

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управлінські аспекти формування культури інновацій і
креативності в організації»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу 1 групи
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Аріна КУЗНЕЦОВА

Керівник: к.е.н., доц. Євгенія РЕДІНА
Рецензент: к.е.н., доц. Іван ПРИМАЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙ І КРЕАТИВНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття культури інновацій і креативності та її роль у розвитку організації.....	7
1.2. Управлінські механізми стимулювання інновацій та креативності	12
1.3. Виклики у формуванні культури інновацій і креативності	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ І КРЕАТИВНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЇЇ ФІНАНСОВО–ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН.....	25
2.1. Аналіз культури інновацій та креативності організації.....	25
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності організації	38
2.3. Визначення проблемних аспектів у розвитку інноваційної культури.....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙ І КРЕАТИВНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	57
3.1. Характеристика стратегії підвищення рівня культури інновацій та креативності.....	57
3.2. Оцінка впливу та ефективності змін інноваційної культури на результати функціонування організації.....	65
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Економічна реальність сучасного світу вимагає від організацій не тільки швидкого реагування на зміни ринку, але й системного впровадження інноваційних підходів у свою діяльність. Формування культури інновацій і креативності в організації стає важливим чинником її конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. В умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу здатність створювати і підтримувати інноваційне середовище набуває стратегічного значення для виживання бізнес-структур.

Інновації та креативність серед працівників є важливими факторами розвитку будь-якої організації, оскільки саме вони забезпечують безперервний потік нових ідей, удосконалення існуючих рішень і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Працівники, які здатні мислити нестандартно, знаходити нові підходи до вирішення завдань та ініціювати зміни, стають основою для сталого розвитку організації. Креативність дозволяє організаціям швидко реагувати на нові виклики, впроваджувати інноваційні продукти та послуги, покращувати внутрішні процеси і підвищувати загальну ефективність діяльності.

Водночас особлива відповідальність за розвиток корпоративної культури інновацій та креативності покладається на менеджерів усіх рівнів. Саме менеджери мають виступати лідерами змін, які своїм прикладом, стилем управління та щоденною поведінкою формують відповідну атмосферу в колективі. Вони повинні створювати умови для розвитку творчого мислення працівників, заохочувати ініціативу, підтримувати відкритість до нових ідей і цінувати прагнення до самовдосконалення. Завдяки цьому керівники не тільки підвищують ефективність власної організації, але й модернізують ринок праці загалом, задаючи нові стандарти розвитку, корпоративної культури та лідерства для всього професійного середовища.

У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій, організації стикаються з необхідністю постійного оновлення та впровадження інновацій. Успішність бізнес-структур багато в чому залежить від здатності впроваджувати нові ідеї та забезпечувати високий рівень креативності. Формування культури інновацій та креативності є ключовим фактором для створення конкурентоспроможних організацій, здатних адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Тому дослідження управлінських аспектів цього процесу є надзвичайно актуальним для сучасних організацій, що прагнуть до сталого розвитку і ефективного впровадження інновацій.

Серед українських науковців, які піднімають питання удосконалення корпоративної культури організацій та впровадження інноваційності та креативу в організаціях можна виділити таких вітчизняних вчених, як: Олійник Т. І., Гассабо О.В., Дергачова В.В., Федірко Г.А., Баркова К.С., Павшук В.М., Капранов М.А., Кібік О.М., Дзюрак Ю.М., Іванович Ю.Р., Котлубай В.О., Редіна Є.В., які досліджують теоретичні та практичні аспекти впровадження креативу та інновацій в корпоративну культуру.

Закордонні науковці, такі як Amar A.D., Philipson S. Rajapathirana, J. вивчають як за допомогою змін в організаційній культурі, мотивації, стилі лідерства та управлінських практиках ефективно впроваджувати креативність у корпоративне середовище для стимулювання інновацій і підвищення конкурентоспроможності організацій.

Метою дослідження є визначення управлінських аспектів формування культури інновацій та креативності в організаціях та розробка рекомендацій щодо їх оптимізації для підвищення ефективності бізнес-діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішені наступні завдання:

- досліджено поняття культури інновацій і креативності та її ролі у розвитку організації;
- розглянуто управлінські інструменти стимулювання інновацій та креативності;

- проаналізовано результати діяльності організації ТОВ «Смартлаб Україна»;

- проаналізовано культуру інновацій та креативності організації ТОВ «Смартлаб Україна»;

- визначено проблемні аспекти у розвитку інноваційної культури;

- розглянуто стратегії підвищення культури інновацій та креативності;

- обґрунтовано вплив змін корпоративної культури на імідж організації;

- здійснено оцінку ефективності впроваджених змін.

