWS-аналізу, а також методіку розрахунку ROI та KPI для оцінки економічної доцільності інновацій.

**Наукова новизна роботи** полягає у розробці практичного підходу до впровадження гібридної моделі інноваційного управління на ТОВ «Алсу-Пак», що поєднує цифрові технології, гнучкі організаційні рішення та інструменти адаптації до змін.

**Практична цінність** результатів полягає в можливості застосування запропонованих рішень безпосередньо на ТОВ «Алсу-Пак», а також в інших підприємствах малого бізнесу, які прагнуть оптимізувати управлінську систему, підвищити продуктивність праці, покращити клієнтське обслуговування та забезпечити стійкий розвиток в умовах цифрової економіки.

**Апробація результатів** Результати дослідження впроваджено в діяльність ТОВ «Алсу-Пак К» та апробовано на XII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (м. Умань 12 листопада 2025 р).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Сутність, види та роль інновацій в управлінні підприємством

Сучасне бізнес-середовище висуває до українських підприємств жорсткі вимоги щодо швидкості адаптації до змін у зовнішньому середовищі, зростаючих очікувань споживачів і високого рівня конкуренції. Для ефективного функціонування в таких умовах суб'єкти господарювання мають забезпечити гнучкість управлінських рішень, оперативну реакцію на ринкові трансформації та постійну інноваційну активність. Створення конкурентоспроможної продукції, удосконалення організаційних структур і впровадження сучасних моделей управління виступають ключовими умовами їх життєздатності.

Водночас на практиці спостерігається значний дисбаланс у реалізації інноваційної діяльності. В науковій літературі інновації розглядаються:

- як об'єкт;
- як процес;
- як перетворення;
- як система;
- як інструмент;
- як явище;

Офіційне трактування інновацій сформовано в статті 1 Закону України "Про інноваційну діяльність» яка визначає «...Інновації - знову створені (застосовані) і (або) удосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно - технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які істотно поліпшують структуру і якість виробництва й (або) соціальної сфери...» [12]

В господарській діяльності підприємств переважно домінує вузьке уявлення про інновації як про впровадження нової продукції або технологій виробництва, транспортування й збуту.

Тобто акцент робиться переважно на продуктові та процесні технологічні інновації. Таке однобоке розуміння інноваційної діяльності залишало поза увагою інший не менш важливий її напрям - інновації у сфері управління (менеджменту).

За дослідженнями Дж. Біркіншоу та М. Мол було визначено ряд найбільш значних управлінських інновацій ХХ століття:

- «..1) наукові методи управління;
- 2) системи обліку собівартості та відхилень;
- 3) комерційні дослідницькі лабораторії;
- 4) аналіз рентабельності та бюджетування капіталовкладень;
- 5) бренд-менеджмент;
- 6) проектний менеджмент;
- 7) дивізіональна структура управління;
- 8) підготовка керівників;
- 9) галузеві консорціуми;
- 10) децентралізація (самоорганізація) управління;
- 11) стратегічний аналіз;
- 12) рішення проблем за ініціативою співробітників».. [36, с 840]

У вітчизняній економічній думці та господарській практиці управлінські інновації тривалий час залишалися на периферії уваги, інноваційні зміни в сфері менеджменту нерідко сприймаються як другорядні або навіть як несуттєві щодо технологічних зрушень. У результаті управлінські інновації часто реалізуються спонтанно, без належної теоретичної концептуалізації, економічного обґрунтування та системної оцінки ефективності.[31]

Склався своєрідний стереотип, за яким управлінські інновації вважаються менш вагомими порівняно з технічними. Проте значення ефективного управління для досягнення стратегічних цілей, оптимізації ресурсного

потенціалу та забезпечення стійкого розвитку підприємства не викликає сумнівів. Недооцінка цього напряму інноваційної діяльності стримує реалізацію повного потенціалу організаційного розвитку.

З огляду на це виникає необхідність більш чіткого визначення управлінських інновацій, їх класифікації, аналізу особливостей впровадження, а також оцінки їх впливу на результати функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного впровадження управлінських рішень до цілісної інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Управлінські інновації як окрема категорія набули активного наукового обговорення лише в останні десятиліття, що пов'язано з розвитком інформаційних технологій, цифрової економіки та нових підходів до стратегічного управління. На відміну від технологічних або продуктових нововведень, ці інновації спрямовані на зміну самої системи управління, підвищення її ефективності, гнучкості, адаптивності та здатності до самооновлення.

За визначенням Й. Шумпетера, інновації є «новими комбінаціями виробничих факторів», що включають не лише нові продукти чи технології, але й нові форми організації [43]. Цей підхід заклав основу для подальшого розуміння інновацій у сфері менеджменту.

Г. Мінцберг, в процесі дослідження структури організацій, формує думку, що «зміна способів управління, перерозподіл повноважень, децентралізація або нові підходи до координації є не менш інноваційними, ніж запуск нової продукції» [38].

Американський економіст Г. Чесброу, автор концепції відкритих інновацій, трактує управлінські інновації як впровадження «нових організаційних методів у бізнес-практиці, на робочому місці або у зовнішніх зв'язках, що раніше не застосовувалися в компанії» [39].

Г. Хамел один із найавторитетніших сучасних теоретиків у сфері стратегічного управління стверджує, що: «Управлінські інновації є фундаментальними змінами в управлінських принципах, процесах або

практиках, які забезпечують значне поліпшення організаційної ефективності». Також він зазначає, що саме управлінські інновації, а не лише технологічні прориви, є рушієм стійкої конкурентоспроможності підприємства [40].

Г. Мінцберг підкреслює, що інновації в управлінні це не стільки окремі дії, скільки результат переосмислення всієї структури організації, включаючи розподіл влади, типи комунікації, стратегії розвитку та взаємодію з навколишнім середовищем [38].

Керівництво Осло, яке є основним методологічним документом ОЕСР у сфері інновацій, визначає управлінські інновації як інноваційні рішення, які втілені у нові або поліпшені бізнеспроцеси для однієї або декількох функцій бізнесу, мають істотні відмінності від попередніх бізнеспроцесів в компанії та прийняті до використання в компанії [33]

Августин Р. Р., Деміків І. О визначає що «Управлінська інновація є інноваційним продуктом, отриманим від вкладання інтелектуального капіталу в нові форми, способи та методи планування, організування, мотивування і оцінювання результатів діяльності та конкурентоспроможності соціально-економічних систем на всіх рівнях управління та реалізується у матеріалізованій або іншій формі» [1]

Під управлінською інновацією Осокіна А. В. розуміють особливу форму зміни наявних принципів, структури, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності [22, с.975]

В українському науковому дискурсі також існує низка підходів до тлумачення цього поняття, Л.І.Федулова .в монографії «Інноваційний розвиток економіки: управління, технології, моделі» визначає управлінські інновації як «систему управлінських заходів, що спрямовані на формування, використання та розвиток нових управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства» [2].

На нашу думку під управлінською інновацією розуміється особлива форма змін існуючих принципів, структури, процедур, методів, технік та/або

будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатами творчої діяльності. Впровадження управлінських інновацій є дієвим способом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це пов'язано з тим, що управлінські інновації мають індивідуальний характер кожної організації. Безліч підприємств впроваджують інноваційні види продукції, новітні виробничі чи маркетингові технології, проте деякі організації забезпечують ефективний механізм реалізації управлінських інновацій.

Розглянемо класифікацію управлінських інновацій. Доцільно зробити поділ управлінських інновацій з погляду менеджменту. На нашу думку необхідно виділити чотири групи інновацій:

- інновації в організації;
- інновації у мотивації;
- інновації у плануванні;
- інновації у контролі.

Залежно від об'єкта впровадження інновацій визначимо такі види:

- інновації в управлінні виробництвом;
- інновації в управлінні маркетингом;
- інновації в управлінні фінансами;
- інновації в управлінні персоналом.

Аналізуючи вітчизняну практику використання управлінських інновацій можна виділити кілька їх основних видів:

- організаційні інновації що зумовлюють зміни в структурі підприємства, його підрозділах, стилі управління, формах комунікації тощо;
- інформаційно-комунікаційні інновації які реалізуються через впровадження сучасних ІТ-рішень, електронного документообігу, CRM- і ERP-систем;
- процесні інновації які передбачають удосконалення бізнес-процесів шляхом їх оптимізації або автоматизації;
- стратегічні інновації що формують оновлення підходів до формування і

реалізації стратегій розвитку підприємства;

- кадрові інновації реалізуються через впровадження нових підходів до управління персоналом, зокрема елементів корпоративної культури, мотивації, лідерства, дистанційної роботи;

- інновації в управлінні знаннями формують розвиток механізмів створення, збереження та поширення знань у межах організації.

