МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Менеджмент інноваційних процесів на підприємстві ТОВ «БРЕВІС-ОД»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Management of Innovation Processes at the Enterprise “BREVIS-OD” LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Є. С. Циганко
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Циганку Єгору Сергійовичу

1. Тема роботи Менеджмент інноваційних процесів на підприємстві ТОВ «БРЕВІС-ОД»
керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.н.держ. упр. Онищенко О.А.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи менеджменту інноваційних процесів на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність, зміст та класифікація інновацій і інноваційних процесів; 1.2 Теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства; 1.3 Сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту в умовах глобалізації. Розділ 2. Аналіз менеджменту інноваційних процесів на підприємстві ТОВ «БРЕВІС-ОД» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз інноваційного потенціалу та оцінка системи управління інноваційними процесами на ТОВ «БРЕВІС-ОД». Розділ 3. Удосконалення менеджменту інноваційних процесів на ТОВ «БРЕВІС-ОД» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами; 3.2 Економічне

обґрунтування запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.02.2026	22.02.2026
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2026	03.03.2026
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2026	01.04.2026

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ Є. С. Циганко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. А. Онищенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Менеджмент інноваційних процесів на підприємстві ТОВ «БРЕВІС-ОД» : 58 сторінок, 11 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 38 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування системного підходу до управління інноваційними процесами на підприємстві в умовах цифровізації економіки та глобалізаційних змін.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами на ТОВ «БРЕВІС-ОД».

Об'єкт дослідження – процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та вдосконалення системи управління інноваційними процесами на підприємстві.

В роботі здійснено теоретичне узагальнення підходів до управління інноваційною діяльністю; проаналізовано сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту; проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «БРЕВІС-ОД»; здійснено SWOT-аналіз діяльності підприємства; оцінено інноваційний потенціал підприємства та рівень розвитку системи управління інноваційними процесами. На основі отриманих результатів розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, AGILE-ПІДХОДИ, CRM-СИСТЕМИ, ERP-СИСТЕМИ, BIG DATA, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК

ABSTRACT

Qualification work: “Management of Innovation Processes at the Enterprise “BREVIS-OD” LLC”: 58 pages, 11 tables, 7 figures. The list of references includes 38 items.

The relevance of the research topic lies in the need to form a systemic approach to managing innovation processes at the enterprise in the context of digitalization of the economy and globalization changes.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for improving the innovation process management system at “BREVIS-OD” LLC.

The object of the research is the process of managing the innovation activities of the enterprise.

The subject of the research is the theoretical, methodological and applied aspects of forming and improving the innovation process management system at the enterprise.

The work provides a theoretical generalization of approaches to managing innovation activities; analyzes current trends in the development of innovation management; conducts a comprehensive analysis of the financial and economic condition of “BREVIS-OD” LLC; conducts a SWOT analysis of the enterprise's activities; assesses the innovation potential of the enterprise and the level of development of the innovation process management system. Based on the results obtained, a set of practical recommendations for improving the innovation management system are developed.

INNOVATIVE MANAGEMENT, INNOVATIVE PROCESSES, DIGITALIZATION, AGILE APPROACHES, CRM SYSTEMS, ERP SYSTEMS, BIG DATA, MANAGEMENT EFFICIENCY, STRATEGIC DEVELOPMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

CRM – (від англ. Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечує автоматизацію процесів продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів;

ERP – (від англ. Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства, що забезпечує інтеграцію фінансових, логістичних, виробничих і кадрових процесів;

Big Data – (від англ. Big Data) – технології обробки великих масивів даних для виявлення закономірностей, прогнозування та прийняття управлінських рішень;

Agile – (від англ. Agile) – гнучка методологія управління проєктами, що передбачає ітеративний підхід, швидке реагування на зміни та постійне вдосконалення продукту;

Scrum – (від англ. Scrum) – гнучкий фреймворк управління проєктами в межах Agile, що базується на коротких ітераціях (спринтах) та командній роботі;

Kanban – (від англ. Kanban) – метод управління процесами, що передбачає візуалізацію робочих завдань та оптимізацію їх виконання;

KPI – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що використовуються для оцінки результативності діяльності підприємства або його підрозділів;

Digital-маркетинг – сукупність інструментів просування товарів і послуг з використанням цифрових каналів комунікації;

SaaS – (від англ. Software as a Service) – модель надання програмного забезпечення як послуги через Інтернет;

Data-driven management – (від англ. Data-Driven Management) – підхід до управління, що базується на аналізі даних для прийняття рішень.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ……...……...……..…. 12
1.1 Сутність, зміст та класифікація інновацій і інноваційних процесів .....… 12
1.2 Теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства ...……...….. 22
1.3 Сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту в умовах глобалізації …….…….. 26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БРЕВІС-ОД» ……...…….....….. 30
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 30
2.2 Аналіз інноваційного потенціалу та оцінка системи управління інноваційними процесами на ТОВ «БРЕВІС-ОД» ……..... 40
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «БРЕВІС-ОД» ……...…...…….... 44
3.1 Розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами ...……..... 44
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів ……..... 47
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..……..... 54

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки інновації виступають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їх стійкого розвитку та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Поглиблення процесів глобалізації, цифровізація бізнес-процесів, зростання ролі знань та інтелектуального капіталу обумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління інноваційною діяльністю на рівні окремих суб'єктів господарювання. Ефективний менеджмент інноваційних процесів дозволяє підприємствам не лише впроваджувати нові продукти і технології, але й оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати та формувати довгострокові конкурентні переваги. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження особливостей управління інноваційними процесами на конкретних підприємствах з урахуванням їх організаційної структури, ресурсного забезпечення та стратегічних пріоритетів розвитку.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємствах в умовах зростаючої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та швидкого технологічного прогресу. Для українських підприємств, зокрема таких як ТОВ «БРЕВІС-ОД», питання впровадження інновацій є особливо важливими, оскільки вони сприяють інтеграції у світовий економічний простір, підвищенню якості продукції та послуг, а також забезпеченню стійких позицій на ринку. Водночас існує низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем розвитку інноваційної інфраструктури, обмеженістю фінансових ресурсів, низькою інноваційною активністю персоналу та недосконалістю системи управління інноваційними процесами. Це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні підходів до вдосконалення менеджменту інновацій на

підприємствах та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту інноваційних процесів на підприємстві ТОВ «БРЕВІС-ОД».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та зміст інновацій і інноваційних процесів;
- узагальнити теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати сучасні методи оцінки ефективності інновацій;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «БРЕВІС-ОД»;
- оцінити інноваційний потенціал підприємства;
- провести аналіз існуючої системи управління інноваційними процесами;
- виявити проблеми та обмеження інноваційного розвитку;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення менеджменту інноваційних процесів та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об’єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти менеджменту інноваційних процесів на підприємстві ТОВ «БРЕВІС-ОД».

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексність та обґрунтованість отриманих результатів. У роботі використано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності інновацій та інноваційних процесів; методи аналізу і синтезу – для оцінки системи управління інноваційною діяльністю підприємства; економіко-

статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; порівняльний метод – для зіставлення різних підходів до управління інноваціями; графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження; метод експертних оцінок – для обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність підприємства ТОВ «БРЕВІС-ОД», аналітичні матеріали, результати власних досліджень автора, а також дані відкритих інформаційних ресурсів.

Ступінь вивчення теми свідчить про значну увагу науковців до проблематики інноваційного менеджменту. Серед зарубіжних учених вагомий внесок у розвиток теорії інновацій зробили Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер, Б. Твісс, Р. Нельсон, С. Вінтер, які досліджували природу інновацій, їх роль у економічному розвитку та механізми управління інноваційною діяльністю. Вітчизняні науковці, такі як В. Геєць, І. Ансофф (у контексті стратегічного управління), С. Ілляшенко, О. Амоша, Л. Федулова, О. Кузьмін, значну увагу приділяли питанням формування інноваційної політики підприємств, розвитку інноваційного потенціалу та впровадження сучасних управлінських підходів.

Незважаючи на значний науковий доробок, низка питань залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребують подальшого дослідження практичні аспекти адаптації сучасних інструментів інноваційного менеджменту до умов діяльності конкретних підприємств, питання інтеграції цифрових технологій в управління інноваційними процесами, а також розробка ефективних механізмів стимулювання інноваційної активності персоналу. Недостатньо уваги приділяється також питанням оцінки ефективності інноваційних заходів з урахуванням ризиків та невизначеності зовнішнього середовища.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту інноваційних процесів на підприємстві ТОВ «БРЕВІС-ОД» з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та інноваційного розвитку. У роботі удосконалено підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства, а також запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємства ТОВ «БРЕВІС-ОД» для підвищення ефективності інноваційних процесів, покращення управлінських рішень та забезпечення стійкого розвитку. Окремі положення роботи можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін з менеджменту, інноваційного розвитку та стратегічного управління.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи менеджменту інноваційних процесів; у другому – проведено аналіз системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТОВ «БРЕВІС-ОД»; у третьому – обґрунтовано напрями вдосконалення менеджменту інноваційних процесів та розроблено практичні рекомендації щодо їх реалізації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, зміст та класифікація інновацій і інноваційних процесів

Сутність інновацій та інноваційних процесів є однією з ключових категорій сучасної економічної науки, оскільки саме інновації забезпечують динамічний розвиток підприємств, галузей і національних економік загалом. У науковій літературі поняття «інновація» трактується неоднозначно, що зумовлено багатогранністю цього явища та різними підходами до його дослідження. Класичне розуміння інновацій було сформульоване Йозефом Шумпетером, який визначав їх як нові комбінації факторів виробництва, що реалізуються у вигляді нових продуктів, технологій, ринків, джерел сировини або форм організації [30]. У сучасних умовах це поняття суттєво розширилося і включає не лише технологічні зміни, але й організаційні, управлінські, маркетингові та соціальні нововведення.

Інновація у широкому розумінні являє собою результат творчої діяльності, спрямованої на створення, впровадження та використання нових або вдосконалених рішень, які мають практичну цінність і сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства. Важливо підкреслити, що новизна є необхідною, але недостатньою умовою інновації. Лише тоді, коли нововведення знаходить своє практичне застосування та приносить економічний, соціальний або інший ефект, воно набуває статусу інновації. Таким чином, інновація поєднує в собі як процес створення нового знання, так і результат його комерціалізації [14].

