

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Формування системи управлінських рішень щодо активізації
інноваційної діяльності бізнес-структури»**

Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Ольга БЕГУНОВА

Керівник: PhD, доцентка Олеся КОРНІЛОВА

Рецензент: д.е.н., професорка Ольга КІБІК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР	7
1.1. Поняття, сутність та особливості інноваційної діяльності бізнес-структури	7
1.2. Особливості управлінських рішень в сфері інноваційного розвитку	10
1.3. Характеристика досвіду ефективного управління інноваційною діяльністю бізнес-структур	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	23
2.1. Характеристика елементів інноваційної діяльності бізнес-структури	23
2.2. Оцінка впливу інноваційного рівня на результати функціонування бізнес-структури	28
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	34
3.1. Характеристика основних елементів системи формування конкурентоспроможних управлінських рішень для активізації інновацій	34
3.2. Оцінка ефективності управлінського рішення в сфері активізації інноваційної діяльності	38
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Сучасні бізнес-структури стикаються з численними викликами, які вимагають постійної адаптації та інновацій. Зростаюча конкуренція, швидкі зміни в технологіях та економічні коливання змушують структури шукати нові підходи до управління і розвитку. Важливою складовою успішного функціонування бізнес-структур стає активізація інноваційної діяльності, яка дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та стійке зростання.

Формування системи управлінських рішень щодо активізації інноваційної діяльності бізнес-структури включає низку важливих аспектів, таких як стратегічне планування, інвестиції в дослідження та розробки, розвиток корпоративної культури інновацій та забезпечення умов для творчого підходу працівників. Інновації можуть стосуватися різних сфер діяльності бізнес-структур: від впровадження нових продуктів до оптимізації внутрішніх процесів та використання сучасних технологій.

В умовах глобалізації та цифровізації особливо важливим стає здатність бізнес-структур швидко адаптуватися до змін та використовувати нові можливості для розвитку. Дослідження теоретичних основ та практичних аспектів формування ефективної системи управлінських рішень щодо активізації інноваційної діяльності представлені у роботах таких науковців як: Біла І., Гвініашвілі Т., Гринько Т., Клименко М., Коваленко І., Ковальчук В., Посна В., Романова Л., Сусліков С., Шевченко О. та інш. Незважаючи на наявність значного масиву наукових праць з даної тематики, подальше дослідження питань розвитку системи управлінських рішень щодо активізації інноваційної діяльності бізнес-структури залишається актуальним.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування системи управлінських рішень щодо активізації інноваційної діяльності в бізнес-структурах.

Відповідно до поставленої мети вирішено такі завдання:

- розглянуто поняття, сутність та особливості інноваційної діяльності бізнес-структури;
- визначено особливості управлінських рішень в сфері інноваційного розвитку;
- охарактеризовано досвід ефективного управління інноваційною діяльністю бізнес-структур;
- надано характеристику елементів інноваційної діяльності бізнес-структури;
- проведено оцінку впливу інноваційного рівня на результати функціонування бізнес-структури;
- здійснено дослідження основних елементів системи формування конкурентоспроможних управлінських рішень для активізації інновацій;
- виконано оцінку ефективності управлінських рішень в сфері активізації інноваційної діяльності бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність бізнес-структур.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні засади формування системи управлінських рішень задля забезпечення активізації інноваційної діяльності в бізнес-структурах.

У дослідженні застосовано широкий спектр наукових методів Метод аналізу і синтезу дозволив вивчити теорії та моделі управлінських рішень і інноваційної діяльності, скомбінувати отримані результати для розробки нових підходів. Системний підхід допоміг вивчити проблему як цілісну систему, визначаючи взаємозв'язки між елементами управління та інноваціями. Порівняльний аналіз дав змогу визначити ефективні практики управлінських рішень. Статистичний аналіз дав змогу оцінити вплив управлінських рішень на результати діяльності, використовуючи кількісні дані. Кількісна оцінка ефективності допомогла визначити вплив управлінських рішень на ключові показники, такі як рентабельність і продуктивність.

Результатом роботи є систематизація теоретичних засад формування систем управлінських рішень щодо активізації інноваційної діяльності бізнес-структури.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР

1.1. Поняття, сутність та особливості інноваційної діяльності бізнес-структури

У сучасному динамічному бізнес-середовищі інноваційна діяльність є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнес-структур. За своєю сутністю, інноваційна діяльність представляє собою комплексний процес створення, впровадження та комерціалізації інновацій з метою отримання економічного, соціального чи іншого ефекту. Вона охоплює широкий спектр процесів - від генерації інноваційних ідей до їх практичної реалізації у формі нових продуктів, послуг чи технологій.

Існує низка визначень інноваційної діяльності бізнес-структури. Найвлучніші з них:

Українська авторка Н. Геселева підкреслює, що інновації є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур на внутрішньому та зовнішньому ринках. Інновації дозволяють задовольнити потреби суспільства, створюючи товари високої якості [7].

Успішна реалізація інноваційних проєктів дозволяє не лише покращити ринкові позиції, але й створити нові ринкові можливості [12]. При цьому ключовим фактором успіху є здатність підприємства забезпечити баланс між технологічними можливостями та ринковими потребами. Ефективна інноваційна діяльність сприяє стійкості бізнес-структури на ринку [15]. Водночас, це сприяє зростанню економіки та створенню нових робочих місць.

І. Коваленко акцентує увагу на важливості державного регулювання інноваційної діяльності. Автор вважає, що національне законодавство має

сприяти створенню стабільних умов для розвитку інновацій, забезпечуючи ефективні механізми фінансування та залучення іноземних інвестицій [12].

Українські автори акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційної моделі розвитку, яка сприятиме високим темпам економічного зростання та вирішенню соціальних та екологічних проблем. Інновації також сприятимуть досягненню цілей сталого розвитку до 2030 року [9].

Автори підкреслюють, що інновації можуть змінити структуру національної економіки, підвищуючи її конкурентоспроможність та експортний потенціал. Інновації сприятимуть оптимізації структури економіки та забезпеченню економічної безпеки [28].

Окремо також варто зазначити, що автори відзначають важливість фінансування інноваційної діяльності, яке є ключовим для її успішного розвитку. Вони підкреслюють необхідність створення ефективних механізмів фінансування, що допоможуть підприємствам залучати

Однією з головних особливостей інноваційної діяльності є високий рівень невизначеності та ризику. Розробка нових продуктів або технологій часто потребує значних інвестицій, часу та ресурсів, при цьому кінцевий результат може бути непередбачуваним. Однак успішна інновація може забезпечити значну конкурентну перевагу та стати джерелом довгострокового зростання прибутків.

Інноваційна діяльність базується на принципах системності та економічної ефективності. Вона передбачає постійний моніторинг ринку та технологічних трендів для виявлення нових можливостей та потенційних загроз. Це вимагає від керівництва бізнес-структури застосування ефективних методів управління ризиками та формування відповідних резервів. Крім того, інноваційна діяльність потребує значних інвестицій та характеризується тривалим періодом окупності.

Важливою складовою є формування інноваційної культури, яка стимулює креативність та інноваційне мислення персоналу бізнес-структури.

Інноваційна діяльність бізнес-структур повинна мати системний характер, що передбачає інтеграцію наукового, технічного, економічного та

організаційного потенціалу бізнес-структури. При цьому важливим аспектом є циклічність інноваційного процесу, який включає етапи дослідження, розробки, впровадження та дифузії інновацій. Кожен з цих етапів має свої специфічні характеристики та вимагає відповідного ресурсного забезпечення [22].

У процесі здійснення інноваційної діяльності відбувається трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт, що вимагає формування ефективної системи захисту прав інтелектуальної власності та управління нематеріальними активами бізнес-структури. Важливим аспектом є також забезпечення безперервного навчання та розвитку персоналу. Інноваційний процес вимагає тісної співпраці між різними відділами бізнес-структури та сторонніми партнерами. Важливою складовою цього процесу є також адаптація до швидкоплинних змін у технологіях і ринку.

Сучасна інноваційна діяльність характеризується міждисциплінарним підходом та вимагає залучення фахівців різних галузей знань, що створює необхідність формування ефективних комунікаційних каналів та систем управління знаннями структури. Особливу роль відіграє використання сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів [3].

Інноваційна діяльність тісно пов'язана з процесами стратегічного планування та управління та вимагає формування гнучкої організаційної структури, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливим аспектом є також створення ефективної системи мотивації персоналу, яка стимулює інноваційну активність.

В умовах війни в Україні інноваційна діяльність набуває ще більшої ваги. Війна спричиняє значні соціально-економічні виклики, що потребують швидких та ефективних рішень. Інновації можуть стати ключовим фактором у відновленні економіки та забезпеченні стійкого розвитку країни [5].

Значний вплив на інноваційну діяльність має також міграція населення та втрати кваліфікованих кадрів, що викликає потребу в розвитку нових програм навчання та підвищення кваліфікації, а також у залученні міжнародного досвіду та ресурсів [8]. Важливо також забезпечити підтримку підприємств, що

постраждали від війни, шляхом надання їм доступу до фінансування та консалтингових послуг.

Війна також впливає на структуру інноваційних процесів, змушуючи структури швидко реагувати на зміни та впроваджувати гнучкі стратегії розвитку. Це сприяє появі нових бізнес-моделей та підходів до управління, що базуються на принципах адаптивності та стійкості. Інновації стають важливим інструментом для подолання викликів, пов'язаних з війною, та забезпечення довготривалого розвитку України [13].

У сучасних умовах особливого значення набуває здатність бізнес-структури до відкритих інновацій та співпраці з зовнішніми партнерами, що передбачає активну взаємодію з науково-дослідними установами, технологічними парками, стартапами та іншими учасниками інноваційної екосистеми. Важливим є також розвиток міжнародного співробітництва в інноваційній сфері.

Таким чином, інноваційна діяльність бізнес-структури є складним багатоаспектним процесом, що вимагає системного підходу до управління та відповідного ресурсного забезпечення. Її успішна реалізація залежить від здатності структури створити сприятливе середовище для інновацій, забезпечити ефективне управління інноваційними процесами та сформувати відповідну інноваційну культуру.

1.2. Особливості управлінських рішень в сфері інноваційного розвитку

Управлінські рішення в сфері інноваційного розвитку відіграють основну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних бізнес-структур. Їх особливість полягає у необхідності врахування високого рівня невизначеності та ризику, характерних для інноваційної діяльності. При цьому важливим є не лише вибір оптимального варіанту рішення, але й забезпечення його ефективної реалізації.