Об'єктом дослідження є процес управління культурою інновацій і креативності в сучасних організаціях.

Предметом дослідження є управлінські підходи, методи та інструменти, які сприяють розвитку культури інновацій і креативності в організації.

У процесі дослідження було використано комплекс методів, спрямованих на всебічне вивчення теми. Метод аналізу допоміг систематизувати наявні підходи до управління інноваціями та творчим потенціалом в організаціях. За допомогою порівняльного методу було здійснено аналіз найуспішніших практик у різних галузях. Кейс-метод дозволив глибше дослідити окремі приклади ефективного управління інноваційними процесами.

Інформаційною базою бакалаврської роботи є праці вітчизняних та іноземних авторів, які досліджують аспекти впровадження культури креативу та інновацій в корпоративні культури організацій.

Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава: нові виміри у воєнний час» (м. Одеса, 26 травня 2025 р.).

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙ І КРЕАТИВНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття культури інновацій і креативності та її роль у розвитку організації

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої турбулентності ринкового середовища інноваційна спроможність організацій виступає вирішальним чинником забезпечення їхньої стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим зростає науковий та практичний інтерес до формування організаційної культури, що орієнтована на інновації та креативність. Культура інновацій і креативності розглядається як складне соціокультурне явище, яке охоплює сукупність цінностей, норм, моделей поведінки й управлінських практик, що сприяють генерації нових ідей, підтримці нововведень і трансформації організаційного середовища. Її наявність дозволяє формувати стратегічну гнучкість, сприяти внутрішній мобілізації ресурсів і забезпечувати розвиток через постійну зміну та оновлення. Саме тому дослідження концептуальних основ культури інновацій і креативності та її впливу на розвиток організацій є актуальним у межах сучасної управлінської науки [7].

Інноваційність і креативність почали виокремлюватися як самостійні об'єкти дослідження в галузі управління організаціями із другої половини XX століття – передусім у зв'язку з поширенням моделей інноваційного менеджменту, зростанням ролі нематеріальних активів і переходом до економіки знань. Їхня значущість істотно зросла в період постіндустріального розвитку, коли саме здатність до продукування нових ідей, нестандартного мислення та ефективної інтеграції інновацій в організаційні процеси почала визначати довгострокову ефективність і конкурентні переваги. У сучасних

умовах інноваційність проявляється у здатності організації генерувати та впроваджувати нововведення (продуктові, процесні, управлінські), тоді як креативність – у готовності працівників до творчого переосмислення існуючих підходів, відкритості до експериментів і пошуку унікальних рішень. Разом вони формують інноваційно-креативний потенціал організації, який потребує цілеспрямованого розвитку через формування відповідної культури, систем стимулювання та інституційної підтримки.

Інноваційність у контексті сучасної організації – це характеристика, що відображає здатність структури до створення, освоєння та ефективного впровадження нововведень. Структурно інноваційність реалізується як на рівні організаційних систем, так і на рівні індивідуальної професійної поведінки [15].

На організаційному рівні інноваційність визначається наявністю сприятливої внутрішньої інфраструктури: відповідної організаційної структури, інноваційно орієнтованої стратегії, процедур управління знаннями та гнучких процесів ухвалення рішень. До ключових ознак інноваційної організації належать: функціонування дослідницько-конструкторських підрозділів (R&D), децентралізація управлінських функцій, використання цифрових технологій для підтримки інноваційної діяльності, а також регламентовані канали генерації та оцінювання ідей. Окрему роль відіграє організаційна культура, яка має бути орієнтована на толерантність до невизначеності, підтримку експериментів і відкритість до змін.

На індивідуальному рівні потенціал культури інновацій визначається когнітивними та поведінковими характеристиками працівників, що сприяють реалізації інноваційного потенціалу організації. До таких характеристик належать: здатність до критичного мислення, відкритість до нового досвіду, гнучкість у прийнятті рішень, а також сформовані професійні компетенції у сфері інноваційного проектування, цифрової трансформації та крос-функціональної взаємодії. Важливу роль також відіграє мотивація до участі в інноваційній діяльності, що формується завдяки чітким системам

стимулювання, визнання досягнень і створенню умов для професійного розвитку.