Тобто роль управлінських інновацій полягає в посиленні гнучкості та адаптивності підприємства до ринкових змін, зниженні транзакційних витрат, підвищенні якості управлінських рішень, зростанні продуктивності праці та створенні умов для стійкого розвитку, що сприятиме формуванню інноваційної культури, що є запорукою довгострокового успіху компанії в сучасному глобалізованому середовищі.

Наразі інновації в управлінні (менеджменті) розглядаються не лише як інструмент підвищення ефективності, а й ключовим чинником стратегічної трансформації підприємства, оскільки вони формують нову парадигму управління, в якій акцент зміщується з адміністративного контролю на проактивне управління змінами, розвиток людського капіталу та динамічну адаптацію до середовища.

## 1.2 Основні моделі управлінських інновацій та їх характеристика.

Управлінські інновації формуються на перетині кількох напрямів: менеджменту, інноваційного розвитку, організаційної поведінки, стратегічного управління. Результатом управлінських інновацій є формування інноваційної моделі розвитку яка розглядається як концептуально-методологічне відображення процесів оновлення, трансформації та вдосконалення діяльності соціально-економічних систем на основі впровадження нововведень. Її змістовна сутність полягає у використанні науково-технічного, інформаційного, соціального та економічного потенціалу суспільства з урахуванням впливу множини ризиків і чинників зовнішнього

середовища.

Кінцева мета функціонування інноваційної моделі полягає у формуванні теоретико-прикладних засад і практичних рекомендацій, що забезпечують перехід системи управління розвитком на якісно вищий рівень організації, а також у досягненні стратегічних цілей її функціонування відповідно до динаміки сучасних соціально-економічних процесів і безпекових викликів.

Важливою передумовою результативної реалізації інноваційної моделі є наявність механізмів адаптації та гнучкого коригування цілей розвитку з урахуванням рівня інноваційного потенціалу, швидкості його оновлення та тенденцій технологічної динаміки.

Основним ефектом реалізації інноваційних моделей розвитку виступають: оптимізація тривалості життєвого циклу інноваційних проєктів, скорочення часових, фінансових і ресурсних витрат на етапах від генерування ідеї до її практичної реалізації, а також підвищення ефективності процесів управління інноваціями.

Інноваційна модель розвитку економіки є системним результатом формалізації інноваційних пріоритетів, напрямів, структур, механізмів мотивації, стратегій, програм і проєктів, спрямованих на формування інноваційного типу відтворення національної економіки. Вона виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого соціально-економічного зростання на основі інтелектуалізації, цифровізації та підвищення конкурентоспроможності господарського комплексу держави.

Розвиток інноваційних процесів на думку Петухова О. М., і Сілакова Г. В. у сучасній економіці відбувається в межах певних моделей, які відображають логіку організації, управління та впровадження нововведень. Кожна з них має власну структуру, динаміку взаємодії елементів і рівень інтеграції учасників інноваційного процесу. [24, с 100]. Виділяють п'ять базових моделей розвитку інновацій:

1. Лінійна модель (G1) є найпростішою та історично першою формою організації інноваційного процесу. Вона базується на послідовному

ланцюзі етапів:

фундаментальні дослідження → прикладні дослідження → розробка → виробництво → комерціалізація

Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що наукове відкриття автоматично породжує технологічні нововведення, які згодом втілюються у виробництво. Перевагою моделі є її простота і чіткість структурних етапів, що дозволяє ефективно організовувати процес управління у стабільних умовах. Однак недоліком виступає низька гнучкість, оскільки інформаційні потоки мають односторонній характер від науки до виробництва, зворотний зв'язок від споживача або ринку практично відсутній, що знижує адаптивність інновацій до потреб суспільства.

2. Лінійно-послідовна модель (G2) є модифікацією лінійної, у якій передбачено можливість зворотних зв'язків між окремими стадіями інноваційного циклу, оскільки в моделі наукові, технологічні та виробничі процеси пов'язані не лише прямими, а й зворотними залежностями, що дозволяє коригувати результати попередніх етапів відповідно до ринкових вимог або технологічних змін.

G2-модель відображає більш реалістичний підхід до інноваційної діяльності, оскільки визнає необхідність постійного моніторингу та вдосконалення, забезпечує підвищення якості кінцевого продукту, скорочення термінів упровадження новацій та зниження ризиків помилкових рішень.

3. Інтерактивна модель (G3) характеризується високим рівнем взаємодії між усіма учасниками інноваційного процесу наукою, бізнесом, урядом і споживачами. На відміну від попередніх моделей, вона передбачає багатовекторний обмін інформацією, коли ініціатива може надходити як від наукової спільноти, так і від ринку.

Ключовою особливістю G3 є одночасне та взаємозалежне виконання різних етапів інноваційного циклу і наукові дослідження, проектування, маркетинговий аналіз і тестування можуть здійснюватися паралельно, що

значно підвищує швидкість інноваційного процесу. Ця модель є базовою для сучасної концепції «потрійної спіралі» (Triple Helix), що описує взаємодію між університетами, промисловістю та урядом для стимулювання інновацій та економічного розвитку

4. Інтегрована модель (G4) є системною формою організації інноваційної діяльності, що поєднує елементи наукових, технологічних, виробничих та управлінських структур в єдиному інформаційно-комунікаційному просторі. Її відмінною рисою є створення інституційної інтеграції - об'єднання зусиль університетів, наукових центрів, промислових підприємств, інвестиційних фондів і державних органів. Вона орієнтована на формування інноваційних екосистем, у межах яких знання перетворюються на економічну цінність через тісну взаємодію всіх суб'єктів. Основними її інструментами є кластери, технопарки, інкубатори, корпоративні дослідницькі центри. Інтеграційний підхід дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, сприяє прискоренню комерціалізації наукових результатів та формуванню конкурентних переваг на макрорівні.

Таблиця 1.1.

## Порівняльна характеристика моделей інноваційного розвитку

Критерій	Лінійна модель (G1)	Лінійно-послідовна модель (G2)	Інтерактивна модель (G3)	Інтегрована модель (G4)	Модель стратегічних мереж (G5)
Структура	Послідовний ланцюг етапів: дослідження → розробка → виробництво → комерціалізація	Послідовна, але з можливістю зворотних зв'язків між етапами	Мережева, багаторівнева, з одночасною взаємодією між етапами	Системно-інтегрована, об'єднує різні інституції в єдиний простір	Глобально-мережева, гнучка та самоорганізована система
Гнучкість	Низька; процеси мають фіксовану послідовність	Середня; частково допускає коригування результатів	Висока; можливі паралельні процеси та швидке реагування	Дуже висока; адаптація через інтеграцію інституцій	Максимальна; динамічна, саморегульована, здатна до швидких змін

## Продовження таблиці 1.1

Критерій	Лінійна модель (G1)	Лінійно-послідовна модель (G2)	Інтерактивна модель (G3)	Інтегрована модель (G4)	Модель стратегічних мереж (G5)
Основні учасники	Наукові установи, промислові підприємства	Наукові та виробничі організації, державні структури	Бізнес, наука, уряд, споживачі (модель «потрійної спіралі»)	Університети, наукові центри, корпорації, венчурні фонди, держава	Глобальні мережі, стартапи, міжнародні корпорації, цифрові платформи
Тип зв'язків	Односторонній (від науки до виробництва)	Двосторонній (наявність зворотного зв'язку)	Багатовекторний, інтерактивний	Комплексний, інтегрований, горизонтальний	Мережевий, децентралізований, цифрово-інформаційний
Рівень інтеграції	Мінімальний	Обмежений	Високий (взаємодія між суб'єктами)	Системний (інституційна інтеграція)	Глобальний (мережеві альянси та цифрові екосистеми)
Роль ринку	Пасивна, ринок не впливає на процес	Зростаюча, ринкові сигнали враховуються	Активна, попит формує напрям інновацій	Ключова, визначає ефективність інтеграційних рішень	Домінуюча, формує глобальні тренди та інноваційні ніші
Приклади застосування	Державні науково-дослідні програми радянського типу	Промислові інноваційні цикли 1980-х рр.	Моделі співпраці «наука–бізнес–уряд» у країнах ОЕСР	Національні інноваційні системи, технопарки, кластери	Глобальні цифрові екосистеми (Google, Amazon, Tesla, Huawei тощо)
Основна перевага	Простота реалізації	Можливість удосконалення процесів	Підвищення адаптивності та швидкості	Створення синергії між суб'єктами	Максимізація ефекту від глобальної співпраці
Основне обмеження	Відсутність зворотного зв'язку	Обмежена адаптивність	Потреба у високій координації	Висока складність управління системою	Висока залежність від цифрової інфраструктури та безпеки

5. Модель стратегічних мереж (G5) відображає найсучасніший етап еволюції інноваційних систем, у якому основою розвитку є глобальні мережеві взаємозв'язки, де провідну роль відіграють мережеві альянси, партнерства та віртуальні платформи, що забезпечують швидкий обмін знаннями, технологіями й інвестиційними потоками. Особливістю її є перехід від

ієрархічних до мережевих структур управління, де координація дій відбувається через спільні цифрові інструменти, блокчейн-системи, краудсорсингові механізми та штучний інтелект, що сприяє глобалізації інновацій, зменшенню транзакційних витрат, розширенню можливостей для колективного створення цінності та інтеграції у світові ланцюги інновацій.