Процес прийняття управлінських рішень в інноваційній сфері характеризується складністю та багатоетапністю, що вимагає застосування системного підходу. Кожне рішення має враховувати стратегічні цілі, наявні ресурси та потенційні можливості їх залучення. Особливу увагу необхідно приділяти оцінці інноваційного потенціалу структури та її готовності до впровадження інновацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Процес прийняття управлінських рішень в інноваційній сфері

Етап	Загальна характеристика	Особливості
Визначення потреб та можливостей	Аналіз ринку, визначення проблем і можливостей для інновацій	Врахування стратегічних цілей бізнес-структури
Формулювання цілей	Встановлення конкретних цілей для впровадження інновацій	Відповідність стратегічним планам
Аналіз ресурсів	Оцінка наявних ресурсів (фінансових, людських, технологічних)	Виявлення потенційних можливостей залучення ресурсів
Оцінка інноваційного потенціалу	Визначення здатності підприємства до інновацій	Аналіз науково-дослідної бази та технологічних можливостей
Розробка альтернативних рішень	Генерація можливих інноваційних рішень для досягнення цілей	Використання креативних підходів
Оцінка альтернатив. Вибір найкращого рішення	Аналіз ризиків і вигід кожної альтернативи. Прийняття рішення.	Застосування методів оцінки ефективності інновацій. Врахування довгострокових перспектив
Розробка плану впровадження та його впровадження	Планування етапів реалізації вибраного рішення та процес реалізації	Визначення ресурсів та строків. Контроль за виконанням та коригування плану
Оцінка результатів	Аналіз досягнутих результатів та їх відповідність очікуванням	Виявлення відхилень та внесення коректив
Коригування та вдосконалення	Внесення змін до процесу впровадження інновацій	Безперервне вдосконалення та адаптація

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Важливою особливістю управлінських рішень в сфері інноваційного розвитку є їх орієнтація на довгострокову перспективу, що вимагає від керівництва бізнес-структури здатності до стратегічного мислення та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку ринку та технологій. При цьому науковці визначають необхідність врахування можливих змін у зовнішньому середовищі та їх вплив на реалізацію інноваційних проєктів [9].

Прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку базується на комплексному аналізі великого обсягу інформації, що включає дослідження ринкових тенденцій. Наприклад, Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА) та Kyivstar Business Hub часто проводять такі дослідження, в яких зазначають:

- для 60% компаній аналіз ринкових тенденцій є надзвичайно важливим фактором при прийнятті рішень щодо інноваційного розвитку;
- для 70% структур інвестування в новітні технології дозволяє залишатися конкурентоспроможними на ринку;
- 45% компаній використовують прогностичну аналітику для оцінки ринкових тенденцій та визначення напрямків інноваційного розвитку [1].

Конкурентне середовище та потреби споживачів є основою для прийняття управлінських рішень в сфері інновацій. За даними дослідження McKinsey & Company, які регулярно публікують звіти про інновації та ринкові тенденції, 50% компаній відзначають, що конкуренти є основним стимулом для впровадження інновацій; 80% структур проводять регулярні опитування споживачів для виявлення їхніх потреб та побажань щодо нових продуктів або послуг; 65% бізнесів зазначають, що споживчі потреби є головним драйвером для розробки нових інноваційних рішень [34].

Важливим аспектом є оцінка фінансових можливостей бізнес-структури та потенційних джерел фінансування інноваційних проєктів.

Специфіка управлінських рішень в інноваційній сфері проявляється у необхідності балансування між ризиком та потенційною винагородою.

Основною задачею керівництва є визначення оптимального співвідношення між інвестиціями в інноваційні проекти та забезпеченням поточної діяльності підприємства, враховуючи, обов'язково, можливості диверсифікації ризиків та формування портфеля інноваційних проектів.

Особливу роль в процесі прийняття управлінських рішень відіграє організаційна культура бізнес-структури, яка має сприяти розвитку інноваційного мислення, стимулювати генерацію нових ідей та підтримувати готовність до змін. Важливим є також забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями управління та підрозділами бізнес-структури, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити злагоджену роботу команди. Наприклад, Google (США) має культуру інновацій, що сприяє створенню нових продуктів та технологій. ПриватБанк активно впроваджує інновації у своїх банківських послугах (наприклад, Приват24). ІКЕА (Швеція) відома своєю екологічністю та доступністю. Епіцентр активно підтримує екологічні ініціативи та пропонує широкий асортимент товарів за доступними цінами. Яскравим прикладом також є Apple (США), який відомий своїм акцентом на якість та увагу до деталей. Київстар відомий високими стандартами послуг та інноваційними підходами в телекомунікаційній галузі. Корпоративна культура компанії «Toyota» (Японія) орієнтована на постійне вдосконалення та ефективність.

Управлінські рішення в сфері інноваційного розвитку мають враховувати необхідність постійного навчання та розвитку персоналу, що включає:

- формування системи управління знаннями. Наприклад, компанія «Siemens» впровадила систему управління знаннями, що дозволяє працівникам легко знаходити та використовувати необхідні знання для прийняття рішень, що підвищує ефективність та підтримує інноваційний потенціал [40];

- забезпечення доступу до сучасних технологій. На увагу заслуговує всесвітньо відома компанія Microsoft, яка реалізувала програму навчання для своїх працівників, що включає доступ до новітніх технологій та інструментів, активно допомагає їм підтримувати свою компетентність і інноваційний потенціал [37].

– створення умов для професійного зростання працівників. Google запровадив програму «20% часу», яка дозволяє працівникам витрачати частину свого часу на власні проєкти, що сприяє їх професійному розвитку та стимулює інновації [30].

– розвиток креативних здібностей та інноваційного потенціалу. Наприклад, Apple проводить регулярні тренінги та майстер-класи для своїх працівників, щоб розвивати їхні креативні здібності та підтримувати інноваційний потенціал [27].

Важливою особливістю є необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності управлінських рішень. В умовах динамічного бізнес-середовища важливо мати можливість швидко коригувати плани та адаптувати стратегію інноваційного розвитку відповідно до змін ринкової ситуації, що вимагає створення ефективної системи моніторингу та контролю за реалізацією інноваційних проєктів [39].

Управлінські рішення в сфері інноваційного розвитку мають враховувати можливості співпраці з зовнішніми партнерами, включаючи створення стратегічних альянсів, участь у інноваційних кластерах та мережах, взаємодію з науково-дослідними установами та технологічними парками. При цьому важливо забезпечити захист інтелектуальної власності та комерційних інтересів підприємства.

Управлінські рішення у сфері інноваційного розвитку повинні враховувати співпрацю з зовнішніми партнерами, включаючи створення стратегічних альянсів та взаємодію з науково-дослідними установами, а також питання захисту інтелектуальної власності та комерційних інтересів, що дозволяє бізнес-структурі ефективно використовувати зовнішні ресурси для інновацій та одночасно захищати свої комерційні секрети та інтелектуальні активи. Важливим аспектом є забезпечення належної комунікації та координації між партнерами, що сприяє успішній реалізації спільних проєктів і досягненню поставлених цілей. Крім того, бізнес-структура може отримати доступ до нових ринків та технологій через стратегічні альянси та партнерства, сприяючи

підвищенню конкурентоспроможності та розвитку інноваційного потенціалу. Важливо також забезпечити інтеграцію зовнішніх інновацій у внутрішні процеси бізнес-структури для досягнення максимальних результатів.

Звідси, управлінські рішення в сфері інноваційного розвитку характеризуються стратегічною спрямованістю та необхідністю врахування численних факторів впливу. Їх ефективність значною мірою залежить від здатності керівництва бізнес-структури забезпечити системний підхід до управління інноваційними процесами, сформувати відповідну організаційну культуру та створити сприятливі умови для реалізації інноваційного потенціалу. Важливо забезпечити безперервне навчання і розвиток працівників, підтримувати відкриту комунікацію та співпрацю між усіма рівнями організації. Активне залучення зовнішніх партнерів та використання сучасних технологій може сприяти успішному впровадженню інновацій.

Управлінські рішення в сфері інноваційного розвитку мають бути інтегрованими, орієнтованими на співпрацю та адаптивними до змінного бізнес-середовища, вимагаючи системного підходу, де поєднуються внутрішні ресурси бізнес-структури та зовнішні можливості для досягнення максимального результату.

1.3. Характеристика досвіду ефективного управління інноваційною діяльністю бізнес-структур

У сучасному глобалізованому світі досвід ефективного управління інноваційною діяльністю бізнес-структур набуває особливого значення для забезпечення їх конкурентоспроможності. Аналіз міжнародної практики показує, що найуспішніші компанії приділяють значну увагу розвитку інноваційного потенціалу та створенню ефективних систем управління інноваціями.

Характерним прикладом є досвід компанії «Apple», яка створила унікальну екосистему інновацій, що базується на тісній інтеграції технологічних рішень та потреб споживачів, наприклад, всі продукти та послуги гармонійно інтегруються один з одним. Від iPhone до MacBook, iPad і Apple Watch – всі ці пристрої можуть легко працювати разом, що забезпечує користувачам зручність та безперебійний досвід використання. З початку 2023 р. акції Apple Inc. зросли на 51. Інвестори розглядають активи Apple Inc. як надійний об'єкт інвестування. Згідно з прогнозами, капіталізація компанії мала досягти позначки 4 трлн дол., а її дохід від послуг скласти 100 млрд дол. до кінця 2023 р. [26]. Компанія виділяє значні кошти на R&D, що дозволяє їй проводити передові дослідження і створювати нові технології, включаючи розробку власних процесорів, дисплеїв, систем штучного інтелекту та інших інноваційних рішень [4]. Apple активно підтримує атмосферу інновацій та креативності серед своїх співробітників. Кожен працівник заохочується до генерації нових ідей та їх експериментального впровадження, що сприяє створенню проривних інновацій та уникненню застою. Компанія детально вивчає потреби та побажання своїх клієнтів. Вона постійно здійснює маркетингові дослідження та аналізує зворотний зв'язок від користувачів, що дозволяє розробляти продукти, які максимально відповідають споживчим вимогам [31]. З моменту свого запуску у 2007 р. iPhone змінив уявлення про мобільні телефони, об'єднавши телефон, плеєр та інтернет-пристрій в одному девайсі та доходи зросли практично у 100 разів, хоча були і стрімкі спади у 2016-2017 рр. Стабільне зростання доходів свідчить про високий попит на продукцію Apple і ефективність їхньої інноваційної стратегії. Зокрема, доходи від продажів iPhone виросли з 6 мільярдів доларів у 2007 році до 110 мільярдів доларів у 2024 році, що свідчить про успішність бізнес-моделі та комерційного підходу Apple.