У науковій літературі інноваційність часто визначають як готовність та спроможність організації генерувати й реалізовувати інновації, які можуть бути продуктовими, процесними, технологічними, маркетинговими або управлінськими. Організаціям з високим рівнем розвиненості культури інновацій притаманні такі характеристики, як системність інноваційної діяльності, її результативність і сталість. Наступні процеси в бізнес-структурі вважаються притаманними для організацій з високим рівнем інноваційної культури:

- постійний пошук та розробка нових продуктів або послуг;
- впровадження сучасних інформаційних технологій у бізнес-процеси;
- адаптація до змін зовнішнього середовища шляхом організаційних трансформацій;
- наявність інноваційної стратегії та відповідної інфраструктури (наприклад, R&D підрозділів);
- підтримка ініціатив знизу та децентралізоване прийняття інноваційних рішень;
- вимірювання інноваційної активності (наприклад, кількість патентів, частка інноваційної продукції, швидкість виведення нових рішень на ринок) [18].

Креативність – це здатність людини або колективу створювати нові, оригінальні, соціально або економічно значущі ідеї, які виходять за межі стандартного мислення. В організаційному середовищі креативність розглядається як поведінкова та когнітивна риса, що сприяє інноваціям, оскільки виступає джерелом нових концепцій, рішень, методів або підходів [8].

У контексті сучасного управління креативність пов'язана не лише з мистецьким чи дизайнерським мисленням, але й із здатністю генерувати нетипові бізнес-ідеї, переосмислювати клієнтський досвід, оптимізувати внутрішні процеси або формувати нестандартні управлінські рішення.

Прояви креативності в колективі можуть включати в себе:

- ініціювання нових ідей працівниками незалежно від їх посадового статусу;
- нетипове розв'язання проблем у межах проектної або оперативної діяльності;
- створення міждисциплінарних команд для генерації нових підходів;
- використання методів креативного мислення;
- підтримка толерантності до помилок як передумови творчого пошуку; організація внутрішніх хакатонів, інкубаторів ідей, творчих воркшопів.

Культура інновацій та креативу ґрунтується на цінностях постійного навчання, вдосконалення, відкритості до експериментів і підтримці креативності, що визначає її критичну роль у стратегічному управлінні. Креативність, як складова інноваційної культури, проявляється у здатності генерувати нові, оригінальні ідеї, долати шаблонність у мисленні й знаходити нестандартні шляхи розв'язання проблем. Вона є передумовою новаторства, стимулює розвиток, дозволяє виходити за межі наявного досвіду й створювати унікальні продукти, послуги або процеси. Така культура не лише формує середовище для інноваційної діяльності, але й стає джерелом мотивації та внутрішнього розвитку. Розвиток культури інновацій та креативності може забезпечити удосконалення багатьох аспектів організації. Наприклад, одним з проявів позитивного впливу інноваційної культури є підвищення конкурентоспроможності організації. Швидка адаптація до змін, здатність впроваджувати нові технології, продукти й моделі управління забезпечують лідерські позиції на ринку. Креативність працівників у цьому контексті виступає джерелом унікальних рішень, які створюють додаткову цінність для клієнтів, партнерів і самої організації. Іншою важливою функцією є оптимізація внутрішніх процесів: інноваційна культура сприяє раціоналізації взаємодії між елементами інноваційної системи організації, виявленню творчого потенціалу персоналу, генерації та реалізації інноваційних стратегій. У цьому контексті організація не лише реагує на виклики зовнішнього середовища, а й активно

трансформується зсередини. Культура інновацій та креативності також сприяє формуванню сприятливого організаційного клімату. Вона зменшує опір змінам, забезпечує відкритість до нових ідей, підтримує демократичний стиль управління та усуває бар'єри у внутрішній комунікації. Такий клімат є привабливим для висококваліфікованих кадрів і сприяє утриманню талантів в організації. Не менш важливою є роль інноваційної культури в особистісному та професійному розвитку працівників. Креативність як компетенція дозволяє розвивати навички критичного мислення, комунікації, адаптивності, що є необхідними у сучасному робочому середовищі. Ефективне управління креативністю підвищує продуктивність і сприяє стійкому розвитку організації в довгостроковій перспективі. Нарешті, інноваційна культура забезпечує організованість та системність інноваційної діяльності. Вона дозволяє регламентувати процедури, впорядковувати процеси створення, тестування й впровадження нових ідей. Це забезпечує ефективну трансформацію креативних задумів у практичні результати [17, 18].