Теоретичні та наукові дослідження у сфері менеджменту інноваційних процесів формують багатовимірну наукову базу, що охоплює як класичні концепції інноваційного розвитку, так і сучасні підходи до управління

інноваційною діяльністю підприємств в умовах цифровізації, глобалізації та трансформації бізнес-середовища. Вивчення наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників дозволяє комплексно розкрити сутність інновацій, визначити ключові чинники їх ефективного впровадження та сформувати методологічну основу для удосконалення інноваційного менеджменту на підприємствах (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Огляд наукових джерел з проблематики менеджменту інноваційних процесів

Автор(и)	Назва дослідження	Основні ідеї та результати	Практичне значення для дослідження
1	2	3	4
Pavliuk T., Polusmiak Y., Onyshchenko O.	Strategic restructuring of Ukrainian enterprises	Досліджено роль інновацій, стандартів ЄС та венчурного фінансування у трансформації підприємств	Використано для обґрунтування інновацій як фактору інтеграції на ринки ЄС
Зевенко Д.В., Шишкін В.О., Онищенко О.А.	Diversification strategy in enterprise operations	Досліджено диверсифікацію як інструмент інноваційного розвитку	Обґрунтування стратегій розвитку підприємства
Поворознюк І.	Інноваційний менеджмент у гостинності	Досліджено галузеві особливості інновацій	Використано для порівняльного аналізу
Вінтоняк А.	Інноваційний менеджмент у публічному управлінні	Розглянуто інновації у державному секторі	Розширення теоретичної бази дослідження
Микитюк П.П. та ін.	Інноваційний менеджмент	Систематизовано теорію інноваційного менеджменту	Базове джерело для теоретичного розділу
Лобунець Т.В. та ін.	Цифрова трансформація менеджменту	Досліджено вплив цифрових технологій	Використано для аналізу цифровізації
Барабанова В.В., Богатирьова Г.А.	Інноваційний маркетинг	Розкрито роль маркетингових інновацій	Використано при аналізі ринкових інновацій
Грінько А.П. та ін.	Управління бізнесом в умовах цифровізації	Обґрунтовано нові підходи до управління	Використано для аналізу цифрового середовища
Воронкова В.Г., Метеленко Н.Г.	Сталий розвиток підприємств	Досліджено інновації як фактор сталого розвитку	Використано для обґрунтування розвитку

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Фурсін О.О.	Менеджмент у цифровізації	Визначено роль інновацій у підприємництві	Підсилення аналітичної частини
Сурженко Н.В.	Роль менеджменту в інноваціях	Доведено значення управління інноваціями	Теоретичне підґрунтя
Кравчик Ю., Ружицький Ю.	Організаційні інновації	Розглянуто управлінські інновації	Використано для аналізу змін в управлінні
Андрушкевич Н.В. та ін.	Інноваційно-інвестиційний портфель	Обґрунтовано управління інноваційними інвестиціями	Використано для фінансового аналізу
Гамова І.В.	Інноваційний маркетинг в e-commerce	Досліджено цифровий маркетинг	Використано для аналізу сучасних інструментів
Несторишен І.	Інновації в туризмі	Досліджено проєктний підхід	Порівняльний аналіз галузей
Кара Н.І., Зинич Л.В.	Інновації в міжнародних компаніях	Визначено специфіку глобального менеджменту	Використано для міжнародного контексту
Chesbrough H.	Open Innovation	Обґрунтовано концепцію відкритих інновацій	Теоретична база сучасних підходів
Bogers M. та ін.	Open Innovation research	Розширено концепцію відкритих інновацій	Використано для сучасних моделей
OECD	Innovation and development	Досліджено інновації як фактор розвитку	Макрорівень аналізу
Leydesdorff L.	Triple Helix model	Обґрунтовано взаємодію науки, бізнесу і держави	Теоретична база інноваційних екосистем

Фундаментальні засади теорії інновацій були закладені у працях Й. Шумпетера, який розглядав інновації як рушійну силу економічного розвитку та визначав їх через категорію «нових комбінацій» факторів виробництва. Він виділив основні типи інновацій, включаючи створення нових продуктів, впровадження нових технологій, освоєння нових ринків та зміну організаційних форм [30]. Подальший розвиток теорії інновацій пов’язаний із роботами П. Друкера, який акцентував увагу на інноваціях як системному інструменті підприємництва та управління, підкреслюючи їхню роль у забезпеченні ефективності діяльності організацій [34].

Розвиток теорії та практики менеджменту інноваційних процесів у зарубіжній науковій думці характеризується переходом від класичних моделей до сучасних інтегрованих підходів, що враховують відкритість інновацій, цифровізацію та глобальні мережеві взаємодії. Одним із найбільш впливових напрямів сучасних досліджень є концепція відкритих інновацій (open innovation), яка отримала подальший розвиток у роботах Генрі Чесбро. У своїх новітніх дослідженнях він обґрунтовує, що інноваційні процеси більше не можуть розглядатися як виключно внутрішня діяльність підприємства, а повинні базуватися на активному обміні знаннями між організаціями, науковими установами та іншими суб'єктами ринку [33].

Подальший розвиток цієї концепції відображений у спільних дослідженнях Богерса, Чесбро та Моедаса, де відкриті інновації визначаються як процес цілеспрямованого управління потоками знань через організаційні межі. У цих роботах наголошується на необхідності інтеграції внутрішніх і зовнішніх ідей у бізнес-моделі підприємств, що дозволяє створювати нову цінність та підвищувати результативність інновацій [32].

Важливим напрямом зарубіжних досліджень є аналіз інновацій як складової глобальних економічних систем. Зокрема, дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) акцентують увагу на ролі інновацій у забезпеченні регіонального розвитку та подоланні структурних диспропорцій. У звітах OECD інновації розглядаються як ключовий фактор підвищення продуктивності, розвитку підприємництва та формування конкурентоспроможних економік, особливо у сільських та віддалених регіонах [37].

Значна увага у зарубіжній літературі приділяється також дослідженню інноваційних екосистем. Зокрема, у роботах Лейдесдорфа та Іванової розвивається концепція «потрійної спіралі» (Triple Helix), яка передбачає взаємодію університетів, бізнесу та держави як основи інноваційного розвитку. Автори доводять, що синергія між цими елементами сприяє

формуванню стійких інноваційних систем та зменшенню невизначеності у процесі створення нових знань [36].

Сучасні емпіричні дослідження також зосереджуються на вивченні факторів, що впливають на ефективність інноваційної діяльності. Так, у роботі Barczak, Hopp, Kaminski та інших дослідників аналізується відкритість наукових даних та її вплив на розвиток інноваційної науки. Автори підкреслюють, що прозорість та доступність інформації сприяють прискоренню науково-технічного прогресу та підвищенню якості досліджень [31].

Окремим напрямом є дослідження інновацій з позицій культурних та інституційних факторів. Зокрема, у роботах Lee, Chernikov, Nagy та Degtereva доведено, що національна культура та рівень розвитку інституцій суттєво впливають на інноваційну активність країн. Автори підкреслюють, що ефективність інновацій залежить не лише від технологічних ресурсів, але й від якості інституційного середовища та управлінських практик [35].

Таким чином, зарубіжні дослідження у сфері менеджменту інноваційних процесів демонструють еволюцію від традиційних підходів до комплексних моделей, що враховують відкритість інновацій, мережеву взаємодію, цифровізацію та глобалізацію. Основними тенденціями сучасної науки є зростання ролі зовнішніх джерел знань, розвиток інноваційних екосистем, інтеграція інновацій у стратегічне управління та посилення впливу інституційних і культурних факторів на інноваційний розвиток підприємств і економік загалом.

Вітчизняні дослідники приділяють значну увагу адаптації світових підходів до інноваційного менеджменту в умовах національної економіки. Зокрема, у роботі Павлюк Т., Полусмяк Ю., Онищенко О. досліджується стратегічна реструктуризація українських підприємств через призму інновацій, адаптації до стандартів Європейського Союзу та використання венчурного фінансування як ключового чинника інтеграції у європейський ринок. Автори підкреслюють, що інноваційна діяльність підприємств має бути

тісно пов’язана із стратегічними цілями розвитку та орієнтована на підвищення конкурентоспроможності у міжнародному середовищі [38].

У навчальному курсі Онищенко О.А. розглядаються теоретичні засади функціонування організацій, включаючи аспекти інноваційного розвитку та трансформації управлінських систем [17]. У спільній праці Онищенко О. та Лютого А. досліджуються методи організації робочих процесів в умовах трансцендентності управління, що передбачає використання новітніх управлінських підходів та гнучких моделей організації діяльності [18].

Значний внесок у дослідження інноваційного менеджменту зробили Зевенко Д., Шишкін В. та Онищенко О., які аналізують можливості використання стратегії диверсифікації як інструменту інноваційного розвитку підприємств [6; 28].

Питання інноваційного менеджменту у галузевому контексті розглядаються у роботах Поворознюк І. [19], яка досліджує особливості управління інноваційними процесами у сфері гостинності, та Несторишена І., який аналізує інноваційний і проєктний менеджмент у туризмі [16]. Вінтоняк А. акцентує увагу на ролі інноваційного менеджменту у системі публічного управління національним багатством, що свідчить про розширення сфери застосування інноваційних підходів [4].

Важливим напрямом сучасних досліджень є цифровізація інноваційних процесів. Лобунець Т., Ямполь Ю. та Журавльова І. досліджують вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-процесів у міжнародному менеджменті, підкреслюючи роль інновацій у підвищенні ефективності діяльності великих корпорацій [11]. Аналогічні питання розглядаються у монографіях, присвячених цифровій трансформації промислового менеджменту та методології управління бізнесом в умовах цифровізації [13; 24; 26].

Суттєвий внесок у розвиток теорії інноваційного менеджменту зробили Микитюк П., Брич В., Шкільняк М. та Микитюк Ю., які систематизували основні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємств [14].

Барабанова В. та Богатирьова Г. досліджують інноваційний маркетинг як складову інноваційного менеджменту, акцентуючи увагу на формуванні нових підходів до просування продукції [2]. Гамова І. розглядає інноваційний маркетинговий менеджмент в умовах розвитку електронної комерції, що є актуальним у контексті цифрової економіки [5].

Проблеми формування інноваційно-інвестиційного портфеля досліджуються Андрушкевич Н., Фімяр С. та Блакита В., які обґрунтовують необхідність комплексного підходу до управління інноваційними ресурсами [1]. Кравчик Ю. та Ружицький Ю. аналізують організаційно-управлінські інновації у сфері забезпечення конкурентоспроможності бізнесу [10]. Сурженко Н. досліджує роль менеджменту у забезпеченні інноваційної діяльності підприємства, підкреслюючи важливість ефективного управління для досягнення інноваційного розвитку [21].

У працях Кари Н. та Зинич Л. розглядаються особливості інноваційного менеджменту у діяльності міжнародних компаній, що дозволяє враховувати специфіку глобального бізнес-середовища [8]. Сумець О. досліджує проєктно-орієнтоване управління як сучасний підхід до реалізації інноваційних процесів [20]. Фурсін О. аналізує особливості менеджменту підприємницької діяльності в умовах цифровізації суспільства, підкреслюючи роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку [25].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про високий рівень дослідженості проблематики інноваційного менеджменту, проте водночас підтверджує необхідність подальших досліджень у напрямі адаптації інноваційних підходів до специфіки діяльності окремих підприємств, зокрема в умовах цифрової трансформації та інтеграції у міжнародний економічний простір.