Успішним прикладом також є світова компанія «Google», що демонструє ефективний підхід до управління інноваціями через впровадження концепції «20% часу», що підвищує залученість співробітників до процесу інновацій. Вони відчують підтримку з боку керівництва, що надихає їх працювати над

важливими для них проєктами та розвивати власні ідеї. Завдяки цій концепції, співробітники з різних відділів можуть об'єднуватися для роботи над спільними проєктами, забезпечуючи обмін знаннями та досвідом між різними галузями, що сприяє створенню більш комплексних та ефективних інноваційних рішень. Деякі з найбільш відомих продуктів Google виникли завдяки «20% часу» [11]. Наприклад, Gmail та Google News стали результатом особистих проєктів співробітників, які використали наданий їм час для роботи над цими ідеями, що підкреслює ефективність цієї практики у створенні нових продуктів, що згодом стали широко відомими та популярними. Загалом, підхід Google до управління інноваціями через концепцію «20% часу» є показовим прикладом того, як компанії можуть стимулювати творчість та залученість співробітників, забезпечуючи сталий розвиток та генерацію інноваційних рішень, допомагаючи бізнес-структурам залишатися на передовій технологічного прогресу та відповідати на виклики сучасного ринку.

Досвід компанії «Tesla» показує важливість стратегічного підходу до управління інноваціями. Компанія не лише розробляє інноваційні продукти, але й створює нові бізнес-моделі та технологічні стандарти в галузі електромобілів. При цьому значна увага приділяється формуванню сильного бренду та комунікації з споживачами [20]. Tesla активно інвестує в дослідження та розробки (R&D), що дозволяє створювати передові технології. Одним із основних продуктів бізнес-структури є електромобілі, які відзначаються високою продуктивністю, дальністю ходу та інноваційними функціями. Tesla постійно вдосконалює свої продукти, зокрема шляхом впровадження нових акумуляторних технологій і розробки автопілотних систем та реалізує свої автомобілі безпосередньо споживачам через онлайн-продажі, минаючи традиційні автосалони, дозволяючи бізнес-структурам знизити витрати та забезпечити більш конкурентні ціни для своїх клієнтів [24]. Крім того, Tesla пропонує своїм клієнтам енергетичні продукти, такі як сонячні панелі та системи зберігання енергії, що створює єдину екосистему продуктів для сталого життя. Tesla встановлює нові стандарти в галузі електромобілів завдяки своїм

проривним технологіям. Компанія розробила унікальну архітектуру акумуляторів та електродвигунів, яка забезпечує високу ефективність та продуктивність. Tesla розробила мережу швидкісних зарядних станцій Supercharger, що дозволяє швидко заряджати автомобілі та робить їх використання більш зручним. Tesla активно працює над створенням і підтримкою свого бренду. Компанія асоціюється з передовими технологіями, екологічною відповідальністю та інноваціями. Засновник і генеральний директор компанії, Tesla активно співпрацює з іншими компаніями та організаціями для розвитку своїх інноваційних рішень. Наприклад, співпраця з Panasonic у сфері виробництва акумуляторів дозволила створити високоефективні батареї для електромобілів. Також Tesla співпрацює з урядами різних країн для розвитку інфраструктури зарядних станцій [24]. Таким чином, стратегічний підхід Tesla до управління інноваціями включає розробку інноваційних продуктів, створення нових бізнес-моделей, встановлення технологічних стандартів, формування сильного бренду, ефективну комунікацію з споживачами, підтримку інноваційної культури та розвиток стратегічних партнерств, дозволяючи компанії залишатися лідером в галузі електромобілів та забезпечувати сталий розвиток.

Світовим брендом є Samsung, який демонструє ефективність системного підходу до управління інноваціями через створення глобальної мережі дослідницьких центрів та активну співпрацю з університетами. Таке партнерство дозволяє Samsung залучати найкращих науковців і молодих талановитих фахівців до своїх інноваційних проєктів. Наприклад, спільні лабораторії та дослідницькі програми з університетами дозволяють об'єднувати академічні знання з практичними інноваційними рішеннями, створюючи потужну синергію. Компанія також активно використовує практику відкритих інновацій та залучення зовнішніх партнерів до інноваційного процесу. Samsung активно співпрацює з різними бізнес-структурами, стартапами та венчурними фондами для реалізації своїх інноваційних проєктів. Наприклад, компанія інвестує в стартапи через свій підрозділ Samsung NEXT, який займається пошуком

перспективних стартапів і наданням їм фінансової та технічної підтримки. Це дозволяє Samsung бути в курсі найновіших технологічних трендів і швидко адаптувати їх у свої продукти.

Цікавим є досвід компанії «Toyota», яка є прикладом ефективного поєднання інноваційного розвитку з принципами ощадливого виробництва. Компанія створила унікальну систему постійного вдосконалення - кайдзен. Кайдзен («постійне вдосконалення») є фундаментальною частиною Toyota Production System (TPS) [32]. Система передбачає постійний процес вдосконалення всіх аспектів виробництва, включаючи процеси, обладнання та працівників. До основних принципів кайдзену належить постійне вдосконалення: регулярний аналіз та оптимізація виробничих процесів, що включає зменшення витрат енергії, зменшення викидів та покращення ефективності виробництва. Наприклад, Toyota використовує системи моніторингу енергії для виявлення можливостей зменшення витрат енергії на виробничих лініях. Всі працівники Toyota беруть участь у процесі вдосконалення, стимулюючи їх креативність та ініціативу, забезпечуючи їх відповідальність за досягнення компанії. Наприклад, працівники можуть пропонувати інноваційні ідеї для зменшення витрат енергії або покращення якості продукції. Кайдзен спрямований на покращення якості продукції та зниження витрат, що досягається шляхом аналізу та оптимізації виробничих процесів, а також впровадження нових технологій. Toyota активно інвестує в інновації, щоб покращити якість своїх продуктів та забезпечити сталий розвиток. Створено перший у світі масовий гібридний автомобіль Prius у 1997 р. Гібридні технології допомагають зменшити викиди CO₂ та покращити енергоефективність [37]. Також Toyota активно працює над зменшенням викидів побічних продуктів виробництва, таких як відходи та відхідні води [30]

Microsoft демонструє важливість формування сильної корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Компанія активно інвестує в розвиток персоналу, створює умови для обміну знаннями та підтримує експериментування з новими технологіями та бізнес-моделями [35].

Досвід Amazon показує ефективність customer-centric підходу до інновацій, коли всі інноваційні рішення розробляються на основі глибокого розуміння потреб споживачів. Компанія також активно використовує технології штучного інтелекту та великих даних для оптимізації бізнес-процесів [25].

Основні аспекти успішного управління інноваційною діяльністю бізнес-структур є такими:

- захист інтелектуальної власності. Провідні компанії значну увагу приділяють патентуванню своїх розробок та формуванню портфеля інтелектуальної власності;
- гнучка організаційна структура сприяє швидкому прийняттю рішень та ефективній реалізації інноваційних проєктів, що часто досягається через формування крос-функціональних команд та використання agile-методологій;
- стимулювання інноваційної активності, що передбачає використання різноманітних інструментів для заохочення персоналу, зокрема системи матеріального та нематеріального заохочення, конкурси інноваційних ідей, хакатони, інноваційні лабораторії;
- управління знаннями реалізується шляхом ефективного управління знаннями та безперервне навчання (університети, менторство тощо);
- партнерські відносини здійснюються співпрацею з університетами, науково-дослідними установами та стартапами;
- моніторинг технологічних трендів та ринкових можливостей;
- фінансування інноваційної діяльності, наприклад, збалансований портфель проєктів, венчурний капітал, державна підтримка;
- соціальна відповідальність та сталий розвиток: розробка інноваційних рішень для вирішення екологічних та соціальних проблем;
- адаптація до змін у зовнішньому середовищі за допомогою системи раннього виявлення загроз, механізмів швидкого реагування.

Звідси, успішне управління інноваційною діяльністю вимагає такого підходу, який включає різноманітні аспекти, такі як розвиток інноваційного

потенціалу, ефективне управління знаннями, підтримка креативності та експериментування, забезпечення тісної співпраці з зовнішніми партнерами. Компанії «Apple», «Google», «Tesla», «Samsung» та інші демонструють, як інновації можуть сприяти створенню проривних продуктів, нових бізнес-моделей та технологічних стандартів. Вони активно використовують концепцію відкритих інновацій, залучають співробітників до генерації нових ідей та інвестують значні ресурси в дослідження та розробки.

В Україні деякі бізнес-структури також демонструють успішні приклади інноваційного розвитку, але загалом український бізнес стикається з певними викликами. Серед них можна виділити обмеженість доступу до фінансових ресурсів, недостатню підтримку з боку держави, слабку інфраструктуру для досліджень та розробок, а також відсутність належної культури інновацій в організаціях. Водночас, є приклади українських бізнес-структур, які успішно інтегрують інноваційні підходи, співпрацюють з університетами та стартапами, створюють інноваційні продукти та послуги, наприклад, Єmarket Україна (OLX), Костал Україна, Rehau, Пежо Сітроєн Україна та інші.

Загалом, українським бізнес-структурам важливо орієнтуватися на міжнародний досвід, адаптувати його до локальних умов та активніше впроваджувати інноваційні підходи, що може включати залучення венчурного капіталу, розвиток партнерських відносин з науково-дослідними установами, створення крос-функціональних команд та впровадження системи управління знаннями. Тільки таким чином українські бізнес-структури зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку та сприяти сталому розвитку економіки країни.

Висновок до розділу 1

Інноваційна діяльність бізнес-структур є комплексним процесом, який охоплює створення, впровадження та комерціалізацію інновацій з метою забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури. Її особливістю є системний характер, що передбачає інтеграцію наукового, технічного, економічного та організаційного потенціалу підприємства.

Управлінські рішення в сфері інноваційного розвитку характеризуються високим рівнем невизначеності та ризику, що вимагає застосування специфічних підходів до їх прийняття та реалізації. При цьому важливим є забезпечення балансу між інноваційною активністю та стабільністю поточної діяльності підприємства.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що успішні бізнес-структури створюють ефективні системи управління інноваціями, які включають формування інноваційної культури, розвиток людського капіталу та впровадження сучасних методів управління проектами. Особливу роль відіграє створення сприятливого середовища для генерації та реалізації інноваційних ідей.

Саме тому успішне управління інноваційною діяльністю бізнес-структур вимагає комплексного підходу, який враховує всі аспекти інноваційного процесу та забезпечує ефективну взаємодію всіх елементів інноваційної системи бізнес-структури.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Характеристика елементів інноваційної діяльності бізнес-структури

Інноваційна діяльність бізнес-структури передбачає впровадження нових ідей, продуктів, які дозволяють підвищити рівень її конкурентоспроможність. Така діяльність – це складний процес, що охоплює кілька етапів: від генерування ідей до фінансування та комерціалізації інновацій. Успішна інноваційна діяльність потребує ефективного управління ресурсами, залучення партнерств, а також захисту інтелектуальної власності. Для цього компанії повинні поєднувати творчість з практичним застосуванням новітніх технологій і методів маркетингу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика елементів інноваційної діяльності бізнес-структури

Елемент інноваційної діяльності	Характеристика
1	2
Ідеї та креативність	Генерація нових ідей та адаптація існуючих рішень для покращення конкурентоспроможності.
Дослідження та розробки (R&D)	Науково-дослідні роботи для створення нових продуктів та технологій.
Впровадження нових технологій	Використання новітніх технологій для підвищення ефективності та зниження витрат.
Інвестиції та фінансування	Залучення фінансування для досліджень, розвитку та комерціалізації інновацій.
Маркетинг та стратегія	Позиціонування нових продуктів на ринку через дослідження потреб споживачів та рекламні кампанії.
Організаційна культура та управління змінами	Стимулювання творчості серед співробітників та адаптація внутрішніх процесів.