Культура інновацій і креативності є стратегічним ресурсом сучасної організації, який визначає її здатність до сталого розвитку, адаптації до змін середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Її формування охоплює як інституційний рівень – через структуру, управлінські механізми, організаційну політику й середовище для підтримки нововведень, – так і індивідуальний рівень – через розвиток професійних компетенцій, мотивації та когнітивно-поведінкових характеристик персоналу.

Інноваційність відображає здатність організації до системного створення та впровадження нововведень, тоді як креативність виступає передумовою генерації нових ідей, рішень і підходів. Взаємодія цих складових формує цілісний інноваційно-креативний потенціал, який реалізується через організаційну культуру, що стимулює відкритість, експериментування та постійне вдосконалення.

1.2. Управлінські механізми стимулювання інновацій та креативності

Управлінські механізми стимулювання інновацій та креативності є важливими елементами сучасного управління, особливо в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку. Вони дозволяють організаціям не тільки впроваджувати нові ідеї, але й створювати середовище, яке підтримує постійне оновлення і розвиток. Інновації є основою для досягнення конкурентної переваги, а креативність – це драйвер для генерування нових рішень і стратегії розвитку. Успішне застосування управлінських інструментів, які стимулюють ці процеси, є ключем до забезпечення стійкого росту організації, її адаптивності до змін і здатності досягати високих результатів у своїй діяльності.

Розуміння та ефективне використання управлінських інструментів для стимулювання інновацій і креативності є складним і багатогранним процесом. Це потребує гнучкості в підходах, готовності до змін і здатності забезпечити належні умови для реалізації творчих ідей. Важливо, щоб організація мала чітко визначені управлінські процеси, які б охоплювали всі аспекти – від виявлення ідей до її впровадження та оцінки результатів. Враховуючи, що інновації та креативність потребують постійної підтримки, необхідно створювати системи, що будуть заохочувати співробітників до активної участі в інноваційних процесах [12].

Вибір доречного управлінського стилю виступає одним із ключових інструментів стимулювання інноваційної та креативної активності в організації. Реалізація інноваційного потенціалу організації значною мірою залежить від організаційного клімату, створеного завдяки обраним моделі управління та стилю керівництва. Саме управлінський стиль визначає, наскільки сприятливим буде організаційне середовище для творчості, експериментування та впровадження нововведень. Ефективне управління здатне не лише мобілізувати наявні ресурси, а й формувати культуру, орієнтовану на підтримку інноваційної

активності на всіх рівнях. У цьому контексті особливе значення має стиль лідерства як чинник, що безпосередньо впливає на мотивацію працівників, характер внутрішньої комунікації та ставлення до змін.

Традиційний для багатьох українських організацій авторитарний стиль, який передбачає жорсткий контроль, централізоване прийняття рішень та обмежену комунікацію, часто стає бар'єром для інновацій. В таких умовах працівники зазвичай зосереджуються на виконанні конкретних завдань та уникають ризикованих ініціатив, побоюючись негативної реакції керівництва на можливі невдачі. Це призводить до формування консервативної організаційної культури, де інновації сприймаються як загроза стабільності, а не як можливість для розвитку.

Натомість демократичний стиль керівництва, який характеризується залученням працівників до прийняття рішень, відкритою комунікацією та довірою, створює сприятливе середовище для інноваційної діяльності. Керівники, які практикують цей стиль, заохочують працівників висловлювати свої ідеї, експериментувати та вчитися на помилках. В українському контексті перехід до демократичного стилю управління часто супроводжується культурними викликами, пов'язаними з традиційними уявленнями про роль керівника, проте організації, які успішно впроваджують такі зміни, демонструють підвищення інноваційної активності та залученості персоналу [3, 4].