Зміст інновацій розкривається через їх функціональне призначення та роль у розвитку підприємства. Інновації виступають інструментом підвищення конкурентоспроможності, забезпечують оновлення продукції, вдосконалення виробничих процесів, оптимізацію управлінських рішень та

адаптацію до змін ринкового середовища. Вони сприяють підвищенню якості продукції, зниженню витрат, освоєнню нових ринків та формуванню стійких конкурентних переваг. Крім того, інновації відіграють важливу роль у формуванні іміджу підприємства як сучасного та орієнтованого на розвиток суб'єкта господарювання [24].

Інноваційні процеси, у свою чергу, являють собою сукупність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують створення, впровадження та поширення інновацій. Вони охоплюють повний життєвий цикл інновації – від виникнення ідеї до її комерціалізації та дифузії на ринку. Інноваційний процес має складний, багатоетапний характер і включає такі основні стадії: генерування ідеї, наукові дослідження, розробка, випробування, впровадження, освоєння у виробництві та поширення (рис.1.1). Кожен із цих етапів потребує відповідного ресурсного забезпечення, управлінських рішень та координації діяльності різних підрозділів підприємства [26]:



Рисунок 1.1 – Інноваційний процес

Важливою характеристикою інноваційних процесів є їх нелінійність та циклічність. На практиці інноваційний процес рідко відбувається за чітко визначеною послідовністю, оскільки можливі повернення до попередніх етапів, коригування рішень, зміна напрямів розвитку залежно від результатів досліджень або ринкових умов. Крім того, інноваційні процеси супроводжуються високим рівнем невизначеності та ризику, що пов'язано з можливістю технічних, економічних або ринкових невдач [16].

Класифікація інновацій є важливим інструментом їх систематизації та аналізу. За характером новизни виділяють радикальні (базисні) та

інкрементальні інновації. Радикальні інновації передбачають створення принципово нових продуктів або технологій, що можуть призводити до суттєвих змін у галузі чи навіть формування нових ринків. Інкрементальні інновації, навпаки, пов’язані з поступовим удосконаленням існуючих продуктів або процесів (рис.1.2):

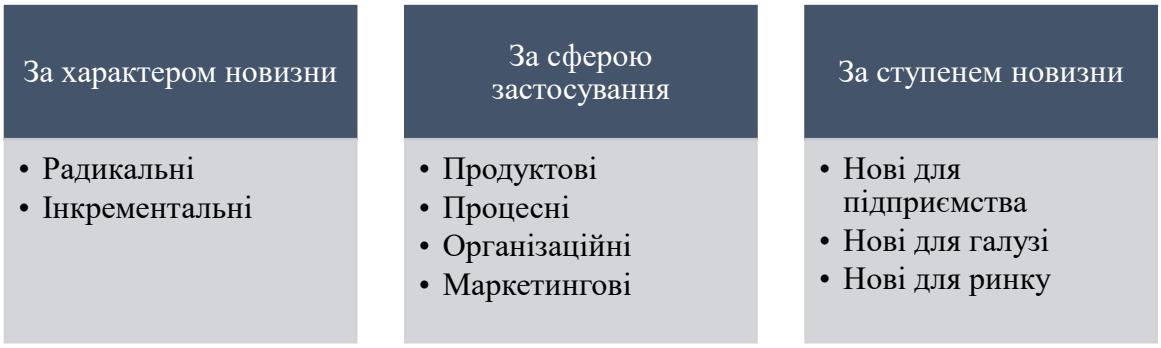


Рисунок 1.2 – Класифікація інновацій

За сферою застосування інновації поділяються на продуктові, процесні, організаційні та маркетингові. Продуктові інновації передбачають створення нових або вдосконалених товарів і послуг. Процесні інновації спрямовані на вдосконалення виробничих або логістичних процесів. Організаційні інновації пов’язані зі змінами у структурі управління, методах організації праці або бізнес-процесах. Маркетингові інновації включають нові підходи до просування продукції, формування цінової політики або взаємодії з клієнтами.

За ступенем новизни для ринку інновації можуть бути новими для підприємства, новими для галузі або новими для світового ринку. Така класифікація дозволяє оцінити масштаб і значущість інноваційних змін. За джерелами виникнення інновації поділяються на внутрішні (створені власними силами підприємства) та зовнішні (запозичені або придбані ззовні, наприклад, через трансфер технологій) [14].

Інноваційні процеси також підлягають класифікації за різними ознаками (рис. 1.3). За рівнем управління виділяють мікрорівень (рівень підприємства),

мезорівень (галузевий або регіональний рівень) та макрорівень (національна економіка). За характером протікання інноваційні процеси можуть бути безперервними або дискретними. За ступенем відкритості розрізняють закриті інноваційні процеси, які здійснюються виключно в межах підприємства, та відкриті, що передбачають активну взаємодію з зовнішнім середовищем, включаючи партнерів, наукові установи та споживачів [20].

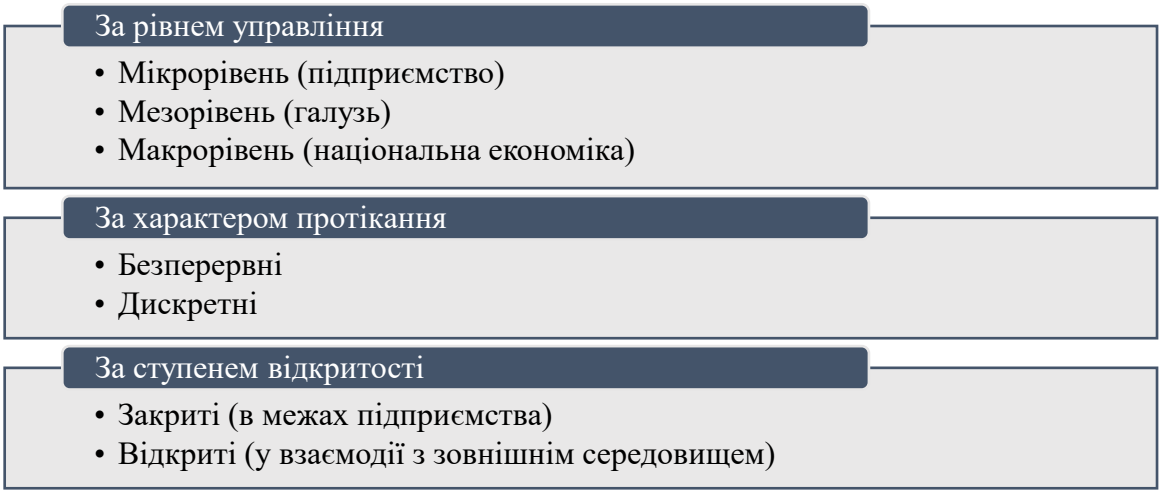


Рисунок 1.3 – Класифікація інноваційних процесів

У сучасних умовах все більшого поширення набуває концепція відкритих інновацій, яка передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх ідей та ресурсів для створення нововведень. Це дозволяє підприємствам підвищити ефективність інноваційної діяльності, скоротити витрати на дослідження та розробки і прискорити процес виведення нових продуктів на ринок [31; 32].

Таким чином, інновації та інноваційні процеси є складними багатовимірними категоріями, що охоплюють як створення нових ідей, так і їх практичну реалізацію. Їх ефективне управління потребує системного підходу, врахування особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, а також використання сучасних методів і інструментів менеджменту. Саме це

забезпечує підприємствам можливість досягнення стійкого розвитку та зміцнення своїх позицій на конкурентному ринку.

1.2 Теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства

Теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства формувалися поступово під впливом змін економічного середовища, розвитку технологій та ускладнення організаційних структур бізнесу. У сучасній науковій думці управління інноваціями розглядається як комплексний, багаторівневий процес, що поєднує стратегічне бачення, організаційні механізми, економічні інструменти та соціальні аспекти розвитку підприємства. Різноманіття підходів до управління інноваційною діяльністю зумовлене необхідністю врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх факторів, включаючи ринкову кон'юнктуру, технологічні зміни та інституційне середовище (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства

Підхід	Сутність підходу	Основні характеристики	Переваги	Обмеження	Практичне застосування
1	2	3	4	5	6
Системний	Розглядає інноваційну діяльність як цілісну систему взаємопов'язаних елементів	Взаємозв'язок підсистем, орієнтація на цілісність	Забезпечує комплексний підхід	Складність реалізації	Формування інтегрованої системи управління інноваціями
Процесний	Управління інноваціями як послідовність етапів	Чітка структуризація процесів, контроль етапів	Підвищує керованість процесів	Може бути негнучким	Управління інноваційними проєктами

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
Стратегіч-ний	Інновації як інструмент досягнення довгостроко-вих цілей	Орієнтація на конкурентні переваги	Забезпечує стійкий розвиток	Потребує високого рівня планування	Розробка інноваційної стратегії
Ресурсний	Фокус на ефективному використанні ресурсів	Акцент на інтелекту-альному капіталі	Підвищує ефектив-ність використан-ня ресурсів	Обмеже-ність ресурсів	Оцінка інноваційного потенціалу
Компетент-нісний	Основний акцент на людському капіталі та знаннях	Розвиток персоналу, інноваційна культура	Сприяє креативності	Висока залежність від персоналу	Управління знаннями
Інституцій-ний	Врахування впливу зовнішнього середовища	Взаємодія з державою, наукою, бізнесом	Забезпечує інтеграцію в середовище	Залежність від зовнішніх факторів	Участь у кластерах та партнерствах
Відкритих інновацій	Використання зовнішніх і внутрішніх джерел ідей	Співпраця, обмін знаннями	Прискорює інновації	Ризики втрати ноу-хау	Партнерські інноваційні проєкти
Цифровий	Використання цифрових технологій в управлінні	Big Data, AI, автоматиза-ція	Підвищує ефектив-ність управління	Високі витрати впровадже ння	Цифрова трансформа-ція підприємства

Одним із базових є системний підхід, відповідно до якого інноваційна діяльність розглядається як складна відкрита система, що складається з взаємопов’язаних елементів: ресурсів, процесів, результатів та механізмів управління. У межах цього підходу підприємство функціонує як цілісний організм, де інновації виникають у результаті взаємодії різних підсистем – виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової. Системний підхід дозволяє забезпечити узгодженість інноваційних рішень із загальною стратегією розвитку підприємства, а також враховувати вплив зовнішнього середовища на інноваційні процеси [28].

Важливе місце займає процесний підхід, який акцентує увагу на управлінні інноваційною діяльністю як послідовністю взаємопов’язаних етапів. У цьому контексті інноваційний процес розглядається як ланцюг дій –

від генерації ідеї до її комерціалізації та поширення. Процесний підхід дозволяє чітко структурувати інноваційну діяльність, визначити відповідальних за кожен етап, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити контроль за досягненням поставлених цілей. Він є особливо актуальним для підприємств, які прагнуть впроваджувати інновації на системній основі та мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю інноваційних проєктів [27].

Стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю передбачає інтеграцію інновацій у загальну систему стратегічного управління підприємством. У межах цього підходу інновації розглядаються як ключовий інструмент досягнення довгострокових конкурентних переваг. Управління інноваціями здійснюється з урахуванням стратегічних цілей підприємства, його місії та бачення розвитку. Це передбачає формування інноваційної стратегії, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, оцінку інноваційного потенціалу та розробку механізмів реалізації інноваційних проєктів. Стратегічний підхід також враховує необхідність адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його гнучкості [3].