Продовження таблиці 2.1.	
1	2
Співпраця та партнерства	Взаємодія з іншими компаніями, університетами чи науковими установами для реалізації інновацій.
Захист інтелектуальної власності	Патентування нових технологій та продуктів для збереження конкурентних переваг.
Оцінка результатів і корекція	Оцінка ефективності інновацій та внесення коректив у разі необхідності.

Джерело: сформовано автором [39; 19]

Розглянемо особливості інноваційної діяльності на прикладі бізнес-структури «Дабл Кейс» (ПП «Дабл Кейс» та ТОВ «Дабл Кейс») [29].

«Дабл Кейс» (Double Case) - це консалтингова компанія, зареєстрована як приватне підприємство в Україні, хоча її історія сягає корінням до Нью-Йорка, де вона була заснована в 2004 р. біржовими трейдерами з багаторічним досвідом роботи на ринках США. Відмінною рисою стратегії компанії був нетиповий підхід до торгівлі, який передбачав уникнення швидких угод і диверсифікацію активів. Спочатку бізнес-структура «Дабл Кейс» зосереджувалася на торгівлі та залученні інвестицій, пропонуючи клієнтам два фіксовані портфелі для гарантії високого прибутку з мінімальними ризиками. В Україні компанія активно розвинула свою діяльність із 2021 р., відкривши офіси в найбільших містах - Києві, Одесі, Львові та Харкові, а в 2022 р., через популяризацію трейдингу та високий попит на її курси, розширила мережу, зокрема в Молдові. Основні види діяльності за КВЕД включають організацію конгресів і торговельних виставок (82.30), послуги рекламних агентств (73.11), діяльність телефонних центрів (82.20) та інші види освіти (85.59) [29].

Компанія позиціонує себе як команда висококваліфікованих спеціалістів, що надають послуги у сфері фінансового консалтингу, супроводу учасників міжнародних фінансових ринків і навчання трейдингу. У 2006 р. через брак кваліфікованих трейдерів бізнес-структура «Дабл Кейс» відкрила першу Школу трейдингу, яка стала основою її освітнього напрямку. Цей крок посилювався в 2007 р. під час, коли компанія успішно перевела активи клієнтів із фондового на

валютний ринок Forex, уникнувши значних втрат, попри критику та втрату 20% інвесторів. З кінця 2008 р. «Дабл Кейс» уклала партнерство з брокером Pelligon, що дало змогу розширити доступ до ринку та покращити умови для трейдерів. Сьогодні ключові послуги включають структуровані курси трейдингу (базовий теоретичний курс і практичні заняття), консалтинг із фінансових стратегій, організацію заходів і маркетингову підтримку, що відображає її різноманітний підхід до роботи з клієнтами.

Організаційно бізнес-структура «Дабл Кейс» має розгалужену структуру з офісами в кількох країнах і містах України, що свідчить про її здатність масштабуватися. У 2022 р., попри війну, попит на навчання перевищив можливості наявних офісів, що спонукало компанію відкривати нові філії, зберігаючи стандарти якості та обмежену кількість учнів у групах. Штат компанії - це команда, яка поєднує менторів, консультантів та адміністративний персонал. Компанія акцентує увагу на персоналізованому підході, пропонуючи як групові, так і індивідуальні формати навчання, а також швидкий зворотний зв'язок (15 хвилин на відповідь на заявку). Дохід генерується від платних курсів, консалтингу та партнерств, що забезпечує стабільність, хоча масштаби обмежені порівняно з великими гравцями.

На ринку бізнес-структура «Дабл Кейс» орієнтується на тих, хто прагне освоїти трейдинг із нуля, а також на малий і середній бізнес, який потребує маркетингових і організаційних послуг. Вона конкурує з локальними консалтинговими фірмами (наприклад, «Бізнес-Конструктор») та міжнародними освітніми платформами (Udemy, Coursera), вирізняючись практичною спрямованістю та офлайн-навчанням. Її позиціонування як лідера в підготовці сертифікованих трейдерів підкріплене позитивними відгуками клієнтів, які хвалять доступність викладу та практичні навички. Зовнішнє середовище, зокрема війна в Україні та глобальні економічні тренди, впливає на компанію двояко: попит на фінансову освіту зростає через нестабільність, але бюджети клієнтів на маркетинг і заходи скорочуються.

Сильні сторони «Дабл Кейс» - це багаторічний досвід засновників, адаптивність (успішне переживання криз), розвинена мережа офісів і фокус на практичних результатах, таких як фінансова незалежність клієнтів.

Слабкі сторони - середній масштаб, що стримує конкуренцію з великими агентствами, залежність від зовнішніх інструментів замість власних розробок. «Дабл Кейс» - це консалтингова компанія з міцною освітньою базою, яка поєднує міжнародний досвід із локальною присутністю в Україні. Незважаючи на обмежені ресурси та недостатню прозорість, компанія демонструє потенціал для розвитку, зокрема через розширення в умовах війни та фокус на актуальних ринкових трендах. Для подальшого зростання їй варто зосередитися на цифрових інноваціях і зміцненні ринкової позиції.

Розвиток інноваційної діяльності для «Дабл Кейс» є актуальним, оскільки дозволяє компанії адаптуватися до цифрових трендів, підвищити конкурентоспроможність на ринку консалтингу та освіти, оптимізувати послуги (онлайн-курси, автоматизація) в умовах економічної нестабільності та війни, а також задовольнити зростаючий попит на фінансову грамотність і трейдинг, зберігаючи ефективність при обмежених ресурсах.

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу компанії «Дабл Кейс» охоплює сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) і загрози (Threats) щодо здатності компанії впроваджувати інновації у своїй діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу бізнес-структури «Дабл Кейс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Досвід у фінансовій сфері: заснована в 2004 р. трейдерами з досвідом на ринках США.	1. Обмежена технологічна база: використання готових інструментів замість власних розробок.
2. Адаптивність до криз: успішна адаптація під час «Великої рецесії» та розширення в Україні в 2022 р.	2. Середній масштаб: невеликий штат і ресурси стримують масштабні інновації.

Продовження таблиці 2.2

1	2
3. Освітня база: Школа трейдингу з 2006 р. як основа для інноваційних програм.	4. Залежність від зовнішніх партнерів: опора на Pelliron може обмежувати автономність інновацій.
4. Партнерство з Pelliron: доступ до ринкових інструментів і технологій із 2008 р..	5. Фокус на традиційних форматах: офлайн-навчання з обмеженою кількістю учнів гальмує цифрові інновації.
5. Розгалужена мережа: офіси в Києві, Одесі, Львові, Харкові та Молдові для тестування інновацій.	
Можливості	Загрози
1. Цифрова трансформація: перехід до онлайн-форматів заходів і курсів для розширення аудиторії.	1. Конкуренція з цифровими платформами: Udemy, Coursera можуть витіснити компанію з ринку освіти.
2. Зростання попиту на освіту: інтерес до трейдингу через економічну нестабільність відкриває нові можливості.	2. Економічна нестабільність: війна та інфляція скорочують бюджети клієнтів на консалтинг і заходи.
3. Партнерства з IT-сектором: співпраця з IT-компаніями для впровадження ШІ чи аналітики.	3. Регуляторні ризики: зміни в регулюванні фінансових ринків можуть ускладнити діяльність і курси.
4. Міжнародна експансія: досвід у Молдові та США як база для просування послуг на інші ринки.	4. Втрата кадрів: відтік спеціалістів до більших компаній чи за кордон через конкуренцію.
5. Автоматизація послуг: чат-боти та системи в телефонних центрах і маркетингу для оптимізації процесів.	5. Технологічне відставання: повільне впровадження сучасних технологій послаблює позиції на тлі конкурентів.

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Інноваційний потенціал бізнес-структури «Дабл Кейс» базується на її сильних сторонах - досвіді у фінансовій сфері, адаптивності до криз, розвиненій освітній базі та партнерствах, таких як із Pelligon. Однак слабкі сторони, зокрема обмежена технологічна база, середній масштаб і недостатня прозорість, стримують її здатність до масштабних інновацій. Можливості для розвитку лежать у цифровій трансформації, автоматизації та міжнародній експансії, тоді як загрози пов'язані з конкуренцією, економічною нестабільністю та регуляторними змінами. Для реалізації інноваційного потенціалу компанії варто зосередитися на інтеграції цифрових інструментів і розширенні партнерств, що дозволить їй залишатися конкурентоспроможною в консалтинговій ніші.

2.2. Оцінка впливу інноваційного рівня на результати функціонування бізнес-структури

Незмінним елементом управління, що дозволяє визначити ефективність інноваційної діяльності та виявити напрями її вдосконалення є оцінка рівня розвитку бізнес-структури. Процес оцінювання базується на комплексному аналізі кількісних та якісних показників, що характеризують різні аспекти розвитку бізнес-структури.

Важливим аспектом є аналіз фінансових показників, які включають прибутковість, рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість бізнес-структури. Оцінка цих показників дозволяє визначити, наскільки ефективно управлінські рішення впливають на фінансові результати бізнес-структур ТОВ «Дабл Кейс» та ПП «Дабл Кейс».

Аналіз динаміки основних фінансових показників викладено у табл. 2.2-2.7.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Дабл Кейс», %

Показник	2022	2023	2024
Кількість персоналу	-	100,00	75,00
Дохід (тис. грн)	100,00	151,15	112,11
Чистий прибуток (тис. грн)	100,00	30600,00	48100,00
Активи (тис. грн)	100,00	65,17	123,84
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	100,00	42,40	123,20
Поточні зобов'язання (тис. грн)	100,00	24,64	19,60
Власний капітал (тис. грн)	-	100,00	255,33

Джерело: розраховано автором на основі [21]

За результатами аналізу результатів діяльності ТОВ «Дабл Кейс», перехід від збитків у 2022 р. до прибутку в 2023-2024 рр., зростання вартості власного капіталу, скорочення зобов'язань і відновлення активів та ліквідності в 2024 р. свідчать про фінансове оздоровлення ТОВ. Скорочення персоналу та коливання доходу (зростання в 2023 р., спад у 2024 р.) можуть вказувати на нестабільність операційної діяльності чи зовнішні виклики (війна, економічна ситуація). ТОВ «Дабл Кейс» демонструє потенціал для розвитку інноваційної діяльності, зокрема через оптимізацію витрат і накопичення капіталу, але потребує стабілізації доходів і технологічних інвестицій для масштабування.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових показників ПП «Дабл Кейс», %

Показник	2023	2024
Кількість персоналу	100,00	92,31
Дохід (тис. грн)	100,00	263,44
Чистий прибуток (тис. грн)	100,00	-58,79
Активи (тис. грн)	100,00	91,16
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	100,00	415,63
Поточні зобов'язання (тис. грн)	100,00	162,60
Власний капітал (тис. грн)	100,00	47,24

Джерело: розраховано автором на основі [16]

Значне зростання доходу і ліквідності ПП «Дабл Кейс» у 2024 р. вказують на успішне розширення ринкової активності та покращення доступу до готівки. Перехід від прибутку до збитків, скорочення вартості власного капіталу і зростання зобов'язань свідчать про фінансові труднощі через високі витрати на масштабування та зовнішні фактори (війна, інфляція).