Особливо ефективним для стимулювання інновацій є трансформаційне лідерство, яке поєднує елементи різних стилів та фокусується на мотивації працівників до досягнення амбітних цілей. Трансформаційні лідери формують переконливе бачення майбутнього, встановлюють високі очікування, демонструють особистий приклад та надають індивідуальну підтримку кожному члену команди. В українських реаліях, де мотивація персоналу часто є викликом через економічну нестабільність та культурні особливості, трансформаційне лідерство може стати потужним інструментом для активізації

інноваційного потенціалу працівників. Роль менеджера як ментора інновацій передбачає наступні завдання:

- створення психологічно безпечного середовища, де працівники не бояться висловлювати нестандартні ідеї та приймати виклики.

- виявлення та розвиток креативного потенціалу працівників: розпізнавання талантів, створення можливостей для їх реалізації через навчання, менторство, ротацію завдань та залучення до інноваційних проектів. В українському контексті, де система освіти не завжди розвиває креативне мислення, роль лідера у формуванні відповідних компетенцій стає особливо важливою.

- модерація інноваційних процесів, допомога команді в структуризації проблеми, генерування та оцінювання ідеї, планування їх впровадження [2, 6].

Побудова правильної організаційної структури також є одним із ключових інструментів, що допомагає розкрити інноваційний потенціал **бізнес-структури** та підвищити здатність його працівників генерувати креативні ідеї. В українському бізнес-середовищі питання вибору оптимальної організаційної структури для стимулювання інновацій набуває особливої актуальності в контексті трансформаційних процесів, глобалізації та євроінтеграції [14].

Віддання переваги централізованому або децентралізованому управлінню має суттєвий вплив на інноваційні процеси в організації. Централізоване управління, яке історично переважало в українських організаціях як спадщина радянської системи, характеризується зосередженням владних повноважень та прийняття рішень на вищих рівнях ієрархії. Такий підхід забезпечує єдність стратегічного напрямку та чіткий контроль за діяльністю організації, проте може стримувати ініціативу та креативність працівників нижчих рівнів. В умовах динамічного бізнес-середовища надмірна централізація часто призводить до втрати гнучкості та сповільнення реакції на ринкові зміни, що негативно впливає на інноваційну активність. Натомість, децентралізоване управління, яке передбачає делегування повноважень та відповідальності на нижчі рівні організаційної структури, створює більш

сприятливі умови для інноваційної діяльності. Воно дозволяє працівникам проявляти ініціативу, експериментувати з новими ідеями та оперативно реагувати на зміни. В українському контексті перехід до децентралізованих структур часто супроводжується культурними викликами, пов'язаними з традиційним сприйняттям ієрархії та авторитету, проте організації, які успішно впроваджують такі зміни, демонструють підвищення інноваційної активності та адаптивності [25, 26].

Важливим інструментом для стимулювання креативності є створення крос-функціональних команд. Такі команди, що об'єднують представників різних підрозділів та спеціальностей, здатні генерувати більш креативні та нестандартні рішення завдяки різноманіттю поглядів та досвіду. Впровадження такого підходу в Україні, де традиційно домінують більш вузькоспеціалізовані ролі, дозволяє максимально розкрити потенціал кожного співробітника та сприяти розвитку інноваційного середовища в організації [36].

Одним з найефективніших інструментів управління, що може суттєво впливати на культуру інновацій та креативності в організації, є матеріальні стимули. Матеріальні стимули – це різноманітні форми фінансового заохочення, які організація надає працівникам за певні результати діяльності. Серед них: премії за досягнення, бонуси за інноваційні ідеї, компенсації за додаткове навчання, медичне страхування, матеріальна допомога, а також немонетарні матеріальні заохочення – корпоративні подарунки, оплата подорожей чи надання знижок на продукцію організації. Ці інструменти, будучи правильно інтегрованими в систему управління, можуть виконувати роль каталізатора змін. Вони здатні не лише мотивувати працівників до досягнення цілей, але й створити умови для виникнення і підтримки інноваційного мислення.

Особливо це актуально для українських організацій, які в умовах економічної трансформації та зростаючої конкуренції за таланти змушені шукати ефективні способи залучення й утримання висококваліфікованих спеціалістів. Матеріальні стимули виступають потужним інструментом

формування емоційного зв'язку працівника з організацією. Такий зв'язок сприяє виникненню відчуття особистої значущості, причетності до спільного успіху та відповідальності за майбутнє організації. У результаті працівник не лише виконує поставлені завдання, а й прагне внести власний вклад у розвиток, активно шукає шляхи вдосконалення процесів і продуктів, що безпосередньо стимулює прояви креативності. Емоційне залучення, підкріплене матеріальною підтримкою, формує сприятливий психоемоційний фон, у якому працівники відчують безпеку, довіру та мотивацію до нестандартного мислення.