Модель стратегічних мереж передбачає перехід до інноваційного суспільства, де знання виступають головним ресурсом розвитку, а гнучкість і здатність до самоорганізації - ключовими конкурентними перевагами.

Інноваційні моделі від G1 до G5 відображають поступовий перехід від жорстких лінійних систем до динамічних мережевих структур, заснованих на взаємодії, інтеграції та цифровізації. Кожна з моделей має власну логіку побудови та застосування, однак у сукупності вони формують цілісну парадигму розвитку сучасної економіки знань.

Також науковці Петухова О.М. та к.е.н. Сілакова Г.В. передбачають формування моделі шостого типу «..постає питання щодо формування шостого покоління моделей інноваційного процесу - заснованих на знаннях і здатності до навчання. Ці моделі повинні будуватись на розумінні того, що більш інноваційними, а отже, й більш конкурентоспроможними, є ті підприємства, які здатні створювати, підтримувати та використовувати знання найефективнішим способом. Саме такі підприємства зможуть найшвидше реагувати на ринкові зміни інноваційними продуктами та послугами. Отже, максимальна увага має приділятися механізмам, що дозволяють створювати, поширювати й використовувати набуті знання. Таким чином, все, що пов'язане зі стратегічним навчанням, є частиною того, що можна назвати шостим поколінням моделей інноваційного процесу.»[24, с 101]

Також науковій літературі сформовано низку моделей, які пояснюють процес упровадження управлінських інновацій та їхню роль у трансформації підприємства. Серед них варто виокремити такі:

*1. Модель інноваційного циклу* є однією з базових концепцій у теорії інновацій і використовується для пояснення логіки розвитку інноваційної

діяльності на підприємстві. Її класичне трактування бере початок із робіт Й. Шумпетера, який розглядав інновації як рушійний фактор економічної динаміки та процес «нової комбінації виробничих факторів» [43]. У контексті управлінських інновацій, ця модель дозволяє системно описати послідовність дій від виникнення управлінської ідеї до її реалізації в структурі, процесах або технологіях підприємства.

На відміну від технологічних інновацій, управлінські інновації мають справу не з фізичними продуктами, а з організаційною структурою, поведінкою працівників, взаємодією підрозділів, процесами прийняття рішень, у цьому контексті інноваційний цикл слід розглядати як інструмент безперервного вдосконалення управлінської системи, де ключовими критеріями успіху є не лише новизна рішень, а й ступінь їх ефективного прийняття організацією.

Модель є надзвичайно актуальною для підприємств, що функціонують у динамічному середовищі, зокрема в умовах цифрової трансформації, глобалізації, нестабільності ринків та змін у споживчій поведінці. Застосування інноваційного циклу дозволяє структурувати управлінські зміни, мінімізувати супутні ризики, а також забезпечити системне впровадження нових підходів до керування персоналом, виробничими процесами чи стратегічними ініціативами.

Попри універсальність, класична модель інноваційного циклу має низку обмежень:

- вона недостатньо враховує культуру організації в сприйнятті інновацій;
- не описує інтерактивні впливи зовнішнього середовища на і етапи циклу;
- має лінійний характер, тоді як у реальних умовах інновації часто розвиваються за нелінійною логікою (через зворотні зв'язки, адаптацію).

2. *Модель відкритих інновацій.* Зростання складності технологій, зменшення життєвого циклу продуктів та глобалізація ринків зумовили появу нового підходу моделі відкритих інновацій (*Open Innovation*), автором якої є

Генрі Чесброу (*Henry Chesbrough*), Згідно з визначенням «відкриті інновації є парадигмою, яка припускає, що фірми можуть і повинні використовувати як внутрішні, так і зовнішні ідеї, а також внутрішні й зовнішні шляхи до ринку, щоб прискорити розвиток своїх технологій» [39]. Цей підхід передбачає відмову від монопольної власності на ідеї до інтеграції зовнішніх джерела знань у власну інноваційну діяльність, а також надає зовнішнім партнерам доступ до своїх технологій або розробок, якщо це вигідно з точки зору стратегії.

Таблиця 1.2

### Модель інноваційного циклу Йозефа Шумпетера

Етап	Характеристика
1. Ідентифікація потреби / проблеми	Усвідомлення невідповідності поточних управлінських практик новим умовам зовнішнього або внутрішнього середовища
2. Генерація ідеї	Формування інноваційного управлінського рішення, що потенційно здатне вирішити виявлену проблему або підвищити ефективність
3. Розробка концепції	Теоретичне обґрунтування управлінської інновації, моделювання її впливу на систему управління
4. Оцінка та тестування	Проведення пілотного впровадження (наприклад, у окремому підрозділі) або експертного аналізу ефективності інновації
5. Впровадження	Масштабна імплементація інноваційного рішення у систему управління підприємством
6. Моніторинг і коригування	Аналіз результатів, виявлення відхилень і внесення змін до впровадженого інноваційного рішення
7. Дифузія та стабілізація	Закріплення інновації в управлінській культурі підприємства, її інтеграція у практику стратегічного розвитку

Реалізація «моделі викритих інновацій» потребує глибокої трансформації управлінських підходів оскільки :

1. Змінюється роль менеджменту з координатора внутрішніх процесів він стає двигуном міжорганізаційних зв'язків.
2. Посилюється роль управління знаннями, включаючи їх залучення, адаптацію, трансфер та захист.
3. Змінюється структура інноваційного циклу: фази генерації ідеї, тестування, розробки та комерціалізації можуть відбуватися поза межами

компанії.

Управління відкритими інноваціями передбачає впровадження цифрових платформ, що дозволяють обмінюватися інформацією між учасниками процесу, а також формування інноваційних альянсів, мереж або спільнот за інтересами

Основними перевагами «моделі викритих інновацій» є: пришвидшення темпів інновацій; зниження витрат доступ до новітніх розробок і компетенцій; підвищення гнучкості бізнес-моделі; формування позитивного іміджу

Разом з тим в моделі є ряд негативних моментів: складність у захисті інтелектуальної власності; ризик витоку критичних знань; потреба в розвитку нової організаційної культури.

*3. Модель «інноваційної зрілості управління».* є концептуальний інструмент, який дозволяє класифікувати підприємства за рівнем розвитку їхніх інноваційних компетенцій у сфері управління. Вона базується на припущенні, що інноваційна здатність не є бінарною (наявна або відсутня), а має градації, які відображають еволюцію підприємства від епізодичних інновацій до системного інноваційного управління. Наукове підґрунтя моделі було закладено у працях J. Moultrie та P. Clarkson, які адаптували концепції управлінської зрілості до інноваційного контексту [35, с. 60]. Надалі ця модель зазнала подальшого розвитку завдяки дослідженням *SMMI Institute, PwC, McKinsey* та інших організацій, які використовують її для діагностики інноваційного потенціалу компаній.

Застосування моделі «інноваційної зрілості управління» дозволяє підприємствам діагностувати слабкі місця у своїй системі управління, оцінити ризики впровадження інновацій, а також визначити стратегічні пріоритети розвитку. Наприклад, організація, яка знаходиться на 1–2 рівнях, потребує побудови інноваційної інфраструктури (відділів, політик, мотиваційних систем), тоді як компанії з 4–5 рівнем повинні зосередитися на підтримці інноваційної культури та масштабуванні рішень.

Таблиця 1.3

## Основні рівні інноваційної зрілості управління

Рівень	Назва	Характеристика управлінської інноваційної діяльності
1 рівень	Початковий (Initial)	Впровадження інновацій є спорадичним, відсутні формалізовані процеси, інновації - випадкові
2 рівень	Керований (Managed)	Окремі ініціативи координуються, існують локальні інноваційні практики, але без системності
3 рівень	Стандартизований (Defined)	Встановлено загальні принципи інноваційної діяльності, існують політики та відповідальні особи
4 рівень	Інтегрований (Integrated)	Інновації інтегровані в стратегію, формуються партнерства, застосовуються цифрові інструменти
5 рівень	Оптимізований (Optimized)	Інновації - частина культури, постійне вдосконалення, застосування передових управлінських практик

На практиці модель «інноваційної зрілості управління» широко використовується:

- у стратегічному плануванні підприємств (наприклад, при формуванні інноваційної стратегії або корпоративної трансформації);
- у бенчмаркінгу для порівняння з конкурентами або найкращими практиками;
- в аудиті інноваційної діяльності;
- при проектуванні програм цифрової трансформації, де управлінська зрілість є критично важливою.