ПП «Дабл Кейс» демонструє потенціал для інноваційної діяльності завдяки зростанню доходу та ліквідності, але потребує вдосконалення управління витратами, щоб повернутися до прибутковості та стабілізувати фінансовий стан. Скорочення персоналу та активів може бути частиною стратегії оптимізації, але потребує збалансування з ростом зобов'язань.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «Дабл Кейс», %

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,00	264,14	630,77
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00	173,20	630,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00	264,14	630,77
Коефіцієнт автономії	100,00	100,00	135,42
Рентабельність активів (ROA)	100,00	-47846	-39561
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,00	100	4402
Чиста маржа	100,00	-18400	-39000
Коефіцієнт заборгованості	100,00	3786	15,85

Джерело: розраховано автором на основі [21]

Усі показники ліквідності ТОВ «Дабл Кейс» (поточна, абсолютна, швидка) демонструють значне зростання, що свідчить про покращення платоспроможності компанії. Фінансова стійкість обумовлюється значеннями коефіцієнтами автономії та заборгованості, які вказують на зміцнення фінансової структури. Перехід від збитковості у 2022 р. до високої прибутковості у 2023–2024 роках є позитивним трендом, хоча ROE у 2024 р. знизився.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових індикаторів ПП «Дабл Кейс», %

Показник	2023	2024
1	2	3
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,00	56,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00	256,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00	56,23
Коефіцієнт автономії	100,00	51,88
Рентабельність активів (ROA)	100,00	-64,44
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,00	-39,91
Чиста маржа	100,00	-22,29
Коефіцієнт заборгованості	100,00	177,81

Джерело: розраховано автором на основі [16]

Показники поточної та швидкої ліквідності ПП «Дабл кейс» знизились удвічі, що може вказувати на зменшення оборотних активів або зростання короткострокових зобов'язань. Абсолютна ліквідність, навпаки, зросла більш ніж удвічі, що свідчить про накопичення грошових коштів або їх еквівалентів. Коефіцієнт автономії впав, а коефіцієнт заборгованості зріс, що вказує на погіршення структури капіталу та більшу залежність від позик. Усі показники рентабельності (ROA, ROE, чиста маржа) перейшли з позитивних значень у 2023 р. до від'ємних у 2024 р., що свідчить про значне погіршення фінансових результатів і перехід до збитковості. Загалом 2024 р. продемонстрував негативну динаміку порівняно з 2023 р. ПП втратило частину своєї фінансової стабільності та прибутковості, хоча зростання абсолютної ліквідності може бути позитивним сигналом для короткострокової платоспроможності.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансового звіту ТОВ «Дабл Кейс»,%

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	100,00	151,13	112,09
Інші витрати	100,00	145,56	103,33
Разом доходи	100,00	151,13	112,09
Разом витрати	100,00	145,56	103,33
Фінансовий результат до оподаткування	100,00	30580	48 080
Чистий прибуток (збиток)	100,00	30 580	48 080

Джерело: розраховано автором на основі [21]

За результатами аналізу, пік доходів ТОВ «Дабл кейс» припав на 2023 р. (151,13%), у 2024 р. вони знизилися до 112,09%. Витрати після зростання у 2023 р. (145,56%), у 2024 році скоротилися до 103,33%, що позитивно вплинуло на прибуток. Перехід від збитку до прибутку є ключовим досягненням.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансового звіту ПП «Дабл Кейс»,%

Показник	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	100,00	263,51
Інші витрати	100,00	313,98
Разом доходи	100,00	263,51
Разом витрати	100,00	313,98
Фінансовий результат до оподаткування	100,00	-58,79
Чистий прибуток (збиток)	100,00	-58,79

Джерело: розраховано автором на основі [16]

У 2024 р. ПП «Дабл кейс» суттєво наростило чистий дохід (до 263,51% від рівня 2023 р.), що вказує на успішне розширення обсягів реалізації. Витрати

зросли ще більше (до 313,98%), що перевищило приріст доходів і призвело до збитку (-234,10 тис. грн) у 2024 р. порівняно з прибутком (398,20 тис. грн) у 2023 р. Незважаючи на значне зростання доходів, підприємство втратило прибутковість через неефективне управління витратами. Для покращення фінансового стану необхідно оптимізувати витрати, щоб їх зростання не перевищувало темпів зростання доходів.

Таким чином, ТОВ продемонструвало стабільний прогрес: після зростання доходів і витрат у 2023 р. воно скоротило витрати у 2024 р., зберігши при цьому позитивну динаміку прибутку (від -1,00 до 480,80 тис. грн). Це свідчить про адаптивність і ефективне управління ресурсами навіть при зниженні доходів. ПП показало значне зростання доходів у 2024 р. (до 263,51%), але неконтрольоване зростання витрат (до 313,98%) призвело до переходу від прибутку (398,20 тис. грн) до збитку (-234,10 тис. грн). Це вказує на проблеми з управлінням витратами та відсутність фінансової стійкості. ТОВ є більш успішним у довгостроковій перспективі завдяки стабільному зростанню прибутку та кращому контролю витрат. ПП, хоча й досягло значного приросту доходів, не змогло конвертувати це в прибуток через неефективність витрат. Для ПП ключовим завданням є оптимізація витрат, щоб повернутися до прибутковості.

Інноваційна активність ТОВ є помірною, з акцентом на стабільність і поступове вдосконалення (зростання доходів у 2023 р., оптимізація у 2024 р.). Активність ПП є високою, з радикальним зростанням доходів у 2024 р., що може бути результатом значних інноваційних зусиль.

Ефективність інновацій ТОВ є високою – інновації сприяли переходу від збитку до стабільного прибутку (+481,80 тис. грн за період). ПП має нижчу ефективність інновацій.

Інноваційний потенціал ТОВ є стійким і збалансованим, з фокусом на ефективність і рентабельність. Підприємство готове до поступового розвитку. Інноваційний потенціал ПП є значним, але ризикованим. Зростання доходів свідчить про амбіційні інновації, але збитковість вказує на потребу в кращому управлінні та плануванні.

Висновки до розділу 2

Аналіз бізнесу у сфері надання консалтингових послуг, що орієнтовані на проведення курсів з трейдингу, консультування в сфері формування та реалізації фінансових стратегій, організацію заходів і забезпечення маркетингової підтримки, показав різні передумови та наслідки використання інноваційного потенціалу в умовах сучасного підприємництва.

Визначено, що одна структура має стабільний і реалізований інноваційний потенціал, який уже приносить фінансові результати. Вона приваблива для інвесторів, які цінують надійність і поступовий прогрес. Інша структура відрізняється високим, але ще не розкритим інноваційним потенціалом. Вона може стати перспективним у майбутньому, якщо оптимізує витрати.

Обидві структури повинні забезпечити інноваційний розвиток задля утримання ринкових позицій в умовах високої інтенсивності конкуренції.

РОЗДІЛ 3.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

3.1. Характеристика основних елементів системи формування конкурентоспроможних управлінських рішень для активізації інновацій

Система формування конкурентоспроможних управлінських рішень для активізації інновацій є складним комплексом взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне управління інноваційним розвитком бізнес-структури. Її основними елементами виступають стратегічне планування, аналітичне забезпечення, механізми прийняття та реалізації рішень, а також система контролю та моніторингу.

Суть системи полягає в інтеграції цих елементів для створення цінності для споживачів та збільшення рентабельності бізнесу. Зростаючий рівень конкуренції та швидкі змінами у технологічному середовищі зумовлюють актуальність та постійний розвиток, вдосконалення бізнес-структури. Бізнес-структури, які здатні ефективно формувати та реалізовувати управлінські рішення, мають більші шанси на успіх та стійке зростання.

Важливість впровадження інноваційних підходів підкреслюється також необхідністю швидко адаптуватися до нових технологій та змін у споживчих запитах. Бізнес-структури, які вчасно реагують на ці виклики, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність. Крім того, ефективне управління інноваціями сприяє підвищенню якості продукції та послуг, що в свою чергу підвищує задоволеність клієнтів і зміцнює їхню лояльність.

Стратегічне планування визначає довгострокові цілі інноваційного розвитку та шляхи їх досягнення, забезпечуючи узгодженість інноваційної

діяльності зі загальною стратегією підприємства. Воно включає формування інноваційної стратегії, визначення пріоритетних напрямів розвитку та розробку планів реалізації інноваційних проектів.

Аналітичне забезпечення включає систему збору, обробки та аналізу інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Особлива увага приділяється аналізу ринкових тенденцій, технологічних можливостей та конкурентного середовища.

Механізми прийняття рішень базуються на використанні сучасних методів та інструментів управління, включаючи методи багатокритеріального аналізу, експертні оцінки та економіко-математичне моделювання. При цьому важливим є забезпечення обґрунтованості та своєчасності прийнятих рішень.

Система реалізації рішень включає організаційне, ресурсне та методичне забезпечення інноваційних процесів. Ключовими елементами є формування проектних команд, розподіл відповідальності та повноважень, а також створення ефективної системи мотивації персоналу.

Контроль та моніторинг забезпечують відстеження результатів реалізації прийнятих рішень та їх відповідності встановленим цілям. Важливим елементом є система зворотного зв'язку, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи.

Координація та комунікація забезпечують узгодженість дій всіх учасників інноваційного процесу та ефективний обмін інформацією, включаючи формування відповідних організаційних структур та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Важливим елементом системи є механізми управління ризиками, які забезпечують виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю, включаючи формування системи раннього попередження та розробку планів реагування на можливі загрози.

Система формування конкурентоспроможних управлінських рішень також включає механізми оцінки їх ефективності, що дозволяє визначити вплив

прийнятих рішень на конкурентоспроможність бізнес-структури та її інноваційний розвиток.

Напрямки розвитку системи прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень (УР) для підвищення рівня інноваційної активності бізнес-структури в сфері консалтингу базуються на комплексному підході до вдосконалення внутрішніх процесів, використання ресурсів і адаптації до зовнішнього середовища. Нижче наведено ключові напрямки, які можна розглядати як стратегічні орієнтири для бізнес-структури в інноваційному контексті.

1. Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень через створення структурованої, але гнучкої системи для швидкого аналізу, вибору та затвердження інноваційних ініціатив. Слід передбачити розширити сферу впровадження методик швидкого прийняття рішень (наприклад, OKR - Objectives and Key Results) для чіткого визначення цілей і результатів та активізацію використання AI-інструментів для прогнозування ефективності УР (моделювання сценаріїв, аналіз ризиків). Розвиток системи збору та аналізу даних про зовнішнє середовище (ринкові тренди, конкурентів, технологічні новинки) з акцентом на потреби клієнтів бізнес-структури. Глибше розуміння ринкових можливостей дозволить пропонувати клієнтам інноваційні стратегії, наприклад, у сфері цифрового маркетингу чи оптимізації бізнес-процесів. Оптимізація механізмів прийняття рішень через гнучкі методології дозволить бізнес-структурі швидко адаптувати стратегії до змін у запитах клієнтів чи ринкових умовах. Гнучкість у тестуванні нових ідей підвищить інноваційну активність і скоротить час на їх впровадження. Важливими є регулярні спринти для оцінки ефективності рішень і залучення клієнтів до процесу зворотного зв'язку. Очікуваним ефектом є скорочення часу від ідеї до реалізації, підвищення кількості успішних інноваційних проєктів.

2. Посилення кадрового потенціалу та інноваційної культури через мотивацію та навчання. Слід передбачити створення програм внутрішнього інноваційного підприємництва, де співробітники можуть пропонувати ідеї та

отримувати фінансування для їхньої реалізації. Проведення регулярних тренінгів із сучасних технологій навчання для підвищення компетенцій.

3. Розвиток системи управління ризиками для підтримки інноваційних ініціатив. Доцільним є удосконалення механізму оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних із впровадженням інноваційних рішень для клієнтів бізнес-структури (наприклад, нових бізнес-моделей чи технологій). Зниження бар'єрів для експериментів із новими підходами, що стимулюватиме креативність і пропозицію унікальних послуг. Реалізація можлива у вигляді розробки системи раннього попередження (на основі ключових показників ефективності - KPI), створення резервного фонду для інноваційних проєктів і планів реагування на невдачі.

5. Посилення координації та комунікації для реалізації рішень шляхом удосконалення внутрішньої комунікації через активізацію впровадження хмарних платформ (наприклад, Microsoft Teams або Slack) і чітке визначення ролей у проєктних командах бізнес-структури. Перевагами є швидкий обмін ідеями між співробітниками та клієнтами сприятиме генерації інноваційних рішень і їх оперативному втіленню. Реалізація можлива через проведення тренінгів із командної роботи, створення внутрішнього порталу для обміну кейсами та регулярні стратегічні сесії.

6. Стимулювання інноваційної культури через мотивацію персоналу. Розробка системи мотивації для співробітників бізнес-структури з метою заохочення генерації нових ідей і участі в інноваційних проєктах (наприклад, бонуси за успішні кейси чи можливість кар'єрного зростання). Активна участь персоналу в інноваційних процесах підвищить якість консалтингових послуг і конкурентоспроможність бізнес-структури. Впровадження програми «Інноваційний лідер» може бути платформою, де співробітники зможуть пропонувати ідеї для нових продуктів чи послуг, із подальшим їх тестуванням на ринку.

7. Оцінка ефективності рішень для підвищення конкурентоспроможності шляхом розробки системи метрик для оцінки впливу управлінських рішень на

результати клієнтів бізнес-структури (зростання доходів, оптимізація витрат) і внутрішні показники компанії (рентабельність, залученість клієнтів). Чітке розуміння результатів дозволить вдосконалювати інноваційні продукти та пропонувати клієнтам перевірені рішення. Доцільним є впровадження регулярного звітування за KPI, аналіз відгуків клієнтів і порівняння результатів із конкурентами.

Ці напрямки розвитку системи прийняття та реалізації управлінських рішень для бізнес-структури базуються на її сильних сторонах - досвіді в консалтингу, орієнтації на малий і середній бізнес та прагненні до інновацій. Цифрова трансформація, гнучкі методології та фокус на аналітиці дозволять компанії швидше реагувати на ринкові зміни, а управління ризиками й мотивація персоналу створить умови для сталого інноваційного зростання. Реалізація цих напрямків сприятиме підвищенню інноваційної активності "Дабл Кейс", зміцненню її позицій на ринку та створенню більшої цінності для клієнтів.

3.2. Оцінка ефективності етапів реалізації управлінських рішень в інноваційній діяльності

З урахуванням специфіки бізнес-структури, яка має основними видами діяльності організацію конгресів і торговельних виставок, послуги рекламних агентств, діяльність телефонних центрів та інші види освіти, захід з цифрової трансформації процесів прийняття рішень є перспективним напрямком.

Цифрова трансформація може оптимізувати планування заходів через автоматизацію логістики, бронювання та маркетингу (наприклад, за допомогою платформ типу Eventbrite чи власних цифрових рішень). Аналітика відвідуваності та зворотного зв'язку в реальному часі підвищить якість подій.

Цифрова трансформація повинна охоплювати всі види діяльності бізнес-структури, надаючи інструменти для підвищення ефективності та

інноваційності. Усі види діяльності потребують швидкого реагування на запити клієнтів і точного аналізу даних (ефективність реклами, відвідуваність заходів). Використання цифрових інструментів дозволить швидше розробляти кампанії, аналізувати їх ефективність і пропонувати клієнтам. Цифрова трансформація дає унікальні конкурентні переваги в кожній сфері діяльності бізнес-структури.

Активізація впровадження CRM-систем і голосових ботів із AI покращить обробку запитів, автоматизує рутинні операції та підвищить якість обслуговування клієнтів. Цифрові платформи для онлайн-навчання дозволять створювати інтерактивні курси, відстежувати прогрес учнів і пропонувати персоналізовані освітні продукти.

Автоматизація збору даних (наприклад, статистика дзвінків із кол-центру чи відвідуваність вебінарів) і прогнозні моделі (аналіз трендів для виставок) дозволять бізнес-структурі приймати рішення швидше й точніше, що є критичним у цих сферах.

Цифрові платформи для віртуальних або гібридних заходів дадуть змогу залучити ширшу аудиторію, що особливо актуально в постпандемічний період.

Інтеграція AI-інструментів для аналізу поведінки аудиторії виділить бізнес-структуру серед конкурентів, які покладаються на ручний аналіз.

Автоматизація за допомогою чат-ботів і голосових помічників скоротить витрати й підвищить якість обслуговування, що привабить більше клієнтів.

Розробка інноваційних онлайн-курсів із аналітикою прогресу учнів (наприклад, сертифікати на основі результатів) зміцнить позиції компанії на ринку освітніх послуг.

Різноманітність послуг бізнес-структури (виставки, реклама, кол-центри, освіта) потребує інтеграції процесів для ефективного управління. Цифрові інструменти об'єднують дані з різних напрямків: інформація з кол-центру може використовуватися для таргетованої реклами, аналітика виставок - для розробки освітніх програм. Така інтеграція створить цілісний інноваційний підхід.

Бізнес-структура потребує рішень із відносно низькими початковими витратами та швидким ефектом. Впровадження доступних цифрових рішень

(Google Analytics, недорогі CRM типу HubSpot Free) не потребує значних інвестицій, але вже в короткостроковій перспективі підвищить продуктивність і привабливість послуг.

Таблиця 3.1

Вплив управлінських рішень на інноваційний потенціал бізнес-структури

Рішення	Переваги	Обмеження	Вплив на інноваційну діяльність
Посилення аналітичного забезпечення	Важливе для рекламних послуг і виставок, дозволяє краще аналізувати потреби та результати	Без цифрових інструментів залишається трудомістким і менш ефективним	Обмежений без технологій, не забезпечує проривних інновацій
Гнучкі методології	Корисні для організації заходів і розробки курсів, підвищують адаптивність	Не впливають на пряму на клієнтський досвід	Допомагають у реалізації, але не є джерелом інновацій
Управління ризиками	Актуальне для телефонних центрів і виставок (наприклад, скасування заходів)	Має захисний, а не проактивний характер	Забезпечує стабільність, але не стимулює інноваційний розвиток
Координація та комунікація	Підвищують внутрішню ефективність у командах	Без цифрової бази не забезпечують інновацій	Покращують процеси, але без технологій ефект на інновації слабкий
Мотивація персоналу	Стимулює генерацію ідей для реклами чи освіти	Без технологій реалізація ідей буде обмеженою	Потенціал для інновацій є, але залежить від інструментів реалізації

Джерело: сформовано автором

Аналітика є основою для розуміння ринку, але без автоматизації її потенціал для інновацій обмежений. Гнучкі методології полегшують управління проєктами, але їхній вплив на клієнтів опосередкований, а інновації залежать від

інших факторів. Управління ризиками захищає від втрат, але не сприяє створенню нових ідей чи продуктів. Координація та комунікація важливі для внутрішньої злагодженості, але без цифрових платформ (не дають інноваційного поштовху. Ідеї працівників можуть бути джерелом інновацій, але без технологічної підтримки їх втілення ускладнене. Оцінка ефективності дає змогу вдосконалювати наявне, але не генерує нові концепції [18].

З сайту бізнес-структури видно, що навчання трейдингу є ключовою послугою. У 2024 р. воно становило значну частку від загального доходу та витрат компанії, враховуючи інші напрямки (виставки, реклама, кол-центри).

Форматом навчання були офлайн-курси в офісах (Київ, Одеса, Львів, Харків). Можливим та доцільним є перехід до онлайн-формату через цифрову трансформацію. Онлайн-курси та вебінари збільшують аудиторію завдяки доступності для клієнтів поза межами великих міст. Автоматизація (CRM, платформи типу Teachable чи Zoom) зменшує витрати на оренду приміщень і логістику.

Змішане навчання поєднує офлайн- і онлайн-формати, що дозволяє оптимізувати витрати та зберегти переваги особистої взаємодії з професійними трейдерами. Програма включає теоретичний курс (4 заняття) і практичний курс (15 занять), загалом 19 занять [29]. Розглянемо варіанти змішаного навчання, враховуючи різні пропорції офлайн- та онлайн-занять.

Для аналізу економічної ефективності змішаного навчання у бізнес-структурі використаємо вихідні дані, які базуються на попередніх розрахунках і специфіці компанії.

Вартість курсу становить 15000 грн з учасника, а кількість учасників - 20 осіб, що забезпечує доходи від курсу

$$D_{\text{курс}} = 15.000 * 20 = 300000 \text{ грн.}$$

Тривалість курсу складає 19 занять, що при тривалості 3 години на заняття дорівнює 57 годинам. Ці дані є основою для порівняння різних форматів навчання та оцінки їхньої ефективності.