Ресурсний підхід базується на ідеї, що ефективність інноваційної діяльності визначається наявністю та здатністю підприємства ефективно використовувати свої ресурси, зокрема матеріальні, фінансові, кадрові та інформаційні. Особливу роль у цьому контексті відіграють нематеріальні ресурси – знання, досвід, інтелектуальний капітал, організаційна культура. Саме вони забезпечують здатність підприємства генерувати та впроваджувати інновації. Ресурсний підхід підкреслює важливість формування інноваційного потенціалу підприємства та розвитку його ключових компетенцій [12].

Сучасні наукові дослідження також акцентують увагу на компетентнісному підході, який розглядає інноваційну діяльність через призму управління знаннями та розвитком персоналу. У межах цього підходу основним джерелом інновацій виступають людські ресурси, їх креативність,

професійні навички та здатність до навчання. Управління інноваціями передбачає створення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, стимулювання генерації нових ідей, формування інноваційної культури та підтримку командної роботи. Компетентнісний підхід є особливо актуальним в умовах економіки знань, де саме людський капітал стає визначальним фактором успіху [9].

Окремого значення набуває інституційний підхід, який враховує вплив зовнішнього середовища на інноваційну діяльність підприємства. У межах цього підходу інновації розглядаються як результат взаємодії підприємства з іншими суб'єктами – державними органами, науковими установами, фінансовими інституціями, партнерами. Інституційний підхід дозволяє враховувати регуляторні, правові та соціальні аспекти інноваційної діяльності, а також формувати ефективні механізми співпраці в межах інноваційних екосистем [35].

У сучасних умовах значного поширення набув підхід відкритих інновацій, який передбачає активне використання зовнішніх джерел знань та співпрацю з іншими організаціями. Відповідно до цього підходу підприємства не обмежуються власними ресурсами, а залучають партнерів, стартапи, наукові установи та навіть споживачів до процесу створення інновацій. Це дозволяє скоротити витрати на дослідження та розробки, прискорити впровадження інновацій та підвищити їх ефективність. Водночас такий підхід вимагає розробки механізмів управління інтелектуальною власністю та забезпечення довіри між учасниками інноваційного процесу [31; 32].

Цифровий підхід до управління інноваційною діяльністю є відносно новим, але надзвичайно актуальним у сучасних умовах. Він передбачає використання цифрових технологій для підтримки інноваційних процесів, включаючи аналіз великих даних, автоматизацію бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та цифрових платформ. Цифровізація дозволяє підвищити ефективність управління інноваціями, забезпечити

швидкий обмін інформацією та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [11; 13; 25; 26].

Таким чином, теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства є різноманітними та взаємодоповнюючими. Кожен із них відображає певний аспект інноваційного розвитку та дозволяє більш глибоко зрозуміти механізми управління інноваціями. У сучасній практиці ефективне управління інноваційною діяльністю передбачає інтеграцію різних підходів, що дозволяє врахувати специфіку діяльності підприємства, особливості його ресурсного забезпечення та умови функціонування у динамічному зовнішньому середовищі. Саме комплексне використання теоретичних підходів створює основу для формування ефективної системи інноваційного менеджменту та забезпечення сталого розвитку підприємства.

1.3 Сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту в умовах глобалізації

Сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту в умовах глобалізації формуються під впливом глибоких трансформацій світової економіки, прискорення науково-технічного прогресу, цифровізації та зростання ролі знань як ключового ресурсу розвитку. Глобалізація створює нові можливості для підприємств, водночас підвищуючи рівень конкуренції та вимоги до ефективності управління інноваційною діяльністю. У цих умовах інноваційний менеджмент набуває стратегічного значення, перетворюючись із допоміжної функції на ключовий елемент забезпечення довгострокового розвитку підприємства [11].

Однією з визначальних тенденцій є посилення ролі відкритих інновацій, які передбачають активне використання зовнішніх джерел знань поряд із внутрішніми ресурсами підприємства. У глобальному середовищі компанії все частіше взаємодіють із науковими установами, стартапами, постачальниками

та споживачами з різних країн, формуючи міжнародні інноваційні мережі. Така взаємодія дозволяє прискорити процес створення та впровадження нових продуктів, зменшити витрати на дослідження та розробки, а також підвищити адаптивність до змін ринку. Водночас управління відкритими інноваціями вимагає нових підходів до координації партнерств, захисту інтелектуальної власності та управління знаннями [31; 32].

Іншою важливою тенденцією є цифровізація інноваційного менеджменту. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, великих даних і хмарних сервісів суттєво змінює підходи до управління інноваційними процесами. Цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні операції, підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити більш точне прогнозування результатів інноваційних проєктів та оптимізувати прийняття управлінських рішень. Крім того, цифрові платформи сприяють розвитку нових бізнес-моделей, таких як платформна економіка, електронна комерція та цифрові екосистеми, що відкриває додаткові можливості для інноваційного розвитку підприємств [11; 13; 25; 26].

Суттєвих змін зазнає і організаційний аспект інноваційного менеджменту. Традиційні ієрархічні структури поступово замінюються більш гнучкими формами організації, такими як проєктні команди, мережеві структури та agile-підходи. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективніше управляти інноваційними проєктами та стимулювати креативність персоналу. В умовах глобалізації особливого значення набуває міжкультурна взаємодія, оскільки інноваційні команди часто формуються з представників різних країн, що потребує врахування культурних особливостей у процесі управління [8].

Ще однією тенденцією є інтеграція інноваційного менеджменту зі стратегією сталого розвитку. У сучасних умовах підприємства все більше орієнтуються не лише на економічні результати, але й на екологічні та соціальні аспекти діяльності. Це зумовлює розвиток «зелених» інновацій, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля, ефективне

використання ресурсів та підвищення енергоефективності. Інноваційний менеджмент у цьому контексті стає інструментом реалізації принципів сталого розвитку, що відповідає вимогам міжнародних стандартів та очікуванням суспільства [10].

Значного поширення набуває також концепція інноваційних екосистем, яка передбачає формування взаємопов'язаного середовища, що об'єднує підприємства, наукові установи, державні органи, фінансові інституції та інші суб'єкти. У межах таких екосистем забезпечується обмін знаннями, ресурсами та технологіями, що сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності. Глобалізація сприяє формуванню транснаціональних інноваційних екосистем, у яких підприємства можуть залучати ресурси та партнерів з різних країн [4].

Окрему увагу слід приділити розвитку інноваційних бізнес-моделей, які стають важливим елементом інноваційного менеджменту. У сучасних умовах інновації стосуються не лише продуктів або технологій, але й способів створення та доставки цінності для споживачів. Підприємства активно впроваджують нові бізнес-моделі, орієнтовані на цифрові платформи, підпискові сервіси, спільне використання ресурсів та персоналізацію продуктів. Це вимагає від менеджменту здатності швидко адаптуватися до змін та впроваджувати інновації на всіх рівнях діяльності [5].

Ще однією важливою тенденцією є зростання ролі людського капіталу в інноваційній діяльності. У глобальній економіці знань саме працівники, їхні компетенції, креативність та здатність до навчання визначають успішність інноваційних процесів. У зв'язку з цим підприємства приділяють значну увагу розвитку персоналу, формуванню інноваційної культури, стимулюванню творчої активності та залученню талановитих фахівців. Управління знаннями та організаційне навчання стають невід'ємними складовими інноваційного менеджменту [18].

В умовах глобалізації також зростає значення ризик-менеджменту в інноваційній діяльності. Інноваційні проєкти пов'язані з високим рівнем

невизначеності, що потребує використання сучасних методів оцінки та управління ризиками. Підприємства впроваджують інструменти сценарного планування, портфельного управління інноваціями та гнучкого фінансування, що дозволяє зменшити ризики та підвищити ефективність інноваційних інвестицій [15].

Таким чином, сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту в умовах глобалізації характеризуються комплексністю, інтеграційністю та орієнтацією на швидку адаптацію до змін. Вони відображають перехід від традиційних моделей управління до гнучких, відкритих та цифрових систем, що забезпечують ефективне використання знань, ресурсів і можливостей глобального середовища. Успішна реалізація цих тенденцій дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити сталий розвиток та зайняти стійкі позиції на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БРЕВІС-ОД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «БРЕВІС-ОД» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері торгівлі непродовольчими товарами, зокрема одягом, взуттям та супутніми товарами. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм в Україні, оскільки забезпечує обмеження відповідальності учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу та гнучкість управління. Підприємство було засноване у 2014 році, що свідчить про його достатній досвід функціонування на ринку та адаптацію до змін економічного середовища, включаючи кризові явища, цифровізацію та трансформацію торговельних моделей. Юридична адреса підприємства розташована у місті Вінниця, що є важливим регіональним центром із розвиненою інфраструктурою та логістичними можливостями [22].

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах, що дозволяє зробити висновок про орієнтацію компанії на кінцевого споживача. Водночас значний перелік додаткових видів діяльності свідчить про диверсифікований характер бізнесу та прагнення підприємства розширювати сфери своєї діяльності. Зокрема, підприємство здійснює оптову торгівлю, посередницьку діяльність, електронну комерцію, логістичні послуги, діяльність у сфері IT та оренди майна. Особливістю підприємства є наявність іноземного засновника – компанії, зареєстрованої на Кіпрі, що свідчить про використання міжнародних бізнес-структур та можливу інтеграцію у глобальні економічні процеси [23].

Статутний капітал підприємства є відносно невеликим, що характерно для підприємств малого або середнього бізнесу, однак це не обмежує можливості його розвитку, оскільки сучасні компанії часто використовують альтернативні джерела фінансування, включаючи реінвестування прибутку, кредити або партнерські інвестиції (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «БРЕВІС-ОД» [22; 23]

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БРЕВІС-ОД»
Код ЄДРПОУ	39166590
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата заснування	04.04.2014
Юридична адреса	21050, Україна, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Грушевського, буд. 50, офіс 5
Директор	Кінашевський Олег Вікторович
Статутний капітал	1 300 грн.
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.71 – Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
Інші види діяльності	Оптова та роздрібна торгівля, e-commerce, логістика, IT-послуги, оренда майна
Засновник	Компанія «GULFWATERS TRADING AND INVESTMENTS LIMITED» (Кіпр) – 100%
Кінцевий бенефіціар	Марцонь Лариса Геннадіївна (Україна)

Аналіз діяльності ТОВ «БРЕВІС-ОД» дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує у висококонкурентному секторі роздрібної торгівлі, який характеризується швидкими змінами попиту, впливом модних тенденцій та значною роллю маркетингових інструментів. У таких умовах ключовими факторами успіху є гнучкість бізнес-моделі, здатність швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації.