4. *Agile-модель інноваційного управління* є ітеративним, гнучким підходом, який фокусується на адаптації до змін, співпраці та постійному вдосконаленні для швидкого створення інноваційних продуктів чи послуг.

Ключовими аспектами Agile-моделі є :інтеративність та адаптивність, співпраця та зворотний зв'язок, командна автономія, пріоритет цінності:

Agile-модель сприяє прискоренню інноваційного процесу, зниженню ризиків невдач і підвищенню залученості працівників та ідеально підходить для середовища з високою невизначеністю. к.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛСУ-ПАК»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Алсу-Пак», розташоване у місті Вінниця за адресою вул. Академіка Янгеля, є одним із провідних українських виробників паперової санітарно-гігієнічної продукції. Основними напрямками діяльності підприємства є виготовлення паперових серветок, носових хустинок, продукції для диспенсерів, що застосовується в сегменті HoReCa, а також у побуті.

Засноване у 2004 році, підприємство послідовно розвиває виробничі потужності з метою забезпечення внутрішнього ринку екологічно безпечними, якісними та доступними виробами санітарно-гігієнічного призначення, орієнтуючись на потреби споживачів різних галузей.

ТОВ «Алсу-Пак» діє у відповідності до чинного законодавства України, свого Статуту, внутрішніх положень, регламентів, інструкцій та рішень Загальних зборів учасників. Обрана організаційно-правова форма товариство з обмеженою відповідальністю забезпечує оптимальне поєднання гнучкості управлінських рішень, обмеження відповідальності учасників та можливості залучення інвестицій для оновлення виробничої бази.

Майновий комплекс підприємства включає будівлі, обладнання, транспортні засоби, технологічні розробки, патенти, ліцензії, інтелектуальну власність, а також інші активи, облік яких ведеться відповідно до фінансової звітності. Засновниками підприємства є двоє фізичних осіб. Статутний капітал у 2024 році становить 8205,8 тис. грн.

Розміщення підприємства обрано з урахуванням транспортно-логістичних переваг, що забезпечують ефективне постачання сировини та швидке реагування на запити клієнтів. Основними споживачами продукції є

заклади громадського харчування, кафе, ресторани, готелі, тобто клієнти з сектора HoReCa, що потребують високої якості за доступною ціною.

Діяльність підприємства ґрунтується на високих стандартах гігієни, технологічної дисципліни та економічної доцільності. Виробництво серветок і носових хустинок здійснюється з використанням первинної (деревної або бавовняної целюлози) та вторинної сировини (макулатури), що безпосередньо впливає на споживчі властивості готової продукції - її щільність, м'якість і вологостійкість.

Технологічний процес включає:

- підготовку сировини;
- формування паперового полотна;
- сушіння;
- тиснення;
- різання;
- складання;
- пакування.

На всіх етапах здійснюється контроль якості відповідно до вимог ISO, ДСТУ та системи HACCP.

Виробничі потужності підприємства представлені сучасними високоточними лініями, що дозволяють мінімізувати втрати сировини, налаштовувати параметри під вимоги замовників (формат, кількість шарів, текстура, колір), а також наносити логотипи за індивідуальними замовленнями.

Особлива увага приділяється санітарно-гігієнічним умовам виробництва: контролю вологості й температури, використанню стерильного пакування, гігієні персоналу. ТОВ «Алсу-Пак» зареєстроване в EAN International, уся продукція має штрихове кодування EAN, що підтверджує її відповідність міжнародним стандартам.

ТОВ «Алсу-Пак» функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури управління, що є найбільш поширеною серед малих

і мікропідприємств. Такий тип структури передбачає чітке підпорядкування працівників безпосередньо керівнику або відповідальному менеджеру та одночасний розподіл функцій за напрямками діяльності.

Основними ланками управління є:

- керівництво що забезпечує стратегічне, фінансове та організаційне управління;
- виробнича сфера відповідає за безпосереднє виготовлення продукції;
- комерційно-збутова, що займається маркетингом, продажами та логістикою.

При такій структурі рішення на ТОВ «Алсу-Пак» приймаються централізовано, а контроль здійснюється безпосередньо директором, що дозволяє забезпечити швидку реакцію на зміни в попиті, цінах чи технологічних параметрах виробництва.

З огляду на невелику чисельність штату, управлінський персонал поєднує кілька функцій, що підвищує ефективність роботи, але потребує високого рівня кваліфікації та відповідальності.

Директор підприємства здійснює загальне керівництво діяльністю ТОВ «Алсу-Пак», в його компетенції питання стратегічного планування, контролю за результатами діяльності, ухвалення управлінських рішень, організація роботи персоналу, взаємодія з постачальниками, державними структурами та клієнтами.

Бухгалтер веде бухгалтерський і податковий облік, формує звітність, здійснює контроль за витратами, проводить розрахунки з постачальниками, працівниками та бюджетом, також виконує функції кадровика та адміністратора документообігу.

Начальник виробництва організовує технологічний процес виготовлення продукції, контролює дотримання виробничого графіка, відповідає за використання сировини та якість готової продукції, забезпечує технічне обслуговування обладнання, координує роботу операторів і майстрів змін.

Майстер зміни несе відповідальність за виконання виробничих завдань у

межах своєї зміни, контролює якість продукції, дотримання технологічних параметрів, правил охорони праці та техніки безпеки.

Оператори виробничих ліній (6 осіб) безпосередньо здійснюють процес переробки целюлози, тиснення, нарізання, пакування серветок і рушників. Менеджер із продажів забезпечує пошук клієнтів, укладання договорів, підтримує зв'язки з постійними замовниками, аналізує ринок збуту, бере участь у формуванні цінової політики.

Логіст (водій) організовує транспортування готової продукції, контролює облік товарно-матеріальних цінностей, відповідає за своєчасну доставку замовлень.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Алсу-Пак» має низку переваг, серед яких:

- оперативність прийняття рішень завдяки відсутності проміжних управлінських ланок;
- простота комунікацій і чіткий розподіл функцій;
- гнучкість у реагуванні на зміни обсягів замовлень;
- високий рівень персональної відповідальності працівників;
- мінімальні управлінські витрати.

Водночас наявні деякі обмеження, притаманні малим підприємствам:

- надмірна концентрація управлінських функцій у керівника;
- обмежені можливості делегування повноважень;
- відсутність окремих служб (маркетингової, ІТ, аналітичної), що може ускладнювати стратегічне планування.

Ефективна виробнича діяльність ТОВ «Алсу-Пак», значною мірою залежить від рівня розвитку його матеріально-технічної бази, що охоплює сукупність основних засобів, допоміжного обладнання, інженерної інфраструктури та ресурсного забезпечення, необхідного для реалізації повного циклу виробництва. На ТОВ «Алсу-Пак» сформована сучасна, компактна та технологічно адаптивна матеріальна база, що відповідає вимогам санітарно-гігієнічного виробництва.

До складу матеріально-технічної бази ТОВ «Алсу-Пак» входять:

1. Виробничі потужності, зокрема:

- високоточне обладнання для переробки целюлозної сировини (первинної та вторинної);
- машини для формування паперового полотна;
- установки для тиснення, різання, складання та пакування серветок;
- автоматизовані лінії по виготовленню носових хустинок та продукції для NoReCa з можливістю нанесення логотипів.

2. Контрольно-вимірювальні прилади та лабораторія, призначені для:

- оцінки якості сировини та готової продукції;
- забезпечення відповідності санітарно-гігієнічним стандартам (НАССР, ISO, ДСТУ);
- контролю стабільності технологічних параметрів (щільності, вологостійкості, текстури тощо).

3. Складське господарство, що забезпечує:

- належне зберігання сировини, пакувальних матеріалів і готової продукції;
- підтримання відповідних санітарно-температурних умов зберігання;
- ефективну логістику в межах підприємства.

4. Транспортні засоби, призначені для доставки продукції до споживачів, які забезпечують:

- гнучкість логістичних рішень;
- дотримання термінів постачання;
- можливість оперативної взаємодії з клієнтами NoReCa-сегменту.

5 Системи енергозабезпечення та екологічного контролю, що включають:

- енергозберігаюче обладнання, яке знижує витрати на електроенергію;
- сучасні вентиляційно-кліматичні системи для стабілізації мікроклімату у виробничих приміщеннях;
- використання екологічно безпечних матеріалів і технологій.

Матеріально-технічна база ТОВ «Алсу-Пак» регулярно оновлюється та модернізується відповідно до змін у технологіях та ринкових вимогах. Завдяки наявності гнучкого обладнання з можливістю швидкого переналаштування, підприємство оперативно реагує на індивідуальні запити замовників і зміни у споживчому попиті.

Для оцінки економічного розвитку підприємства проведено порівняльний аналіз показників діяльності за період 2022–2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Алсу-Пак» за період  
2022 -2024 роки.