Для офлайн-формату без цифрової трансформації загальні витрати становлять 276 тис. грн, що відповідає 92% від доходів. Сума витрат включає такі елементи:

- зарплата тренера: $1000 \text{ грн/год} * 57 \text{ год} = 57 \text{ тис. грн.};$
- оренда офісу: $500 \text{ грн/год} * 57 \text{ год} = 28.5 \text{ тис. грн.};$
- маркетинг: 50 тис. грн.;
- інші витрати (адміністративні, матеріали тощо): 140,5 тис. грн.

Натомість онлайн-формат із цифровою трансформацією значно економніший: витрати складають 170 тис. грн. Вони охоплюють такі елементи:

- зарплата тренера: 57 тис. грн.;
- одноразові витрати на контент: 38 тис. грн.;
- витрати на використання платформи для навчання: 5 тис. грн.;
- маркетинг: 50 тис. грн.;
- витрати на технічну підтримку: 10 тис. грн.;
- адміністративні витрати: 10 тис. грн.

Різниця у витратах між форматами зумовлена відсутністю оренди та меншими операційними потребами в онлайн-середовищі.

Змішаний формат передбачає розподіл занять між офлайн, що проводяться у сучасних офісах компанії, та онлайн, що забезпечує економію на інфраструктурі. Офлайн-заняття зберігають перевагу особистого нагляду професійних трейдерів, що є ключовою цінністю компанії, тоді як онлайн-частина дозволяє знизити витрати на оренду, логістику та матеріали. Витрати на створення контенту, які становлять 38 тис. грн, є одноразовими і можуть розподілятися на кілька курсів, але для першого курсу враховуємо їх у повному обсязі. Такий підхід дозволяє збалансувати якість навчання та економічну ефективність, адаптуючи систему до потреб компанії та її клієнтів.

Варіанти змішаного навчання:

Варіант 1: 50% офлайн (9-10 занять) + 50% онлайн (9-10 занять). Офлайн: 10 занять (30 год), включають практичні заняття з наглядом (наприклад,

Практичні 1-5). Онлайн: 9 занять (27 год), теоретичні та менш інтерактивні практичні (наприклад, Теоретичні 1-4, Практичні 6-9).

Сума витрат включає такі елементи:

- зарплата тренера: $1000 \text{ грн/год} * 57 \text{ год} = 57 \text{ тис. грн.};$
- оренда офісу: $500 \text{ грн/год} * 30 \text{ год} = 15 \text{ тис. грн.};$
- одноразові витрати на контент: 38 тис. грн.;
- витрати на використання платформи для навчання: 5 тис. грн.;
- техпідтримка (онлайн): 10 тис. грн.;
- маркетинг: 50 тис. грн.;
- інші витрати (адміністративні, матеріали тощо): 15 тис. грн.

Загальні витрати ($V_{\text{курс}}$): $57 + 15 + 38 + 5 + 50 + 10 + 15 = 190 \text{ тис. грн.}$

Варіант 2: 25% офлайн (5 занять) + 75% онлайн (14 занять). Офлайн: 5 занять (15 год), ключові практичні з наглядом (наприклад, Практичні 1-2, 4-5). Онлайн: 14 занять (42 год), теоретичні та решта практичних (наприклад, Теоретичні 1-4, Практичні 3, 6-15).

Сума витрат включає такі елементи:

- зарплата тренера: $1000 \text{ грн/год} * 57 \text{ год} = 57 \text{ тис. грн.};$
- оренда офісу: $500 \text{ грн/год} * 15 \text{ год} = 7,5 \text{ тис. грн.};$
- одноразові витрати на контент: 38 тис. грн.;
- витрати на використання платформи для навчання: 5 тис. грн.;
- техпідтримка (онлайн): 10 тис. грн.;
- маркетинг: 50 тис. грн.;
- інші витрати (адміністративні, матеріали тощо): 12 тис. грн.

Загальні витрати ($V_{\text{курс}}$): $57 + 7,5 + 38 + 5 + 50 + 10 + 12 = 179,5 \text{ тис. грн.}$

Таблиця 3.2

Результати впровадження варіантів заходу у сфері надання послуг з
навчання трейдингу

Показник	Офлайн	Онлайн	Змішане 50/50	Змішане 25/75
Доходи за курс, тис. грн.	300	300	300	300
Витрати за курс, тис. грн.	276	170	190	179.5
Чистий прибуток за курс, тис. грн.	24	130	110	120.5
Рентабельність заходу, %	8	43.3	36.7	40.2
Рентабельність витрат, %)	8.7	76.5	57.9	67.1
Окупність витрат (Ов, курсів)	11.5	1.31	1.73	1.49

Джерело: розраховано автором

Порівняно з повністю офлайн-форматом, де прибуток становить лише 24 тис. грн, обидва варіанти змішаного навчання є значно ефективнішими, забезпечуючи прибуток у межах 110-120.5 тис. грн. Водночас вони поступаються повному онлайн-формату з прибутком 130 тис. грн, що пояснюється додатковими витратами на офлайн-складову. Серед двох варіантів змішаного навчання Варіант 2 (25% офлайн і 75% онлайн) виглядає оптимальним за співвідношенням витрат і прибутку, наближаючись до ефективності онлайн-формату, але зберігаючи переваги особистої взаємодії з трейдерами там, де це

критично необхідно. Таким чином, цей варіант пропонує збалансоване рішення, поєднуючи економію та якість навчання.

Бізнес-структура, яка спеціалізується на навчанні трейдингу, активно працює в умовах високої невизначеності фінансових ринків і потребує інноваційних рішень для розвитку унікальних послуг (наприклад, нових курсів чи бізнес-моделей). Розвиток системи управління ризиками для підтримки інноваційних ініціатив є економічно доцільним заходом, який знижує фінансові та операційні ризики, стимулює креативність і підвищує конкурентоспроможність компанії.

Інноваційні ініціативи (наприклад, розробка онлайн-курсів із криптовалютами, впровадження цифрових платформ чи нових торгових стратегій) пов'язані з ризиками: невдалий запуск може призвести до фінансових втрат, втрати репутації чи зниження довіри клієнтів. Удосконалена система управління ризиками:

- мінімізує ризики через оцінку та контроль ризиків (технологічних, ринкових, операційних), що захищають від значних збитків.

- стимулює інновації через зниження бар'єрів для експериментів, що дозволяє тестувати нові формати навчання (наприклад, змішане навчання чи курси для новачків на крипторинку).

- підвищує конкурентоспроможність, оскільки унікальні послуги, підкріплені стабільністю, залучають більше клієнтів.

Запуск курсу з криптовалютного трейдингу може зазнати невдачі через волатильність ринку. Без системи управління ризиками втрати можуть скласти 300 тис. грн (розробка, маркетинг). Із системою раннього попередження та планами реагування збитки скоротяться до 100 тис. грн, економлячи 200 тис. грн.

Реалізація заходу з розвитку системи управління ризиками включає три компоненти:

1. Система раннього попередження (на основі KPI: кількість записів на курс, відгуки клієнтів, витрати на розробку, час виконання проєкту). Розробка потребує програмного забезпечення (наприклад, CRM із аналітикою) та

консультацій експертів. Витрати складаються з 40 тис. грн (розробка) та 5 тис. грн/рік (підтримка).

2. Резервний фонд для інноваційних проєктів у розмірі 150 тис. грн (виходячи з прибутку одного курсу ≈ 130 тис. грн у онлайн-форматі).

3. Плани реагування на невдачі у вигляді зміни формату курсу, перенаправлення ресурсів, зупинки проєкту. Витрати складають 20 тис. грн (тренінги для тренерів, розробка планів).

Загальні витрати є такими:

Одноразові:

$$40 + 150 + 20 = 210 \text{ тис. грн.}$$

Щорічні:

$$5 \text{ тис. грн. (підтримка системи).}$$

Очікувані вигоди для бізнес-структури полягають у таких елементах:

1. Зменшення втрат від невдалих інновацій: без системи: 300 тис. грн/невдача (2 невдалі спроби на рік = 600 тис. грн); за умови застосування системи: 100 тис. грн/невдача ($2 \times 100,000 = 200$ тис. грн).

$$\text{Економія складе } 400 \text{ тис. грн/рік.}$$

2. Зростання доходів від успішних інновацій за рахунок впровадження 2 додаткових курсів/рік (наприклад, криптовалюти, змішане навчання).

Прибуток від курсу складає 120 тис. грн (змішане навчання 25/75).

$$\text{Додатковий дохід складе } 2 \times 120,000 = 240 \text{ тис. грн/рік.}$$

3. Нематеріальні вигоди формуються на основі зростання репутації як інноваційної школи трейдингу, залучення нових клієнтів завдяки ширшому портфелю послуг.

$$\text{Загальна фінансова вигода: } 400 + 240 = 640 \text{ тис. грн на рік.}$$

Результати впровадження заходу представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати впровадження заходу з розвитку системи управління ризиками
бізнес-структури

Показник	Перший рік	Наступні роки
Витрати (тис. грн)	215	5
Вигоди (тис. грн)	640	640
Чистий ефект (тис. грн)	425	635
Рентабельність (ROI/Рв, %)	197.7	12,700
Окупність (років)	0.51	-

Джерело сформовано автором

Невдалий курс із криптовалютного трейдингу без системи коштує 300 тис. грн. Із системою управління ризиками KPI сигналізує про низький попит, проєкт зупиняється на ранній стадії (втрати 100 тис. грн), а резервний фонд компенсує частину витрат. Одночасно успішний запуск змішаного курсу приносить 120 тис. грн прибутку. Для бізнес-структури розвиток системи управління ризиками є економічно ефективним заходом, який окупається за 6 місяців, забезпечує чистий ефект 425-635 тис. грн/рік і підтримує інноваційні ініціативи. Цей захід знижує ризики невдалих проєктів, стимулює створення унікальних послуг (наприклад, нових курсів) і зміцнює позиції компанії на ринку навчання трейдингу.

Висновки до розділу 3

Система формування конкурентоспроможних управлінських рішень для активізації інновацій є комплексом, що інтегрує стратегічне планування, аналітичне забезпечення, механізми реалізації та контроль. Система спрямована на ефективне управління інноваційним розвитком бізнес-структури, дозволяючи

адаптуватися до швидких змін у технологіях і потребах ринку. Завдяки цьому бізнес-структури підвищують рівень конкурентоспроможності, якість послуг і лояльність клієнтів, створюючи додаткову цінність.

Стратегічне планування визначає цілі й пріоритети, аналітика забезпечує інформаційну базу, а сучасні методи прийняття рішень гарантують їхню обґрунтованість. Реалізація підкріплюється організацією команд і мотивацією персоналу, а контроль із зворотним зв'язком коригує процеси.