Диверсифікація видів діяльності підприємства свідчить про прагнення зменшити ризики, пов’язані з основним видом діяльності, а також розширити джерела доходів. Зокрема, розвиток електронної комерції є важливою конкурентною перевагою, оскільки дозволяє підприємству виходити за межі локального ринку та залучати ширше коло споживачів.

Наявність ІТ-напрямів діяльності, таких як оброблення даних, веб-портали та консультування з питань інформатизації, свідчить про потенціал підприємства до цифрової трансформації та впровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси. Це є важливим фактором підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності.

З точки зору інноваційного потенціалу, підприємство має можливості для розвитку за рахунок впровадження сучасних цифрових технологій, оптимізації логістичних процесів, розвитку онлайн-каналів продажу та використання інструментів маркетингових інновацій. Водночас існують і певні обмеження, зокрема невеликий обсяг статутного капіталу, що може впливати на масштаби інвестицій у інноваційні проєкти.

Таким чином, ТОВ «БРЕВІС-ОД» є підприємством із диверсифікованою діяльністю, яке функціонує у динамічному ринковому середовищі та має потенціал для розвитку інноваційних процесів. Подальше підвищення ефективності його діяльності пов’язане з удосконаленням системи управління інноваціями, активним впровадженням цифрових технологій та розвитком нових бізнес-моделей.

Проведемо системний фінансовий аналіз діяльності ТОВ «БРЕВІС-ОД» із використанням наявних фінансових даних у відкритих джерелах (табл. 2.2-2.4; рис. 2.1-2.2) [22; 23]:

Таблиця 2.2 – Динаміка доходу ТОВ «БРЕВІС-ОД»

Рік	Дохід, грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	180 199 200	-	-
2021	120 000 000	-60 199 200	-33,4%
2022	526 900	-119 473 100	-99,56%
2023	47 700	-479 200	-90,95%
2024	3 497 100	+3 449 400	+7231,45%
2025	491 471 800	+487 974 700	+13 953,70%
2026 (прогноз)	21 163 098 482	+20 671 626 682	+4206,07%

Таблиця 2.3 – Динаміка чистого прибутку

Рік	Чистий прибуток, грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
2020	4 599 700	-	-
2021	3 000 000	-1 599 700	-34,8%
2022	4 300	-2 995 700	-99,86%
2023	-3 300	-7 600	-176%
2024	2 833 800	+2 837 100	+86000%
2025	44 228 600	+41 394 800	+1460%
2026 (прогноз)	1 904 678 863	+1 860 450 263	+4206%

Таблиця 2.4 – Активи та зобов’язання

Рік	Активи, грн	Зобов’язання, грн	Власний капітал	Коеф. автономії
2020	48 633 600	22 510 100	26 123 500	0,54
2021	40 000 000	20 000 000	20 000 000	0,50
2022	172 000	27 300	144 700	0,84
2023	844 900	18 300	826 600	0,98
2024	2 966 200	106 200	2 860 000	0,96
2025	153 045 600	105 832 300	47 213 300	0,31
2026 (прогноз)	1 200 000 000	700 000 000	500 000 000	0,42

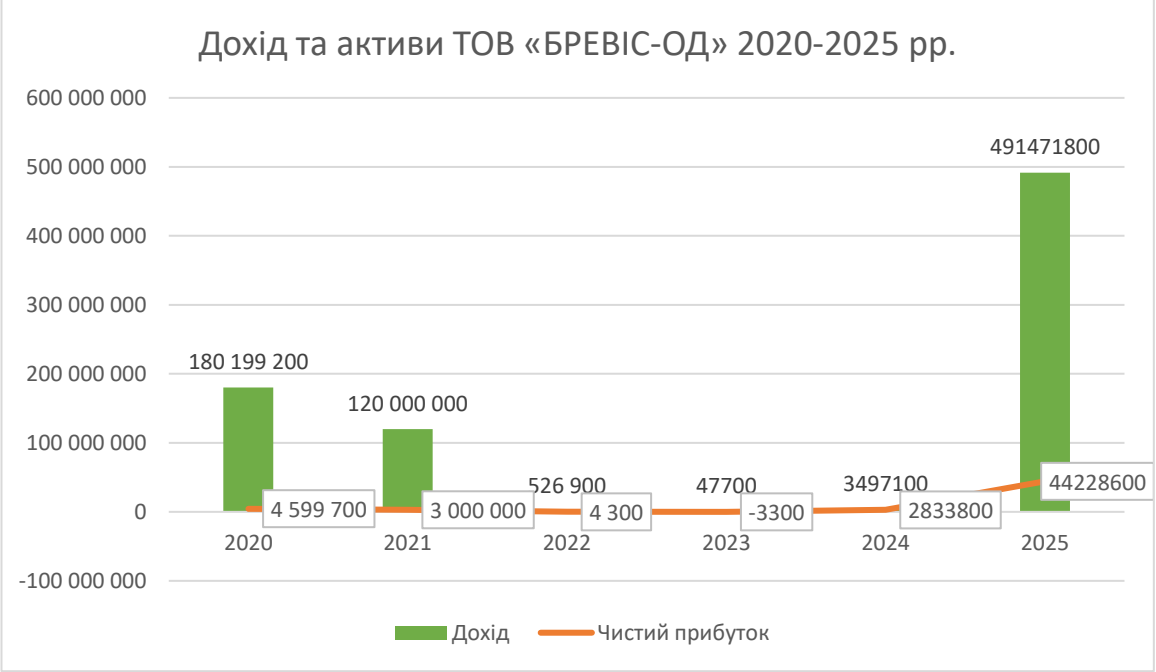


Рисунок 2.1 – Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «БРЕВІС-ОД» 2020-2025 рр.

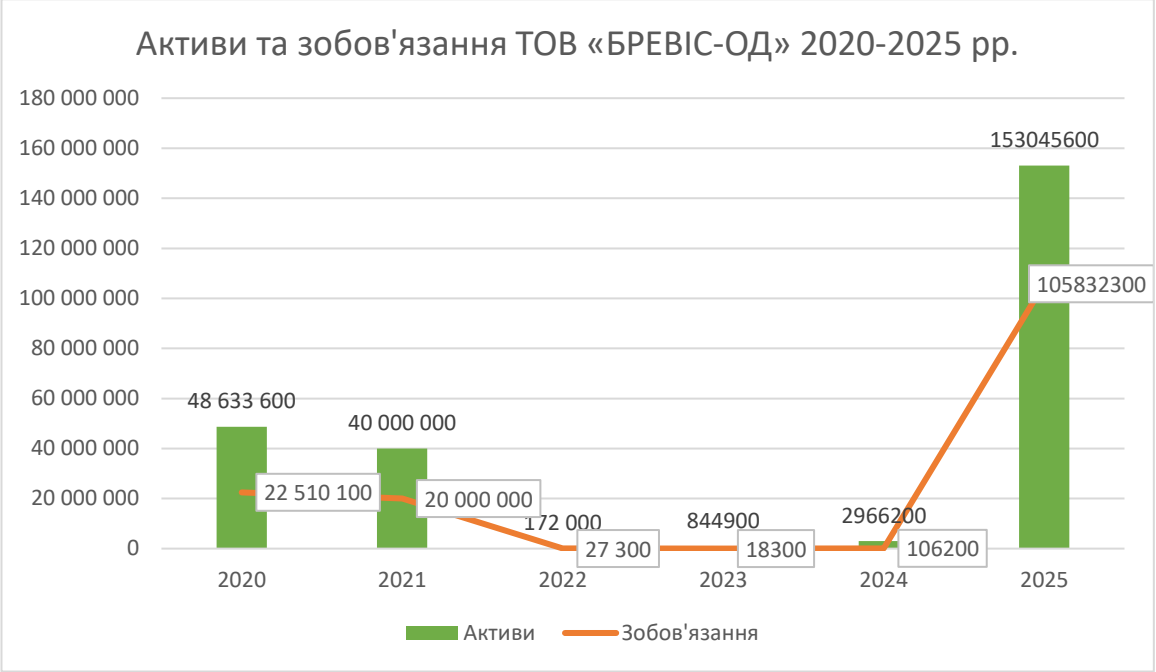


Рисунок 2.2 – Активи та зобов’язання ТОВ «БРЕВІС-ОД» 2020-2025 рр.

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «БРЕВІС-ОД» свідчить про наявність різко вираженої динаміки розвитку підприємства, що характеризується як глибокими кризовими явищами у 2022-2023 роках, так і стрімким зростанням у 2024-2026 роках. Значне падіння доходів у 2022 році може бути пов’язане із зовнішніми факторами, зокрема економічною нестабільністю, військовими подіями або втратою ринків збуту. Водночас вже з 2024 року спостерігається різке відновлення діяльності підприємства, що може свідчити про зміну бізнес-моделі, вихід на нові ринки або активне впровадження інноваційних підходів.

Особливу увагу привертає надзвичайно високий темп зростання доходів у 2025-2026 роках, що може бути пов’язано з масштабуванням діяльності, розвитком електронної комерції або залученням інвестицій. Проте така динаміка також несе ризики, зокрема пов’язані з перевантаженням ресурсів, зростанням витрат та підвищенням фінансової залежності.

Аналіз рентабельності показує, що підприємство змогло досягти високого рівня прибутковості після періоду збитковості, однак стабільність

цих показників залишається під питанням. Значні коливання рентабельності свідчать про відсутність усталеної фінансової політики або високий рівень впливу зовнішніх факторів.

Структура капіталу підприємства також зазнала суттєвих змін. Якщо у попередні роки підприємство характеризувалося високим рівнем фінансової незалежності, то у 2025 році спостерігається різке зростання частки зобов'язань, що може свідчити про активне залучення позикових коштів для фінансування розвитку. Це підвищує фінансові ризики та потребує ефективного управління борговим навантаженням. З точки зору ліквідності, підприємство у 2025 році зіткнулося з потенційними проблемами, однак прогноз на 2026 рік свідчить про можливе відновлення фінансової стійкості.