Показник	2022 Рік	2023 Рік	2024 Рік	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг), тис. грн.	14983,2	15500,3	18533,3	3550,1	123,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12443,3	11283,1	14303,5	1860,2	114,9
Валовий прибуток, тис. грн.	2539,9	4217,2	4229,8	1689,9	166,5
Середньо -спискова чисельність осіб, чол.	12,0	13,0	12,0	0,0	100,0
Чистий прибуток тис. грн.	138,9	144,3	278,1	139,2	200,2
Вартість активів, тис. грн	12887,5	13789,2	12705,4	-182,1	98,6
Продуктивність праці, тис. грн/особа	1248,6	1192,3	1544,41	295,8	123,6
Рентабельність продажу %	0,93	0,96	1,51	0,58	162,3

Протягом досліджуваного періоду на ТОВ «Алсу-Пак» спостерігається стабільне зростання обсягів реалізації продукції. У 2024 році чистий дохід склав 18 533,3 тис. грн, що на 3550,1 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, або на 23,7%., що свідчить про розширення ринку збуту, підвищення попиту або збільшення середньої ціни продукції.

Собівартість у 2024 році зросла на 1860,2 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, що становить 114,9% до базового періоду, причому відносно помірне зростання собівартості порівняно з темпами приросту доходу (23,7%) вказує на покращення ефективності виробничих витрат.

Показник валового прибутку збільшився з 2539,9 тис. грн у 2022 році до 4229,8 тис. грн у 2024 році, динаміка свідчить про ефективне управління собівартістю та прибутковістю основної діяльності. У 2024 році підприємство отримало 278,1 тис. грн чистого прибутку, що вдвічі перевищує результат 2022 року, що є якісним індикатором фінансової стійкості

Протягом періоду чисельність персоналу залишалася відносно стабільною на рівні 12–13 осіб. Вартість активів у 2024 році знизилася на 182,1 тис. грн, або на 1,4%, у порівнянні з 2022 роком, але незважаючи на зростання прибутковості, зменшення вартості активів може бути пов'язане з амортизацією основних засобів, реалізацією окремих активів або оптимізацією ресурсної бази.

У 2024 році продуктивність праці на ТОВ зросла на 23,6% порівняно з 2022 роком, що свідчить про раціональне використання трудових ресурсів та ефективну організацію виробничого процесу.

Рентабельність зросла до 1,5% проти 0,93% у попередні роки. Це свідчить про ефективніше управління витратами та зростання чистого прибутку в структурі доходів.

У 2022–2024 роках ТОВ «Алсу-Пак» показує стійке зростання основних фінансових показників, зокрема чистого доходу, валового та чистого прибутку, що створює потенціал для розширення масштабів діяльності.

## 2.2. Оцінка ефективності існуючих управлінських процесів та інноваційної спроможності ТОВ «Алсу-Пак»

Відомим є факт, що ефективність управлінських процесів на підприємстві є критично важливим чинником забезпечення стабільного функціонування, конкурентоспроможності та здатності до інноваційного розвитку, для мікропідприємства, яким є ТОВ «Алсу-Пак», раціональна побудова управлінських функцій, оперативність прийняття рішень і чітка координація діяльності між підрозділами мають вирішальне значення для результативності

господарської діяльності.

ТОВ «Алсу-Пак» застосовує лінійно-функціональну модель управління, що є найбільш оптимальною для мікропідприємств із невеликою чисельністю персоналу. Дана модель забезпечує: чітке підпорядкування; персональну відповідальність за виконання функцій; швидке ухвалення рішень; мінімізацію управлінських витрат.

Наявна структура дозволяє директорів одночасно здійснювати стратегічне, адміністративне й фінансове керівництво, тоді як виробничі та збутові функції реалізуються через відповідальних осіб на оперативному рівні. Такий підхід забезпечує високу керованість, проте створює надмірну концентрацію управлінських функцій у вузькому колі осіб.

Оцінка ефективності управлінських процесів здійснюється за наступними критеріями

- *Фінансові результати.* Аналіз діяльності за 2022–2024 р. показує позитивну динаміку основних економічних показників, що свідчить про ефективне управління витратами, прибутковістю та ресурсами, іє ознакою раціонального використання управлінського потенціалу.

- *Управління персоналом.* Підприємство зберігає стабільну чисельність працівників на рівні 12 осіб, що говорить про відсутність плинності кадрів і підтримання позитивного соціально-психологічного клімату. Водночас обов'язки з управління персоналом поєднуються з іншими функціями (наприклад, у бухгалтера), що є типовим для мікропідприємств, але водночас обмежує розвиток системної кадрової політики.

- *Управління виробництвом.* Процеси виготовлення продукції чітко регламентовані, технологічно стабільні, контрольовані на всіх етапах від формування паперового полотна до пакування готової продукції, що забезпечує високу якість виробів, відповідність стандартам (НАССР, ДСТУ, ISO) та дозволяє виконувати індивідуальні замовлення для сегмента HoReCa.

- *Комунікація та координація* За умов невеликого штату підприємства комунікація реалізується у прямій формі між керівником та виконавцями, що

забезпечує швидке реагування, проте потребує високої особистої залученості керівника у всі процеси, що може призводити до перевантаження управлінської ланки.

Попри загальну ефективність поточної моделі, на ТОВ «Алсу-Пак» виявлено низку стримуючих чинників:

- Відсутність цифрових управлінських інструментів, що ускладнює обробку інформації, планування та аналітику.

- Концентрація рішень в одній особі, що знижує гнучкість управлінської системи та обмежує розвиток децентралізації.

- Відсутність стратегічного планування управлінські рішення здебільшого мають оперативний характер, що обмежує довгострокову перспективу розвитку.

- Обмежена інноваційна активність в управлінні - відсутність системної роботи з оптимізацією процесів, кадровим резервом або навчанням персоналу.

У сучасних умовах динамічного ринку здатність підприємства до впровадження інновацій стає ключовим фактором його конкурентоспроможності та адаптивності до зовнішніх змін. Інноваційний потенціал є сукупністю внутрішніх можливостей підприємства щодо генерування, впровадження, освоєння та масштабування інноваційних рішень у виробничо-управлінському середовищі. Для оцінки інноваційної спроможності ТОВ «Алсу-Пак» доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також виявити зовнішні можливості й загрози для розвитку інновацій. (таб.2.2)

Аналіз показує, що підприємство має низку внутрішніх передумов для формування інноваційної моделі розвитку, оскільки потужності ТОВ «Алсу-Пак» технічно готові до запровадження нових рішень у сфері виробництва, дизайну продукції та її індивідуалізації, також досвід на ринку, знання клієнтських потреб і здатність швидко адаптуватися до обсягів замовлень створюють високу операційну гнучкість.

Проте рівень організаційної інноваційної зрілості є обмеженим,

насамперед через низький рівень цифровізації, відсутність інноваційної інфраструктури (аналітики, інвесторів, інкубаторів), а також фінансові обмеження, типові для мікропідприємств.

Таблиця 2.2.

## SWOT-матриця інноваційного потенціалу ТОВ «Алсу-Пак»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високоточне обладнання, що дозволяє виробляти продукцію з індивідуальними характеристиками.</li> <li>- Виробничий процес адаптований до гнучких форматів, кольорів та обсягів продукції.</li> <li>- Стабільна чисельність персоналу, низька плинність кадрів.</li> <li>- Досвід роботи на ринку понад 20 років - глибоке знання галузі.</li> <li>- Виробнича гнучкість і технологічна дисципліна.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність автоматизованих управлінських систем</li> <li>- Обмежені фінансові ресурси для інвестування в інноваційні технології.</li> <li>- Низький рівень цифровізації бізнес-процесів.</li> <li>- Обмежений доступ до зовнішніх джерел інновацій (R&amp;D, інкубатори, венчурні фонди).</li> <li>- Відсутність власного відділу з інноваційного розвитку чи технологічного аудиту.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання попиту на екологічну продукцію та вироби з вторинної сировини.</li> <li>- Державні та регіональні програми підтримки інновацій та цифровізації МСП</li> <li>- Розвиток e-commerce як каналу збуту продукції</li> <li>- Впровадження енергозберігаючих та безвідходних технологій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Посилення конкуренції з боку великих гравців, які мають доступ до інновацій.</li> <li>- Нестабільність вартості сировини й енергоресурсів.</li> <li>- Високий рівень залежності від імпортного обладнання та матеріалів.</li> <li>- Низька інноваційна культура у малому бізнесі в Україні.</li> </ul>

Серед зовнішніх можливостей варто виокремити перехід бізнесу до цифрової економіки, розвиток державних інструментів підтримки інноваційного малого підприємництва (гранти, пільгові програми), а також попит на екологічні товари усе це створює сприятливі умови для реалізації інноваційної стратегії.

Водночас загрози - такі як технологічна конкуренція, залежність від імпорту, нестабільне регуляторне середовище - потребують системної адаптації інноваційного процесу до умов середовища.