Для бізнес-структури, яка займається навчанням трейдингу, цифрова трансформація та змішане навчання оптимізують витрати й розширюють аудиторію, зберігаючи переваги роботи з трейдерами. Управління ризиками зменшує збитки від невдач і стимулює нові ідеї, тоді як гнучкі методології, аналітика й мотивація персоналу прискорюють інновації, забезпечуючи швидку реакцію на ринок і зростання.

ВИСНОВКИ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі інноваційна діяльність є ключовим фактором забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності бізнес-структур. Така діяльність є комплексним процесом створення, впровадження та комерціалізації нововведень, спрямованим на досягнення економічного, соціального та екологічного ефектів, охоплюючи етапи від генерації ідей до їх втілення в нових продуктах чи технологіях. Аналіз теоретичних положень підкреслив її значення для економічного прогресу та адаптації до змін.

Інноваційна діяльність сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності через створення якісних товарів, які відповідають суспільним потребам. Успішна реалізація інноваційних проєктів забезпечує зміцнення ринкових позицій та розширення ринкових можливостей, що вимагає гармонізації технологічних можливостей із ринковим попитом. Такий підхід гарантує стійкість бізнес-структур, одночасно стимулюючи економічне зростання та створення робочих місць.

Інновації є основою моделі розвитку, яка забезпечує високі темпи економічного зростання, вирішує соціальні та екологічні проблеми. Інновації оптимізують структуру економіки, підвищуючи її конкурентоспроможність та експортний потенціал, що зміцнює економічну безпеку.

Одночасно інноваційна діяльність характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків, потребуючи значних ресурсів і тривалого періоду окупності. Її ефективність базується на дотриманні принципів системності та економічної доцільності, що передбачають моніторинг ринкових і технологічних трендів та управління ризиками.

Міждисциплінарність інновацій обумовлює їх залежність від цифрових технологій, інноваційної культури, захисту інтелектуальної власності та безперервного навчання персоналу.

Управлінські рішення в інноваційній сфері є багатоетапними, орієнтованими на довгострокову перспективу, що вимагає стратегічного планування та адаптивності. Міжнародний досвід підтверджує успіх інтеграції споживчих потреб, креативності та досліджень, що є орієнтиром для українських структур у подоланні фінансових і інфраструктурних обмежень.

Інноваційна діяльність є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур, що вимагає комплексного підходу до генерування ідей, їх розробки, впровадження та комерціалізації. Аналіз діяльності двох складових консалтингового бізнесу, що спеціалізується на проведенні курсів з трейдингу, наданні консалтингових послуг в сфері формування фінансових стратегій, організації заходів і маркетинговій підтримці, показав різні підходи до реалізації інноваційного потенціалу в умовах фінансових і зовнішніх викликів.

Одна бізнес-структура продемонструвала стабільний розвиток інноваційної діяльності та зосереджений на поступовому вдосконаленні процесів, що дозволяє адаптуватися до змін і зберігати фінансову стійкість. Інноваційний потенціал проявляється в оптимізації ресурсів і підвищенні рентабельності, що робить його привабливим для тих, хто цінує надійність і прогнозованість.

Друга структура виявила високу інноваційну активність, що може бути результатом амбіційних нововведень, таких як розширення ринкової присутності чи впровадження нових послуг. Проте неконтрольоване збільшення витрат призвело до збитковості, що вказує на недостатню ефективність управління інноваціями. Потенціал є значним, але його реалізація стримується відсутністю належного планування та оптимізації витрат, що робить його більш ризикованим об'єктом для інвестування.

Для обох структур виявлено, що інноваційна діяльність є рушієм розвитку, однак одна уже конвертує її в фінансові результати, а друга має перспективи за умови подолання поточних слабкостей.

Система формування конкурентоспроможних управлінських рішень для активізації інновацій є складним комплексом взаємопов'язаних елементів,

спрямованих на ефективне управління інноваційним розвитком бізнес-структури. Вона охоплює стратегічне планування, аналітичне забезпечення, механізми прийняття та реалізації рішень, а також контроль і моніторинг. Її суть полягає в інтеграції цих складових для створення цінності для споживачів і підвищення рентабельності бізнесу. У сучасних умовах підвищення рівня інтенсивності конкуренції та швидких технологічних змін актуальність такої системи лише посилюється, адже бізнес-структури, які вміють оперативно формувати та впроваджувати управлінські рішення, отримують перевагу в досягненні стійкого зростання. Впровадження інноваційних підходів дозволяє бізнес-структурам швидко адаптуватися до нових технологій і змін у потребах клієнтів, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності, покращенню якості послуг і зміцненню лояльності споживачів.

Стратегічне планування відіграє ключову роль, визначаючи довгострокові цілі інноваційного розвитку та шляхи їх досягнення. Воно забезпечує узгодженість інноваційних ініціатив із загальною стратегією компанії через розробку інноваційної стратегії та пріоритетних напрямів. Аналітичне забезпечення формує інформаційну базу для рішень, зосереджуючись на аналізі ринкових тенденцій, технологічних можливостей і конкурентного середовища. Механізми прийняття рішень спираються на сучасні інструменти, такі як багатокритеріальний аналіз чи моделювання, гарантуючи їх обґрунтованість і своєчасність. Система реалізації рішень включає організацію проектних команд, розподіл повноважень і мотивацію персоналу, створюючи умови для успішного втілення інновацій. Контроль і моніторинг відстежують результати, а зворотний зв'язок дозволяє коригувати відхилення. Координація та комунікація забезпечують злагодженість дій учасників процесу, а управління ризиками, включаючи системи раннього попередження та плани реагування, мінімізує загрози, пов'язані з інноваціями.

Для бізнес-структури, яка спеціалізується на навчанні трейдингу, цифрова трансформація та змішане навчання є перспективними напрямками. Перехід до онлайн-формату або комбінація офлайн- і онлайн-занять оптимізує витрати й

розширює аудиторію, зберігаючи переваги роботи з професійними трейдерами. Розвиток системи управління ризиками для підтримки інноваційних ініціатив, таких як нові курси чи бізнес-моделі, знижує фінансові та операційні ризики, стимулює креативність і підвищує конкурентоспроможність. Реалізація цього заходу через систему раннього попередження, резервний фонд і плани реагування дозволяє економити на невдалих проєктах і заробляти на успішних, забезпечуючи швидку окупність і значний довгостроковий ефект.

Напрями вдосконалення системи управлінських рішень включають оптимізацію їх прийняття через гнучкі методології, посилення аналітики з фокусом на клієнтів, розвиток кадрового потенціалу та інноваційної культури. Цифрові інструменти прискорюють аналіз і прогнозування, а мотивація персоналу сприяє генерації ідей. Інтеграція процесів між різними видами діяльності компанії створює цілісний інноваційний підхід. Заходи дозволяють бізнес-структурі швидше реагувати на ринкові зміни, пропонувати унікальні послуги та зміцнювати свої позиції, створюючи цінність для клієнтів і забезпечуючи зростання.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 16 ресурсів для визначення ринкових бізнес-тенденцій. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/16-resursiv-dlya-vyznachennya-rynkovyh-biznes-tendenczij>
2. Андрейцева І. Доходи і якість життя населення України: сучасний стан. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-27>
3. Балахонова О.В. Побудова бізнес-структури промислового підприємства на інноваційній основі. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 19, №2 (45). 2020. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/201426/202324>
4. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/archive/2022>
5. Біла І.С., Посна В.С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Том 8. Вип. 1. С. 10–16.
6. Боденчук Л.Б., Чебану М.П. Трудові ресурси як фактор виробництва. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 19–24. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-03)
7. Геселева Н.В. Інноваційна діяльність підприємств України: особливості, стан, проблеми, перспективи. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», м. Кропивницький, 14 квітня 2020 року. С. 76-78.
8. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Романова Л. П. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 30–38.

9. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 52–58.

10. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Тімар В.В. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>

11. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти: монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 143 с.

12. Коваленко І. Аналіз проблем регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Господарське право. Слово національної школи суддів України*. № 1-2 (38-39). 2022. С. 160-170.

13. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023, № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3290>.

14. Костецький В., Примаченко І. Сучасні аспекти пошуку стимулів до інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. *Світ фінансів*. 2020. № 2. С. 134–144.

15. Найчук-Хрущ М.Б., Конахови В.І. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024, № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3371/3298>

16. ПП «Дабл Кейс». URL: <https://clarity-project.info/edr/45324556>

17. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

18. Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : [Електронний ресурс]. монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонова, Т. В. Омеляненко та ін.]. К. : КНЕУ, 2017. 440 с.

19. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>.

20. Терлецька Ю.О., Лозовський Л.А. Концепція ощадливого виробництва: цільові орієнтири та практичний досвід імплементації. *Science of XXI century: development, main theories and achievements. Collection of scientific papers «SCIENTIA»*. Helsinki, Republic of Finland. January 26, 2024. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1560/1573>

21. ТОВ «Дабл Кейс». URL: <https://clarity-project.info/edr/42007684/finances>

22. Шпак Ю., Процайло І., Мороз А. Особливості розвитку системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024, № (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-146>

23. Фролова Л. В., Бавико О. Є. Тенденції розвитку мережевих бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020, № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/24.pdf

24. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник. Львів: СПОЛОМ, 2021. 132 с.

25. Amazon.com. Spend less. Smile more. URL: <https://www.amazon.com/>

26. Apple-Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0

27. Apple. URL: <https://www.apple.com/ua/>

28. Brodny J., Tutak M. The level of digitization of small, medium and large enterprises in the central and eastern european countries and its relationship with

economic parameters. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8. № 3. Article number 113. URL: <https://www.mdpi.com/2199-8531/8/3/113>

29. Double Case. URL <https://double-case.com.ua/>

30. Fixing the global digital divide and digital access gap. URL: <https://www.brookings.edu/articles/fixing-the-global-digital-divide-and-digital-access-gap/>

31. HBR's Most-Read Research Articles of 2021. URL: <https://hbr.org/2021/12/hbrs-most-read-research-articles-of-2021>

32. Innovation starts with process optimization. URL: <https://www.toyota-europe.com/news/2024/on-the-way-to-zero>

33. Kibik O., Slobodianiuk O., Belous K., Redina Y., Kornilova O., Prymachenko I. Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Economic Affairs*. 2024. № 69 (Special Issue). P. 139-147. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf>

34. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/>

35. Microsoft – штучний інтелект, хмара, продуктивність, обчислення. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua>

36. Sustainability. URL: <https://global.toyota/en/sustainability/>

37. The Impact of Digital Technologies. URL: <https://www.un.org/en/un75/impact-digital-technologies>

38. There is always a better way. URL: <https://www.toyota-europe.com/innovation>

39. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*. 2020. № 45. P. 23–35;

40. What Is a Knowledge Management System (KMS)? Explained. URL: <https://kminsider.com/knowledge-management/knowledge-management-system/>