Розрахуємо ключові фінансові коефіцієнти ТОВ «БРЕВІС-ОД» (табл. 2.5; рис. 2.3):

Таблиця 2.5 – Розрахунок фінансових коефіцієнтів діяльності ТОВ «БРЕВІС-ОД»

Показник	Формула	2024	2025	2026 (прогноз)
Рентабельність продажів (ROS), %	Чистий прибуток / Дохід × 100%	(2 833 800 / 3 497 100) ×100 = 81,03%	(44 228 600 / 491 471 800) ×100 = 9%	(1 904 678 863 / 21 163 098 482) ×100 ≈ 9%
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи × 100%	(2 833 800 / 2 966 200) ×100 ≈ 95,5%	(44 228 600 / 153 045 600) ×100 ≈ 28,9%	(1 904 678 863 / 1 200 000 000) ×100 ≈ 158,7%
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	(2 860 000 / 2 966 200) = 0,96	(47 213 300 / 153 045 600) = 0,31	(500 000 000 / 1 200 000 000) = 0,42
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Активи	(106 200 / 2 966 200) = 0,04	(105 832 300 / 153 045 600) = 0,69	(700 000 000 / 1 200 000 000) = 0,58
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	(1 779 720 / 710 000) ≈ 2,5	(91 827 360 / 105 832 300) ≈ 0,87	(720 000 000 / 700 000 000) ≈ 1,03
Чистий оборотний капітал	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	1 779 720 – 710 000 = 1 069 720	91 827 360 – 105 832 300 = -14 004 940	720 000 000 – 700 000 000 = 20 000 000

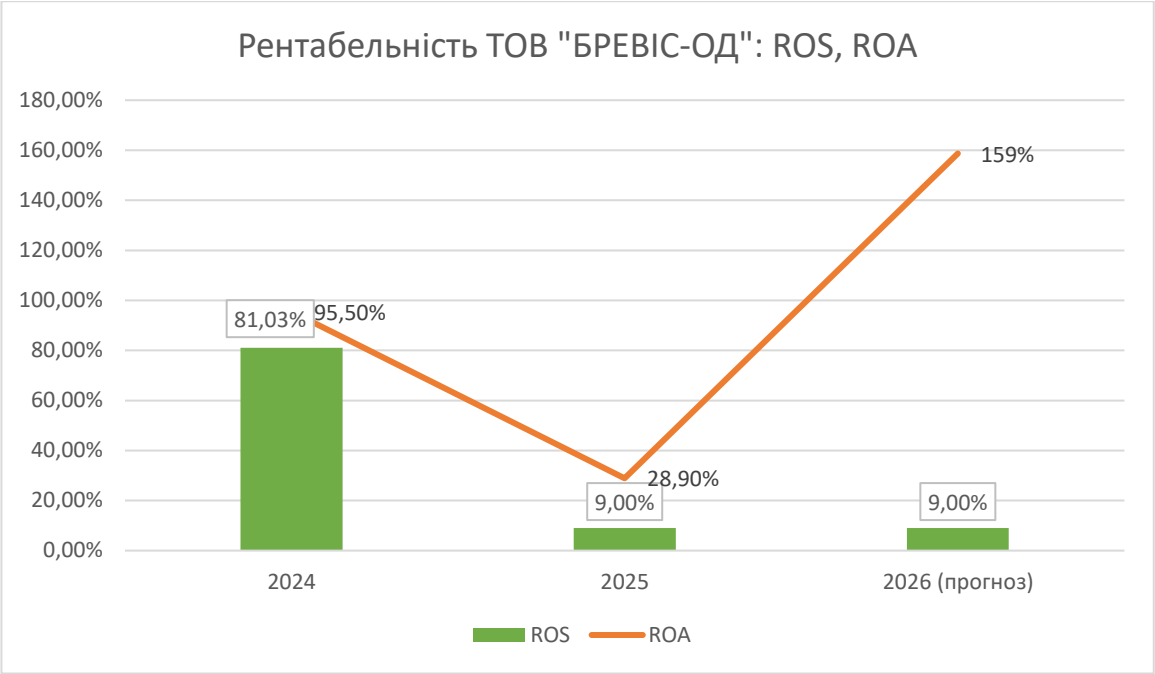


Рисунок 2.3 – Рентабельність продажів та активів ТОВ «БРЕВІС-ОД»

Розраховані фінансові коефіцієнти свідчать про суттєві зміни у фінансовому стані підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2024 році підприємство характеризувалося високою рентабельністю та фінансовою стійкістю, що підтверджується значенням коефіцієнта автономії на рівні 0,96. У 2025 році відбулося різке зростання обсягів діяльності, що супроводжувалося зниженням рентабельності та збільшенням фінансової залежності, про що свідчить зростання коефіцієнта зобов’язань до 0,69.

Показники ліквідності демонструють погіршення платоспроможності у 2025 році, що може бути наслідком активного розширення діяльності та залучення позикових коштів. Прогноз на 2026 рік свідчить про часткове відновлення фінансової рівноваги, однак надзвичайно високі значення рентабельності активів можуть вказувати на потенційні дисбаланси у структурі капіталу.

Загалом підприємство перебуває у фазі активного зростання, що потребує посилення фінансового контролю, оптимізації структури капіталу та впровадження ефективних інструментів управління інноваційною діяльністю.

Таким чином, ТОВ «БРЕВІС-ОД» перебуває на етапі активного зростання та трансформації, що супроводжується як значними можливостями, так і підвищеними ризиками. Для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно удосконалити систему фінансового планування, оптимізувати структуру капіталу, підвищити ефективність використання ресурсів та впровадити сучасні інструменти управління інноваційною діяльністю.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «БРЕВІС-ОД» (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – SWOT-матриця ТОВ «БРЕВІС-ОД»

Внутрішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	*SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)*	*ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз)*
• Диверсифікована діяльність (роздріб, опт, e-commerce, IT)	• Активне масштабування онлайн-продажів на внутрішньому та міжнародному ринках	• Підвищення лояльності клієнтів через гнучкість сервісу в умовах кризи
• Гнучка бізнес-модель малого/середнього бізнесу	• Вихід на європейські ринки через цифрові канали	• Оперативна адаптація до змін логістичних маршрутів
• Потенціал цифровізації та IT-напрямів	• Використання цифрових платформ для розширення клієнтської бази	• Використання e-commerce як альтернативи офлайн-каналам
• Наявність міжнародного капіталу	• Залучення інвестицій та партнерств	• Диверсифікація постачальників для зниження ризиків
Слабкі сторони (W)	*WO-стратегії (подолання слабких сторін через можливості)*	*WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)*
• Низький статутний капітал	• Залучення зовнішнього фінансування та грантів	• Обмеження витрат та оптимізація структури витрат
• Нестабільність фінансових показників	• Впровадження систем фінансового планування	• Формування резервів для кризових ситуацій
• Обмежені ресурси для масштабних інновацій	• Використання аутсорсингу та партнерств	• Зниження залежності від окремих ринків
• Залежність від логістичних ланцюгів	• Інтеграція з логістичними платформами	• Диверсифікація каналів постачання

Сильні сторони підприємства формуються за рахунок його гнучкої організаційної структури, диверсифікації видів діяльності та потенціалу до цифрової трансформації. Підприємство не обмежується лише традиційною роздрібною торгівлею, а активно інтегрує елементи електронної комерції, логістики та ІТ-послуг, що створює основу для інноваційного розвитку. Важливим фактором є також наявність іноземного капіталу, що може забезпечити доступ до додаткових ресурсів і міжнародного досвіду.

Водночас слабкі сторони підприємства пов’язані насамперед із його фінансовими обмеженнями та нестабільністю результатів діяльності. Невеликий статутний капітал, значні коливання доходів і прибутку, а також залежність від зовнішніх факторів створюють додаткові ризики для стабільного розвитку. Особливо критичною є залежність від логістичних ланцюгів, які в умовах війни можуть зазнавати значних порушень.

Можливості зовнішнього середовища значною мірою пов’язані з процесами цифровізації та глобалізації. Розвиток електронної комерції відкриває нові канали збуту, дозволяє виходити на міжнародні ринки та зменшувати залежність від фізичної інфраструктури. Крім того, інтеграція України до європейського економічного простору створює додаткові можливості для співпраці, залучення інвестицій та впровадження інноваційних стандартів ведення бізнесу.

Разом з тим, загрози зовнішнього середовища є суттєвими та багатогранними. Найбільш вагомим фактором є воєнний стан в Україні, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства: від логістики до платоспроможності споживачів. Порушення ланцюгів постачання, зростання витрат, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення створюють складні умови для ведення бізнесу. Додатковими загрозами є посилення конкуренції, зокрема з боку великих онлайн-ритейлерів, а також нестабільність валютного курсу.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «БРЕВІС-ОД» має значний потенціал для розвитку інноваційної діяльності, однак реалізація цього

потенціалу значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до нестабільних умов зовнішнього середовища. Ключовою перевагою підприємства є його гнучкість, що дозволяє швидко змінювати бізнес-модель та реагувати на виклики ринку. Саме ця характеристика є критично важливою в умовах війни, коли стабільність середовища є мінімальною.

Водночас фінансова нестабільність і обмеженість ресурсів стримують реалізацію довгострокових стратегічних ініціатив. Це зумовлює необхідність переходу до більш системного підходу в управлінні, зокрема впровадження стратегічного планування, бюджетування та контролю ефективності інноваційних проєктів. Особливу увагу слід приділити управлінню ризиками, оскільки в умовах війни рівень невизначеності значно зростає.

Аналіз можливостей показує, що найбільш перспективним напрямом розвитку є цифровізація діяльності підприємства, зокрема розвиток електронної комерції, використання цифрових маркетингових інструментів та автоматизація бізнес-процесів. Це дозволить не лише підвищити ефективність діяльності, але й зменшити залежність від фізичних обмежень, пов’язаних із воєнними діями.

З урахуванням виявлених загроз підприємству доцільно впроваджувати стратегії диверсифікації, як у частині постачання, так і в частині ринків збуту. Це дозволить знизити ризики, пов’язані з перебоями в роботі окремих сегментів бізнесу. Крім того, важливим є формування фінансових резервів та оптимізація витрат, що забезпечить підвищення стійкості підприємства до кризових явищ.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність формування адаптивної, інноваційно орієнтованої стратегії розвитку ТОВ «БРЕВІС-ОД», яка базується на поєднанні цифровізації, диверсифікації та ефективного управління ресурсами. Реалізація такої стратегії дозволить підприємству не лише подолати існуючі виклики, але й використати нові можливості для зростання в умовах глобальних трансформацій та воєнного стану.

2.2 Аналіз інноваційного потенціалу та оцінка системи управління інноваційними процесами на ТОВ «БРЕВІС-ОД»

Інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність ресурсів, можливостей та компетенцій, які забезпечують здатність генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Для ТОВ «БРЕВІС-ОД» інноваційний потенціал формується під впливом фінансових, кадрових, технологічних, організаційних та інформаційних факторів (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Оцінка інноваційного потенціалу та системи управління інноваціями ТОВ «БРЕВІС-ОД»

Складова	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони	Рівень розвитку
1	2	3	4	5
Фінансовий потенціал	Можливості фінансування інноваційної діяльності	Високі темпи зростання доходів у перспективі; потенціал масштабування бізнесу	Нестабільність доходів; низький статутний капітал; залежність від зовнішнього фінансування	Середній
Кадровий потенціал	Рівень компетенцій персоналу та здатність до інновацій	Гнучка структура персоналу; можливість залучення зовнішніх спеціалістів	Невелика чисельність персоналу; відсутність системного навчання інноваціям	Середній
Технологічний потенціал	Використання цифрових та IT-рішень	Наявність e-commerce, IT-напрямів, цифрових каналів	Низький рівень автоматизації бізнес-процесів	Середній
Організаційний потенціал	Структура управління інноваціями	Гнучкість управління; швидкість прийняття рішень	Відсутність формалізованої інноваційної системи	Низький-середній
Інформаційний потенціал	Доступ до даних та аналітики ринку	Використання цифрових каналів, онлайн-продажів	Недостатня аналітична система підтримки рішень	Середній
Система управління інноваціями	Організація процесів генерації та впровадження інновацій	Швидка адаптація до змін ринку	Відсутність інноваційної стратегії та KPI	Низький

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Інноваційна активність	Практичне впровадження інновацій	Розвиток e-commerce та цифрових інструментів	Інновації мають фрагментарний характер	Середній
Управління ризиками інновацій	Оцінка та мінімізація ризиків	Реактивне управління в кризових умовах	Відсутність формалізованої системи ризик-менеджменту	Низький

Фінансовий потенціал підприємства характеризується значною динамікою, що проявляється у різких коливаннях доходів та прибутку протягом аналізованого періоду. Незважаючи на нестабільність, підприємство демонструє високі темпи зростання у останні роки, що створює передумови для інвестування в інноваційні проєкти. Водночас обмеженість власного капіталу та зростання залежності від позикових коштів можуть стримувати реалізацію масштабних інноваційних ініціатив.