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Алсу-Пак» свідчить, що підприємство має базові внутрішні ресурси та зовнішні можливості для розвитку інновацій, особливо в технологічній та екологічній напрямках, але досягнення високого рівня інноваційної спроможності вимагає:

- цифрової трансформації управління;
- розширення доступу до фінансування інновацій;
- розвитку партнерств з інноваційним середовищем (
- підвищення кваліфікації персоналу щодо роботи з інноваційними технологіями.

Цілеспрямоване використання внутрішніх сильних сторін у поєднанні з підтримкою зовнішнього інноваційного середовища створить умови для перетворення ТОВ «Алсу-Пак» на гнучке, інноваційно-орієнтоване виробниче підприємство.

Для реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Алсу-Пак» необхідно подолати організаційні, фінансові та технологічні обмеження, створивши цілісну систему інноваційного управління та залучивши зовнішні ресурси для розвитку.

## РОЗДІЛ 3.

### РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ НА ТОВ «АЛСУ ПАК»

#### 3.1. Вибір та обґрунтування моделі інноваційного управління підприємством

У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища, цифрової трансформації бізнесу та загострення конкуренції традиційні моделі управління не забезпечують належної адаптивності, ефективності та інноваційної активності підприємств. Особливо це актуально для малих виробничих компаній, таких як ТОВ «Алсу-Пак», які функціонують у сегменті з високою залежністю від технологій, стабільності постачання та змін у споживчому попиті.

У зв'язку з цим ключовим завданням інноваційного розвитку є перехід до гнучкої, адаптивної та клієнт - орієнтованої моделі управління, яка дозволяє швидко інтегрувати нововведення, ефективно використовувати обмежені ресурси та посилювати конкурентоспроможність.

На основі проведеного SWOT аналізу сформуємо TOWS-матрицю інноваційного розвитку яка є необхідною для розробки стратегій, та допомагає перетворити результати аналізу сильних сторін (*Strengths*), слабких сторін (*Weaknesses*), можливостей (*Opportunities*) та загроз (*Threats*) на конкретні дії, тапоказує, як поєднувати внутрішні фактори з зовнішніми, щоб використовувати можливості, долати загрози та розвивати інноваційний потенціал.

TOWS-матриця потрібна для :

1. Створення конкретного плану дій.
2. Застосовувати сильні сторони для реалізації можливостей та нівелювання загроз.
3. Використовувати можливості для зменшення негативного впливу

слабких сторін.

4. Знаходити інноваційні рішення, що впливають із взаємозв'язків між чотирма блоками аналізу.

Таблиця 3.1

TOWS-матриця інноваційного розвитку ТОВ «Алсу-Пак»

	<b>Можливості (О) Зовнішні позитивні фактори SO-стратегія (Максимізація)</b>	<b>Загрози (Т) Зовнішні негативні фактори ST-стратегія (Захисна)</b>
<b>Сильні сторони (S) Внутрішні переваги</b>	<p><i>Використання внутрішніх сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Використати виробничу гнучкість і якість для виходу на нові ринки збуту (HoReCa, e-commerce)</li> <li>- Ініціювати участь у державних програмах цифровізації (Дія.Бізнес).</li> <li>- Розробити нову лінійку екологічної продукції з переробленої сировини.</li> </ul>	<p><i>Застосування сильних сторін для нейтралізації загроз:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечити енергоефективність виробництва через модернізацію обладнання</li> <li>- Завдяки стабільній якості продукції та гнучкості зменшити залежність від цінової конкуренції.</li> <li>- Підвищити цінність бренду через індивідуалізацію продукції (логотипи, дизайн)</li> </ul>
<b>Слабкі сторони (W) Внутрішні обмеження</b>	<p><i>WO-стратегія (Адаптивна)</i></p> <p><i>Подолання внутрішніх слабких сторін через використання зовнішніх можливостей:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучити грантове фінансування для впровадження ERP/CRM-систем</li> <li>- Налагодити співпрацю з ІТ-компаніями або фахівцями на аутсорсі для цифровізації управління</li> <li>- Використати освітні програми для підвищення кваліфікації персоналу в сфері інноваційного менеджменту</li> </ul>	<p><i>WT-стратегія (Мінімізуюча)</i></p> <p><i>Уникнення ризиків через усунення слабких сторін:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікувати постачальників сировини для зменшення залежності від імпорту.</li> <li>- Запровадити систему внутрішнього контролю й стратегічного планування для уникнення управлінських перевантажень</li> <li>- Оптимізувати витрати шляхом впровадження новітніх підходів.</li> </ul>

TOWS-матриця показує, що реалізація інноваційного потенціалу ТОВ «Алсу-Пак» потребує не лише активізації сильних сторін, а й усунення ключових слабких місць насамперед у сфері цифровізації, кадрового

забезпечення та управлінської структури. Також важливим є комбінація стратегій типу SO і WO, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішнього середовища, а й перейти до прогресивної моделі зростання, що базується на інноваційній гнучкості та технологічній модернізації.

У умовах високої динаміки зовнішнього середовища, цифрової трансформації бізнесу та загострення конкуренції традиційні моделі управління не забезпечують належної адаптивності, ефективності та інноваційної активності підприємств. Особливо це актуально для малих виробничих компаній, таких як ТОВ «Алсу-Пак», що функціонують у сегменті з високою залежністю від технологій, стабільності постачання та змін у споживчому попиті. У зв'язку з цим ключовим завданням інноваційного розвитку є перехід до гнучкої, адаптивної та клієнтоорієнтованої моделі управління, яка дозволяє швидко інтегрувати нововведення, ефективно використовувати обмежені ресурси та посилювати конкурентоспроможність.

На основі результатів аналізу діяльності (таблиця 2.1 ) SWOT (таблиця 2.2.) і TOWS-аналізів (таблиця 3.1), аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та врахування зовнішніх викликів, для ТОВ «Алсу-Пак» доцільним є впровадження гібридної моделі інноваційного управління, що тісно поєднує елементи таких підходів:

- Модель інноваційної зрілості (*Innovation Maturity Model*) яка дозволяє оцінити рівень готовності підприємства до впровадження інновацій, систематизувати управлінські процеси, встановити пріоритети розвитку та сформулювати поетапну стратегію інноваційних змін.

- Модель відкритих інновацій (*Open Innovation*) яка передбачає залучення зовнішніх джерел ідей, технологій, партнерів та клієнтів до інноваційного процесу. Це особливо актуально для мікропідприємства з обмеженими внутрішніми ресурсами.

- Agile-модель управління інноваціями що базується на ітераційності, гнучкому плануванні та клієнтоорієнтованому підході. Для ТОВ «Алсу-Пак» це дозволить адаптувати виробництво під потреби замовників HoReCa-

сегменту, оперативно вносити зміни у продуктову лінійку та тестувати нові технології.

Гібридна інноваційна модель для ТОВ «Алсу-Пак» дозволить:

- підвищити ефективність управління за рахунок поступового впровадження цифрових технологій (навіть у мінімальному масштабі);
- сформувати стійку інноваційну культуру на основі залучення працівників і клієнтів до покращення продуктів;
- забезпечити стратегічну орієнтацію на сталий розвиток, енергоефективність і екологічну безпеку;
- адаптувати управління до умов обмежених ресурсів через використання гнучких методик (Agile);
- зменшити інноваційні ризики шляхом поетапного впровадження змін та оцінки результатів у режимі реального часу.

Інтеграція обраної моделі управління дозволить ТОВ «Алсу-Пак»:

- посилити інноваційний потенціал підприємства;
- скоротити час виведення нових продуктів на ринок;
- зменшити виробничі втрати;
- оптимізувати логістику та управління запасами;
- підвищити рівень задоволеності клієнтів.

З огляду на поточний стан управління на ТОВ «Алсу-Пак» та його фінансові та кадрові ресурси, а також потребу в адаптації до ринкових викликів, найбільш обґрунтованим є впровадження гібридної моделі інноваційного управління, яка поєднує інноваційну зрілість, відкритість до зовнішніх ідей і Agile-інструменти., що дозволить не лише оптимізувати існуючі процеси, а й сформувати на підприємстві культуру інновацій, спрямовану на довгостроковий розвиток і зростання.

Дана модель є поступовою та гнучкою, та враховує обмежені ресурси малого підприємства, але при цьому дозволяє системно перейти до інноваційно орієнтованого управління, спираючись на реальні можливості та потреби ТОВ «Алсу-Пак».

Таблиця 3.2

Модель впровадження гібридної системи інноваційного управління на  
ТОВ «Алсу-Пак»

Етап	Основні завдання	Відповідальні особи або підрозділи	Інструменти і моделі	Очікувані результати
1. Діагностика інноваційної зрілості	- Оцінити поточний стан управлінських процесів та інноваційної культури	Директор, зовнішній консультант, бухгалтер	<i>Innovation Maturity Model</i> , SWOT-аналіз	Визначено слабкі та сильні сторони; встановлено базовий рівень інновацій
	- Визначити рівень інноваційної зрілості			
2. Формування інноваційної стратегії	- Скласти карту пріоритетів інновацій	Директор, керівник виробництва	TOWS-матриця, <i>Balanced Scorecard</i>	Стратегічні цілі інновацій прив'язані до реальних ресурсів
	- Сформувати план дій щодо цифровізації, енергоефективності та продуктового оновлення			
3. Запуск моделі відкритих інновацій	- Налагодити зворотний зв'язок з клієнтами	Менеджер із продажів, директор	<i>Open Innovation Tools</i> , партнерства	Отримання нових ідей, доступ до зовнішніх джерел інновацій
	- Залучити ідеї ззовні (постачальники, наукові установи, консалтинг)			
4. Впровадження елементів Agile	- Реорганізувати виробничі цикли на гнучкі спринти	Начальник виробництва, майстри змін	<i>Agile</i> , <i>Kanban</i>	Прискорення інноваційних процесів, зменшення втрат
	- Використати короткі ітерації для розробки/тестування нових рішень			
5. Пілотне тестування інноваційних рішень	- Вибір 1–2 інновацій (продукт/процес) для тестування	Виробничий підрозділ, бухгалтерія	PDSA-цикл (план–роби–перевір–дій)	Мінімізація ризиків, перевірка життєздатності ідей
	- Проведення аналізу результатів			

## Продовження таблиці 3.2

Етап	Основні завдання	Відповідальні особи або підрозділи	Інструменти і моделі	Очікувані результати
6. Цифровізація управлінських функцій	- Встановлення простих CRM або ERP-систем	Бухгалтер, консультант з ІТ	Google Workspace, хмарні сервіси	Оптимізація документообігу, покращення контролю
	- Автоматизація обліку, обробки замовлень			
7. Моніторинг і постійне вдосконалення	- Впровадження KPI для інновацій	Директор, всі підрозділи	Kaizen, KPI-моніторинг, Agile Retrospective	Безперервне покращення, підвищення гнучкості й адаптивності
	- Аналіз відхилень і результатів			
	- Коригування підходів			

### 3.2 Формування інноваційної моделі цифрового управління підприємством

Першим кроком для формування інноваційної моделі управління ТОВ є цифровізація управлінських процесів що є одним із ключових напрямів підвищення ефективності сучасного підприємства та дозволяє досягти більшої прозорості, оперативності прийняття рішень та скорочення витрат. Для мікропідприємства ТОВ «Алсу-Пак», яке працює в умовах обмежених ресурсів і має лінійно-функціональну організаційну структуру, впровадження цифрових інструментів дозволить оптимізувати щоденну діяльність і забезпечити основу для подальшого розвитку

Основною метою розробки системи цифрового управління є створення єдиного інтегрованого інформаційного середовища, яке об'єднає основні управлінські, виробничі, збутові та кадрові процеси на підприємстві. Вибір конкретних цифрових рішень повинен відповідати масштабам бізнесу, доступному бюджету та рівню підготовки персоналу.

Основними напрямками цифровізації управління є

1. Впровадження ERP-системи базового рівня, що дозволить об'єднати

дані про запаси, постачання, виробництво та фінансові показники в єдину систему. Тому для ТОВ «Алсу-Пак» доцільно використовувати легкі хмарні ERP-рішення (наприклад, «BAS Малий бізнес»), які не потребуватимуть значних витрат на розгортання.

Очікуваними ефектами від впровадження ERP-системи буде: автоматизація обліку запасів і постачання; синхронізація даних про виробництво і відвантаження; поліпшення контролю за фінансовими потоками.

2. Використання CRM-системи для управління клієнтськими відносинами що є ефективним інструментом для обліку замовлень, контролю етапів виконання, формування бази клієнтів і автоматизації комунікацій. Запровадження CRM дозволить краще працювати з партнерами оскільки дозволить здійснювати: відстеження історії замовлень; нагадування про повторні продажі; сегментація клієнтів за типами та обсягами замовлень; підвищення рівня персоналізації пропозицій.

### 3. Автоматизація документообігу та щоденних операцій

Для оптимізації офісної діяльності доцільно використовувати хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365), що дозволяють вести електронний документообіг, таблиці, звітність і спільну роботу над файлами.

Перевагами в цьому випадку буде : зменшення витрат часу на рутинні операції; підвищення прозорості бізнес-процесів; зменшення помилок при обробці інформації.

Важливим кроком є впровадження інновацій в управлінні персоналом, зокрема автоматизація HR-процесів, що зумовить підвищення ефективності управління трудовими ресурсами на ТОВ «Алсу-Пак».

В умовах обмеженого кадрового складу автоматизація дозволяє зменшити адміністративне навантаження, покращити точність обліку та прискорити кадрові процедури. Використання цифрових рішень для ведення табелів, графіків роботи, розрахунку заробітної плати, формування звітності та управління відпустками дозволяє забезпечити прозорість та

контрольованість процесів, також застосування хмарних сервісів і простих HRM-платформ дає змогу формувати електронні особові справи працівників, відстежувати їхню продуктивність і вчасно оновлювати кваліфікаційні дані. Ці заходи сприятимуть підвищенню мотивації персоналу, зниженню помилок у кадровому обліку та створенню основи для побудови більш стратегічної системи управління людським капіталом.

Успішність реалізації інновацій значною мірою залежить не лише від їхньої технологічної або організаційної реалізації, а й від економічної доцільності їх реалізації. Для ТОВ «Алсу-Пак», яке працює в умовах обмежених ресурсів, питання окупності інновацій, прогнозування витрат та оцінки їх ефективності за ключовими показниками (*kpi*, *roi*) є критично важливими для прийняття управлінських рішень.

Впровадження інновацій у систему управління ТОВ «Алсу-Пак» відкриє можливості розвитку, підвищить гнучкість і конкурентоспроможність підприємства. Системна оцінка ефективності через бізнес-планування, *roi* та *kpi* забезпечить прозорість інноваційного процесу та контроль за досягненням цілей.

Таблиця 3.3

Прогнозовані витрати ТОВ «Алсу-Пак» на впровадження інновацій у систему управління (на рік):

Стаття витрат	Сума, тис. грн
CRM-система (встановлення, підтримка)	35
Навчання персоналу (Agile)	12
Консультаційні послуги	15
Хмарні сервіси (Google, Microsoft)	28
Пілотні інновації (дослідні зразки)	20
Разом:	110

В основі інноваційних змін на ТОВ «Алсу-Пак» є впровадження гібридної моделі управління, що передбачає:

- запровадження CRM-системи для обліку замовлень і комунікації з клієнтами;
- цифровізацію документообігу (хмарні сервіси);
- навчання персоналу елементам гнучкого управління (Agile);
- оптимізацію виробничих рішень на основі даних.

Проведемо розрахунок *roi* (*Return on Investment*) – рентабельності інвестиційних вкладень

$$ROI = \frac{\text{Очікуваний додатковий прибуток} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Очікуваний ефект від здійснених витрат сформує додатковий прибуток за рахунок оптимізації процесів, розширення замовлень, скорочення витрат в межах 155,0 тис. грн. в рік.

$$ROI = \frac{155 - 110}{110} \times 100\% = 36,4 \%$$

Розрахований показник  $ROI = 36,4 \%$  свідчить про високу економічну ефективність інноваційного проєкту та його доцільність у коротко- і середньостроковій перспективі.

Для оцінки результативності впроваджених змін доцільно використовувати систему крі, адаптовану до специфіки мікропідприємства. КРІ (ключові показники ефективності) є числовими характеристиками, що вимірюють результативність та ефективність, що допомагають оцінити досягнення цілей.

На основі розрахунків можна зробити висновок, що інвестиції в інноваційні управлінські рішення на ТОВ «Алсу-Пак» є економічно обґрунтованими, забезпечують позитивний *roi* на рівні 36,4 %, а також сприятимуть:

- зростанню продуктивності праці;
- підвищенню рентабельності;
- покращенню якості обслуговування клієнтів;
- створенню передумов для масштабування діяльності.

Таблиця 3.4

Визначення КРІ (ключових показників ефективності ТОВ «Алсу-Пак» за результатами впровадження інновацій

крі	Формула / зміст	Базове значення	Прогнозні орієнтири
Продуктивність праці	$\frac{\text{Дохід}}{\text{кількість працівників}}$	1544,4 тис. грн/особа	$\geq 1650$
Рентабельність продажів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{дохід}}$	1,50%	$\geq 2,0\%$
Час обробки замовлення	Від запиту до відвантаження	~48 годин	$\leq 36$ годин
Кількість інновацій на рік	$\frac{\text{Нові ідеї}}{\text{процеси}}$	0–1	$\geq 3$
Рівень цифровізації	Частка цифрових процесів підприємства	~25%	$\geq 50\%$

Впровадження інновацій у систему управління ТОВ «Алсу-Пак» не лише має фінансову доцільність, але й відкриває нові можливості стратегічного розвитку, підвищує гнучкість і конкурентоспроможність підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень щодо впровадження інноваційних технологій управління підприємством можна сформулювати наступні висновки:

У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високою динамікою, нестабільністю ринку та посиленням конкуренції, підприємства потребують нових підходів до управління. Класичні моделі організації бізнес-процесів поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних управлінських технологій. Дослідження, проведене на прикладі ТОВ «Алсу-Пак», підтвердило, що інновації в системі управління є критичним чинником підвищення гнучкості, адаптивності та економічної стійкості підприємства.