Кадровий потенціал підприємства є одним із ключових факторів інноваційного розвитку. Незважаючи на відносно невелику чисельність персоналу, підприємство має можливість формувати гнучкі команди та залучати зовнішніх спеціалістів, що сприяє впровадженню нових підходів до ведення бізнесу. Важливим аспектом є розвиток компетенцій працівників у сфері цифрових технологій, маркетингу та управління бізнес-процесами.

Технологічний потенціал ТОВ «БРЕВІС-ОД» пов’язаний із використанням сучасних інформаційних технологій, зокрема електронної комерції, веб-платформ та систем обробки даних. Наявність відповідних видів діяльності свідчить про можливість інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси, що є важливою передумовою інноваційного розвитку. Проте рівень автоматизації та цифровізації потребує подальшого вдосконалення.

Організаційний потенціал підприємства визначається його гнучкою структурою управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас відсутність формалізованої системи управління інноваціями може знижувати ефективність реалізації інноваційних проєктів.

Інформаційний потенціал підприємства формується за рахунок доступу до ринкової інформації, використання цифрових каналів комунікації та можливості аналізу споживчої поведінки. Це створює передумови для впровадження маркетингових та організаційних інновацій.

Загалом інноваційний потенціал ТОВ «БРЕВІС-ОД» можна оцінити як середній із тенденцією до зростання. Підприємство має достатню базу для розвитку інноваційної діяльності, однак потребує систематизації підходів до управління інноваціями.

Система управління інноваційними процесами на підприємстві включає сукупність методів, інструментів і організаційних рішень, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації інноваційної діяльності.

На ТОВ «БРЕВІС-ОД» управління інноваційними процесами має переважно неформалізований характер. Ініціатива щодо впровадження інновацій здебільшого виходить від керівництва підприємства, що є типовим для малих і середніх підприємств. Такий підхід забезпечує швидкість прийняття рішень, однак обмежує можливості системного розвитку інноваційної діяльності.

Процес управління інноваціями на підприємстві можна умовно поділити на кілька етапів: ідентифікація можливостей, прийняття рішення щодо впровадження, реалізація та оцінка результатів. Проте відсутність чітко визначених процедур і критеріїв оцінки ефективності інноваційних проєктів знижує результативність управління.

Важливим елементом системи управління є використання цифрових інструментів, які дозволяють автоматизувати окремі бізнес-процеси, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити ефективність маркетингової діяльності. Водночас рівень інтеграції цих інструментів у єдину систему управління залишається недостатнім.

З точки зору стратегічного управління, інноваційна діяльність підприємства не має чітко сформульованої довгострокової стратегії. Це обмежує можливості планування інноваційних проєктів та ефективного

розподілу ресурсів. У сучасних умовах доцільним є впровадження стратегічного підходу до управління інноваціями, що передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку та формування інноваційного портфеля.

Особливу увагу слід приділити управлінню ризиками, оскільки інноваційна діяльність пов’язана з високим рівнем невизначеності. На підприємстві відсутня формалізована система оцінки ризиків, що може призводити до неефективного використання ресурсів.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «БРЕВІС-ОД» має потенціал для розвитку інноваційної діяльності, однак ефективність його реалізації стримується відсутністю системного підходу до управління інноваційними процесами.

Основними напрямами вдосконалення системи управління інноваціями є впровадження стратегічного планування інноваційної діяльності, формування інноваційної культури, розвиток цифрових компетенцій персоналу, а також інтеграція сучасних інформаційних технологій у бізнес-процеси. Важливим є також створення системи оцінки ефективності інноваційних проєктів та управління ризиками.

В умовах воєнного стану підприємству доцільно орієнтуватися на впровадження гнучких інноваційних рішень, які не потребують значних інвестицій, але забезпечують швидкий економічний ефект. До таких рішень можна віднести розвиток електронної комерції, використання цифрових маркетингових інструментів, оптимізацію логістичних процесів та автоматизацію управління.

Таким чином, підвищення ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «БРЕВІС-ОД» є важливим завданням, реалізація якого дозволить підприємству забезпечити стійкий розвиток, підвищити конкурентоспроможність та адаптуватися до викликів сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «БРЕВІС-ОД»

3.1 Розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами

У сучасних умовах розвитку підприємств, що функціонують в Україні в період воєнного стану та посиленої економічної нестабільності, особливої актуальності набуває формування ефективної системи управління інноваційними процесами. Для ТОВ «БРЕВІС-ОД» удосконалення такої системи є ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності, забезпечення адаптивності бізнесу та формування стійкої траєкторії розвитку. Проведений попередній аналіз засвідчив, що підприємство має достатній інноваційний потенціал, однак система управління інноваціями потребує суттєвого посилення за рахунок цифровізації, структуризації процесів та впровадження сучасних управлінських підходів.

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження цифрових рішень (digital transformation), які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління даними та покращення взаємодії з клієнтами. У цьому контексті доцільним є впровадження CRM-системи, яка дозволить систематизувати роботу з клієнтською базою, аналізувати поведінку споживачів та формувати персоналізовані маркетингові пропозиції. Використання CRM сприятиме підвищенню рівня лояльності клієнтів, що є особливо важливим у сфері роздрібної торгівлі та e-commerce.

Крім того, важливим цифровим інструментом є впровадження системи аналітики великих даних (Big Data), яка дозволить підприємству здійснювати глибокий аналіз продажів, прогнозувати попит та оптимізувати товарні запаси. Використання аналітичних платформ забезпечить прийняття управлінських

рішень на основі даних, а не інтуїтивних оцінок, що значно підвищує якість стратегічного управління інноваційними процесами. Особливо актуальним це є в умовах нестабільного попиту та змін поведінки споживачів, викликаних воєнним станом (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 – Система заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами на ТОВ «БРЕВІС-ОД»

Ще одним важливим напрямом є впровадження ERP-системи для інтеграції всіх бізнес-процесів підприємства в єдине інформаційне середовище. Це дозволить забезпечити прозорість фінансових потоків, оптимізувати логістику, підвищити контроль над запасами та зменшити операційні витрати. Інтеграція ERP із CRM та аналітичними системами створює єдину цифрову екосистему управління підприємством, що є основою сучасного інноваційного менеджменту.

Не менш важливим є впровадження agile-підходів до управління інноваційними процесами. Agile-методологія передбачає гнучке управління проєктами, швидку адаптацію до змін та постійне вдосконалення продуктів і послуг. Для ТОВ «БРЕВІС-ОД» застосування agile дозволить скоротити час впровадження інновацій, підвищити ефективність командної роботи та забезпечити більш швидке реагування на зміни ринкового середовища. Зокрема, доцільним є використання таких інструментів, як Scrum або Kanban, які дозволяють структурувати роботу команд та забезпечити контроль за виконанням завдань.

У межах удосконалення системи управління інноваціями важливу роль відіграє також формування інноваційних команд (cross-functional teams), які об’єднують фахівців різних напрямів: маркетингу, IT, фінансів та операційного управління. Такий підхід забезпечує комплексне вирішення інноваційних завдань та сприяє генерації нових ідей. Формування командної роботи є особливо ефективним у поєднанні з agile-підходами, оскільки забезпечує гнучкість та швидкість реалізації інноваційних рішень.

Важливим елементом запропонованої системи є впровадження цифрової платформи управління інноваціями, яка об’єднує всі процеси генерації, відбору, оцінки та реалізації інноваційних ідей. Така платформа дозволяє створити єдиний інноваційний простір підприємства, забезпечити прозорість процесів та підвищити рівень залученості персоналу до інноваційної діяльності. Крім того, вона може включати модулі для збору ідей від працівників, оцінки їх ефективності та моніторингу реалізації інноваційних проєктів.

Окрему увагу слід приділити розвитку цифрового маркетингу як інструменту інноваційного управління. Використання соціальних мереж, таргетованої реклами, SEO-оптимізації та контент-маркетингу дозволяє значно розширити ринок збуту та підвищити впізнаваність бренду. У поєднанні з аналітичними інструментами цифровий маркетинг стає важливою складовою інноваційної стратегії підприємства.

Не менш важливим напрямом є впровадження системи управління знаннями (Knowledge Management System), яка дозволяє накопичувати, структурувати та використовувати знання працівників для створення інноваційних рішень. Така система сприяє формуванню організаційної пам’яті підприємства та підвищує його здатність до навчання і адаптації.

Узагальнюючи, слід зазначити, що запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи управління інноваційними процесами ТОВ «БРЕВІС-ОД». Їх реалізація дозволить забезпечити перехід підприємства до цифрово-орієнтованої моделі управління, підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити час впровадження інновацій та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Особливої актуальності запропоновані рішення набувають в умовах воєнного стану, коли гнучкість, швидкість реагування та цифрова трансформація стають ключовими чинниками виживання та розвитку бізнесу.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для економічного обґрунтування запропонованих в дослідженні заходів прийнято, що впровадження інноваційних заходів включає:

- впровадження CRM-системи;
- впровадження ERP-системи;
- використання аналітики Big Data;
- впровадження agile-управління;
- цифровізацію маркетингу.

Очікується, що це призведе до:

- зростання доходу;
- скорочення операційних витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження втрат від неефективних рішень.

Економічний ефект від заходів:

$$E = (D_1 - D_0) - (C_1 - C_0) \quad (3.1),$$

де:

E – економічний ефект;

D_1, D_0 – дохід після та до впровадження заходів;

C_1, C_0 – витрати після та до впровадження заходів.

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{P}{I} \times 100\% \quad (3.2),$$

де:

P – додатковий прибуток від впровадження;

I – інвестиції в цифрову трансформацію.

Термін окупності інвестицій:

$$T = \frac{I}{P_{\text{річ}}} \quad (3.3),$$

де:

T – термін окупності;

$P_{\text{р}}$іч – річний додатковий прибуток.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для розрахунку

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)
Дохід	491 471 800 грн.	540 619 000 грн. (+10%)
Операційні витрати	430 000 000 грн.	455 000 000 грн.
Прибуток	44 228 600 грн.	72 000 000 грн.
Інвестиції в digital-заходи	-	25 000 000 грн.

Розрахунок економічного ефекту:

Додатковий прибуток

72 000 000 – 44 228 600 = 27 771 400 грн.

Економічний ефект

E = (540 619 000 – 491 471 800) – (455 000 000 – 430 000 000)

E = 49 147 200 – 25 000 000 = 24 147 200 грн.

ROI

$$ROI = \frac{27\,771\,400}{25\,000\,000} \times 100\%$$

ROI = 111,1%

Термін окупності

$$T = \frac{25\,000\,000}{27\,771\,400}$$

T ≈ 0,9 року (приблизно 11 місяців)

Таблиця 3.2 – Узагальнююча таблиця ефективності заходів

Показник	Значення	Оцінка
Інвестиції	25 000 000 грн.	Початкові витрати
Додатковий прибуток	27 771 400 грн.	Зростання доходності
Економічний ефект	24 147 200 грн.	Позитивний
ROI	111,1%	Висока ефективність
Строк окупності	~0,9 року	Короткий

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління інноваційними процесами ТОВ «БРЕВІС-ОД» є економічно доцільним. Отримані показники рентабельності інвестицій (понад 100%) та короткий термін окупності (менше одного року) підтверджують високу ефективність цифрової трансформації підприємства.

Найбільший економічний ефект формується за рахунок автоматизації бізнес-процесів, підвищення точності управлінських рішень, оптимізації витрат та зростання доходів через цифрові канали продажів. Впровадження CRM, ERP, Big Data-аналітики та agile-підходів дозволяє не лише підвищити фінансові результати, але й сформувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи є не лише ефективними з економічної точки зору, але й стратегічно необхідними для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «БРЕВІС-ОД» в умовах цифрової економіки та воєнних викликів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів менеджменту інноваційних процесів на підприємстві ТОВ «БРЕВІС-ОД» в умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації економіки та воєнного стану в Україні.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємств як ключового чинника забезпечення їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкого розвитку в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами на підприємстві.

Об’єктом дослідження виступає процес управління інноваційною діяльністю підприємства, а предметом – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та розвитку системи інноваційного менеджменту на ТОВ «БРЕВІС-ОД».

У роботі надано загальну характеристику підприємства ТОВ «БРЕВІС-ОД», яке є суб’єктом господарювання у сфері роздрібної та оптової торгівлі одягом, а також здійснює діяльність у суміжних напрямах, включаючи електронну комерцію, логістику та інформаційні послуги.

Підприємство характеризується гнучкою бізнес-моделлю, диверсифікованими видами діяльності та наявністю потенціалу до цифрової трансформації, що створює передумови для впровадження інноваційних рішень.

Результати фінансового аналізу діяльності підприємства свідчать про значну волатильність основних показників у досліджуваному періоді. Виявлено суттєве падіння доходів у кризові роки з подальшим стрімким зростанням у 2024-2025 роках. Аналіз рентабельності показав перехід від

збитковості до високих показників прибутковості, що свідчить про відновлення ефективності діяльності. Водночас встановлено зростання фінансової залежності підприємства, що обумовлює необхідність удосконалення політики управління капіталом. Показники ліквідності засвідчили наявність певних ризиків платоспроможності, особливо в періоди активного розширення діяльності.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні сторони підприємства, зокрема гнучкість управління, диверсифікацію діяльності та потенціал до цифровізації. До слабких сторін віднесено нестабільність фінансових результатів, обмеженість ресурсів та відсутність системного підходу до управління інноваціями.

Серед можливостей виділено розвиток електронної комерції, інтеграцію до європейського ринку та використання цифрових технологій, тоді як основними загрозами визначено воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів та зниження платоспроможності споживачів. SWOT-аналіз підтвердив необхідність переходу до інноваційно орієнтованої моделі розвитку.

Аналіз інноваційного потенціалу підприємства показав, що ТОВ «БРЕВІС-ОД» має середній рівень інноваційного потенціалу з тенденцією до зростання. Встановлено, що підприємство володіє достатніми передумовами для впровадження інновацій, зокрема у сфері цифрових технологій та електронної комерції. Водночас система управління інноваційними процесами є недостатньо формалізованою, що проявляється у відсутності чіткої інноваційної стратегії, системи оцінки ефективності інновацій та управління ризиками.

У процесі дослідження розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами підприємства. Запропоновано впровадження сучасних digital-рішень, зокрема CRM- та ERP-систем, аналітики Big Data, цифрового маркетингу та систем управління знаннями. Обґрунтовано доцільність використання agile-підходів (Scrum,

Kanban) для підвищення гнучкості управління інноваційними проєктами та скорочення часу їх реалізації. Важливим елементом запропонованої системи є формування крос-функціональних команд, впровадження платформи управління інноваціями та розвиток data-driven підходу до прийняття управлінських рішень.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу ефективність. Розраховано, що впровадження інновацій забезпечить зростання доходу підприємства, підвищення прибутковості та оптимізацію витрат. Отриманий показник рентабельності інвестицій перевищує 100%, а строк окупності становить менше одного року, що свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Основний економічний ефект досягається за рахунок цифровізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та покращення якості управлінських рішень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до управління інноваційними процесами підприємства шляхом інтеграції digital-рішень та agile-методологій у єдину систему інноваційного менеджменту. У роботі запропоновано комплексний підхід до оцінки інноваційного потенціалу підприємства та обґрунтовано механізм його реалізації через цифрову трансформацію.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «БРЕВІС-ОД» для підвищення ефективності управління інноваційними процесами, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані й до інших підприємств малого та середнього бізнесу, що функціонують в умовах нестабільного середовища.

Загалом результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що ефективне управління інноваційними процесами є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич Н. В., Фімяр С. В., Блакита В. О. Формування та управління інноваційно-інвестиційним портфелем. *Приазовський економічний вісник*. 2024. №1(37). С. 44-49. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-1-7.

2. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 145 с.

3. Близнюк А. О., Кудрявцева О.В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 32-38. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.32.

4. Вінтоняк А. Інноваційний менеджмент у системі публічного управління національним багатством України. *Grail of Science*. 2025. № (58). С.198-203. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.11.2025.022.

5. Гамова І. В. Інноваційний маркетинговий менеджмент в екосистемі е-торгівлі. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Випуск 7 (3). С. 131-143. DOI: 10.15276/mdt.7.3.2023.9.

6. Зевенко Д. В., Шишкін В. О., Онищенко О. А. Possibilities of using diversification strategy in trade enterprise operations in modern conditions. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 3(29). С 64-71. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-3/29-06.

7. Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М., Цюман Є. С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Випуск 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520.

8. Кара Н. І., Зинич Л. В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів : НУ «Львівська політехніка». № 2. 2021. С. 40-46.

9. Колещук О., Гарматій М. Аспекти інноваційної сприйнятливості підприємств: дефініції та складові. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Вип. 10(20). С. 38-45. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-04.

10. Кравчик Ю., Ружицький Ю. Організаційно-управлінські інновації в сфері менеджменту конкурентоспроможності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № (1). С. 222-227. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-33.

11. Лобунець Т. В., Ямполь Ю. В., Журавльова І. В. Інновації та цифрова трансформація у міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. *Zenodo*. 2024. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13622756.

12. Марчук Ю. М. Особливості стратегічного управління інноваціями на сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 48. С. 134-138. URL: https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/274432 (дата звернення: 28.03.2026).

13. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія / А. П. Грінько, П. Л. Гринько, Н. Г. Ушакова, Т. В. Андросова, О. А. Кулініч, І. І. Помінова. Харків : МОНОГРАФ, 2022. 199 с.

14. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент: підручник/навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

15. Мирошнік Д., Зачосова Н. Управління ризиками в реалізації інноваційних проєктів на прикладі малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-28

16. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry.* 2023. Випуск 1 (7). С. 21-26. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.4

17. Онищенко О. А. Теорія організацій : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 128 с.

18. Онищенко О., Лютий А. Методи організації робочих процесів в умовах трансцендентності управління. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 240-242.

19. Поворознюк І. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-63.

20. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навчальний посібник. Київ : Університет «КРОК», 2022. 167 с.

21. Сурженко Н. В. Роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №2(42). С. 151-157. DOI: 10.31388/2519-884X-2020-42-151-157.

22. ТОВ «БРЕВІС-ОД». *Opendatabot*. URL: https://opendatabot.ua/c/39166590 (дата звернення: 02.04.2026).

23. ТОВ «БРЕВІС-ОД». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39166590/ (дата звернення: 02.04.2026).

24. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : колективна монографія / за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко; МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 586 с.

25. Фурсін О. О. Менеджмент підприємницької діяльності в умовах цифровізації суспільства. *Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах* :

матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. П. Макаренка, Т. О. Меліхової; Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С. 109-111.

26. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : монографія за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с.

27. Чернишов О., Скібіцька Л., Школенко О. Управління інноваційною діяльністю фірми щодо визначення пріоритетних цілей та завдань. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-142.

28. Шишкін В. О., Онищенко О. А., Сулиз А. В., Тур Д. В. Small business: features of system analysis in the strategic management system. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 1(27). С. 64-67. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-06.

29. Шляхи імплементації європейської політики впровадження цифрових технологій: монографія / [К. В. Єфремова, О. В. Шаповалова, М.Г. Хаустова та ін.]; за ред. К. В. Єфремової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 272 с.

30. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Києво-Могилянська Академія, 2011. 244 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A (дата звернення 11.03.2026).

31. Barczak G., Hopp C., Kaminski J., Piller F., Pruschak G. How open is innovation research? – An empirical analysis of data sharing among innovation scholars. *Industry and Innovation*. 2022. Issue 29(2). Pp. 186-218. DOI: https://doi.org/10.1080/13662716.2021.1967727

32. Bogers M., Chesbrough H., Moedas C. Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*. 2018. Volume 60. Issue 2. DOI: https://doi.org/10.1177/0008125617745086.

33. Chesbrough H. Open Innovation: Accomplishments and Prospects for the Next 20 Years. *California Management Review*. 2024. Volume 67. Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1177/0008125624127396.

34. Drucker P. The practice of management. Harper & Row, New York, 1954. 404 p.

35. Lee H.-S., Chernikov S. U., Nagy S., Degtereva E. A. The Impact of National Culture on Innovation: A Comparative Analysis between Developed and Developing Nations during the Pre- and Post-Crisis Period 2007-2021. *Social Sciences*. 2022. Issue 11(11). Pp. 522. DOI: https://doi.org/10.3390/socsci11110522.

36. Leydesdorff L., Ivanova I. “Open innovation” and “triple helix” models of innovation: can synergy in innovation systems be measured? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2026. Volume 2. Issue 3. Pp. 1-12. DOI: https://doi.org/10.1186/s40852-016-0039-7.

37. OECD. Unlocking Rural Innovation. Report. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/unlocking-rural-innovation_9044a961-en.html (дата звернення: 20.03.2026).

38. Pavliuk T., Polusmiak Y., Onyshchenko O. Strategic restructuring of ukrainian enterprises: innovation, EU standards and venture financing as key drivers for european market integration. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. issue 11(3). Pp. 409-417. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-409-417.