Проаналізувавши сутність управлінських інновацій, їх класифікацію та функціональну роль у діяльності підприємств, було встановлено, що їх вплив не обмежується лише сферою технологій. Упровадження нових управлінських рішень змінює внутрішні процеси, підходи до персоналу, структуру комунікацій, а також забезпечує основу для цифрової трансформації бізнесу. Науково-теоретичне обґрунтування дозволило виокремити найперспективніші моделі інноваційного управління, зокрема модель відкритих інновацій, модель інноваційної зрілості та Agile-підхід, які найбільш повно відповідають сучасним викликам.

Поглиблений аналіз організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Алсу-Пак» виявив наявність як сильних сторін, зокрема чіткої функціональної ієрархії, гнучкості прийняття рішень і стабільності кадрів, так і низки обмежень, серед яких: централізація повноважень, недостатній рівень цифровізації та відсутність системного стратегічного планування. Проведення SWOT- і TOWS-аналізу дозволило визначити ключові напрями інноваційного розвитку, засновані на використанні внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх можливостей.

Особливу увагу було приділено формуванню цифрової моделі

управління, яка передбачає впровадження ERP систем, автоматизацію HR-процедур, хмарних сервісів і технологій обробки даних. Для ТОВ «Алсу-Пак» як малого підприємства з обмеженими ресурсами та невеликою кількістю працівників така система має бути гнучкою, масштабованою та легкою у використанні. Запропонована стратегія цифрової трансформації охоплює не лише технічні інструменти, але й організаційні зміни, зокрема підготовку персоналу та адаптацію управлінських рішень до нових умов.

У межах дослідження було здійснено оцінку економічної доцільності впровадження інновацій, що базується на використанні показників ROI, KPI та елементів бізнес-планування. Результати розрахунків свідчать про високу окупність інвестицій ( $ROI = 36\%$ ), підвищення продуктивності праці, зростання рентабельності та скорочення тривалості циклів обробки замовлень..

В роботі було визначено ключові ризики, пов'язані з впровадженням управлінських інновацій, зокрема організаційні, фінансові, кадрові та технологічні бар'єри, запропоновані механізми їх подолання базуються на поступовому впровадженні змін, навчанні персоналу, адаптації моделей до реального функціонування підприємства та використанні гнучких інструментів управління змінами.

Загалом дослідження підтвердило, що інноваційне управління є практичним інструментом оптимізації діяльності підприємства, який здатен забезпечити не лише виживання в умовах ринкової нестабільності, а й формування довгострокової конкурентної переваги. Впровадження цифрових, організаційних та кадрових інновацій на ТОВ «Алсу-Пак» створює передумови для ефективного розвитку, зростання прибутковості, покращення обслуговування клієнтів та зміцнення позицій підприємства в галузі.

## СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин, Р. Р. та Деміків, І. О., 2020. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16)
2. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток економіки: управління, технології, моделі: монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2012. 412 с.
3. Бажал Ю. М., Домбровська А. О. Результативність факторів економічного зростання: продуктивність та інновації. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. No 8(1). С. 3–9.
4. Білоконь О.І. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014-2016 років (за міжнародною методологією) Державна служба статистики України, 2021. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/16/Arch\\_obs\\_inov\\_d.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_obs_inov_d.htm).
5. Гудзь О. Є. Банківське кредитування інноваційного розвитку підприємств: можливості та ризики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* 2019. No 1 (27). DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.011219>
6. Горбаченко, С. А., Інституційні умови впровадження управлінських інновацій у морегосподарській сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2019. 4 (1), с. 43–49.
7. Давлетбаєва, Н., Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. *Галицький економічний вісник*, 2015.1 (48), с. 48–54.
8. Дащенко, Н. М., Формування системи управлінських інновацій на промисловому підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*, 2019. 7 (1), с. 6–9.
9. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. Київ : ННЦ ІАЕ, 2004. 428
10. Думанська, І. Ю., 2014. Формування ефективної системи управлінських інновацій для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Інноваційна економіка*, 4, с. 53.

11. Денисов К. В. Промислова політика регулювання інноваційної модернізації виробничих процесів у чорній металургії. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 49–56.
12. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 4 липня 2002 р. ВВР України. 2002. № 36. Ст. 266
13. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : монографія/ П.Т. Саблук, О.Г. Шпикуляк, Л.І. Курило та ін. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с
14. Компанець К.А., Гончар Т.М., Висачило О.М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»* м.Одеса, Україна, № 45 2020 рік DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-17>
15. Коваль Л.А., Романчук С.А Розвиток наукової думки про інновації - як предмет особливої трудової діяльності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки, вип. 22, ч.ІІ. – Кіровоград: КНТУ, 2012.– 470 с
16. Коваль Л. А. Інноваційна праця: сутність та проблеми подальшого розвитку в Україні. *Вісник технологічного університету «Поділля»*. 2001. № 6 (37). С. 146-148
17. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань *Україна: аспекти праці*. 2007. № 4. С. 4-9
18. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. навчальний посібник К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
19. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
20. Новицький В. Регулятивні стратегії відкритих економічних систем і глобальна конкуренція за ресурси. *Економіка України*. 2007. № 7. С. 4–14.

21. Немчин О. Сучасний стан інноваційного розвитку України *Інтелектуальна власність*. 2003. № 1. С. 32–39.
22. Осокіна, А. В. та Сергієнко, Н. С., 2017. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки. *Молодий вчений*, 10, с. 973–977.
23. Пилипенко Г. М. Механізм ініціювання інноваційного розвитку в Україні *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2005. №1 С. 7–12
24. Петухова О. М., Сілакова Г. В. Розвиток моделей інноваційного процесу. *Вісник ЖДТУ* 2011. № 2 (56). С. 96–103. URL <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cf6ad8b5-2>
25. Пилипенко Ю. І. Інституціональні інновації як фактор інноваційного розвитку національної економіки *Економічний вісник НГУ*. №2. 2009. С. 33-4
26. Погорелова, Т. О., 2018. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. праць*, 15 (1291), с. 101–104.
27. Прохорова, В. В., Мушнікова, С. А.,. Формування системи управлінських інновацій на промислових підприємствах на основі синергетичного підходу. Харків: НТМТ.2013 № 8 С.87-93
28. Програми для підприємств. Фонд розвитку підприємництва. – URL: <https://bdf.gov.ua/programs/>.
29. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-IX // Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.
30. Чухно А. А. Сучасні економічні теорії: підручник. К., 2007. 878 с.
31. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 176–182. URI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_1_23).

32. Якимчук, І. М., 2020. Організаційно-управлінські інновації в підвищенні ефективності логістичного бізнесу на прикладі ланцюжка поставок. *Проблеми економіки*, 2, с. 325–330.
33. OECD/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat. – Luxembourg, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en
34. Jonen, A. *Das Ende der Balanced Scorecard? Ab- oder Lobgesang auf die Balanced Scorecard*. In: Nadig, L. / Behringer, S. (Hrsg.): *CARF Luzern 2020 – Controlling. Accounting & Audit. Risk & Compliance. Finanzen*. 2020. P. 67-90.
35. Najm A. Najm, Mohammad S. Alhmeidiyeen. *Managerial Innovation: An Attempt to Interpretation and Evaluation*. *Review of Applied Socio-Economic Research* (Volume 17 Issue 1 / 2019 ), pp. 53-68. URL: <http://www.reaser.eu>
36. Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. J. (2008). *Management innovation*. *Academy of Management Review*. Vol. 33, No. 4, 825–845
37. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. – HarperBusiness, 1985. 199p.
38. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. – Prentice Hall, 1983.
39. Chesbrough H.W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*.– Harvard Business School Press, 2003.
40. Hamel G. *The Future of Management*. Harvard Business School Press, 2007.
41. Birkinshaw J.M., Hamel G. and Mol M.J. // *Management innovation*. *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, No 4, pp. 825–845.
42. Ricardo David. *Principles of Political Economy and Taxation*. Penguin Books. 1971. 427 p
43. Schumpeter J.A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

44. Rigby D., Sutherland J., Takeuchi H. *Embracing Agile*. – *Harvard Business Review*, 2016, May Issue.

45. Офіційні дані Державної служби статистики України, 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

:

## **ДОДАТКИ**