Варто зазначити, що ефективність таких стимулів значною мірою залежить від їхньої прозорості, справедливості та зв'язку з реальними результатами праці. Якщо премії нараховуються об'єктивно, за чіткими критеріями, які передбачають внесок у розвиток інновацій або виведення нових продуктів на ринок, працівники розуміють: їхній креатив і ініціатива цінуються і винагороджуються. У результаті формується середовище, де ризик і нестандартні ідеї не лише дозволені, а й заохочуються.

Водночас, лише матеріальних стимулів недостатньо для побудови сталої інноваційної культури. Поряд з матеріальними стимулами, значну роль у формуванні інноваційної активності персоналу відіграють нематеріальні методи заохочення. У вітчизняних організаціях нематеріальне стимулювання присутнє, але часто не містить сучасних форм. В системі мотивації персоналу особливого значення набувають такі інструменти як подяки, нагороди, почесні звання, дошки пошани, які дають працівникам відчуття визнання їхніх досягнень. Практика показує, що публічне визнання заслуг часто стає потужним стимулом для подальшої інноваційної діяльності, особливо в українському культурному контексті, де суспільне визнання традиційно цінується високо. Не менш важливим інструментом є надання можливостей для професійного зростання та самореалізації. Коли інноваційні досягнення працівника стають основою для його кар'єрного просування або участі в стратегічних проектах організації, формується чіткий зв'язок між креативністю та розвитком. Це мотивує не лише до пошуку ідей, а й до їх реалізації в

практичному полі – з урахуванням відповідальності, ефективності та користі для організації [10].

Формування інноваційної та креативної культури в організації повинно розглядатися як стратегічне управлінське завдання, яке потребує системного підходу з боку менеджменту. Керівник не лише організовує робочі процеси, але й впливає на цінності, норми та мотиваційні установки колективу, що безпосередньо визначає інноваційний потенціал організації. Управлінські механізми стимулювання інновацій та креативності є критичними для успіху організації в умовах сучасної конкуренції та швидких змін. Вони допомагають не тільки генерувати нові ідеї, але й створюють середовище для постійного розвитку та оновлення. Для ефективного застосування цих механізмів важливо мати гнучкість у підходах, здатність адаптуватися до змін і створювати умови для реалізації творчих ідей.

1.3. Виклики у формуванні культури інновацій і креативності

У сучасних умовах швидких технологічних змін, глобальної конкуренції та зростаючої непередбачуваності ринкових процесів культура інновацій і креативності стає не просто бажаною, а критично необхідною для успішного функціонування організацій. Вона формує основу для постійного оновлення продуктів, процесів і управлінських підходів, що, у свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність та можливість випереджати зміни, а не лише реагувати на них.

Проте впровадження інноваційної та креативної культури зустрічає низку серйозних викликів. Серед них – ієрархічна структура управління, надмірна бюрократизація процесів, відсутність стратегічного бачення з боку керівництва, опір змінам з боку працівників, відсутність мотивації до креативності серед працівників, низький рівень інноваційних компетенцій і порушення

комунікаційних процесів, а також дефіцит ресурсів. Часто інновації залишаються деклараціями на рівні стратегій, не переходячи в реальні практики через нестачу довіри, відкритості та сприятливого середовища для експериментів. Усвідомлення та подолання цих бар'єрів є ключем до побудови справді життєздатної інноваційної культури.

Ієрархічна модель управління, характерна для багатьох традиційних організацій, передбачає чіткий вертикальний розподіл повноважень та контроль на всіх рівнях прийняття рішень. У такому середовищі ініціативи, що надходять із нижчих ланок, часто сприймаються як потенційна загроза встановленому порядку, що призводить до їхнього пригнічення. Працівники, функціонуючи в умовах жорсткої ієрархії, мають обмежені можливості впливати на процеси або пропонувати інноваційні ідеї, що суттєво знижує інноваційний потенціал організації.

Водночас слід враховувати й інший системний чинник – надмірне регламентування та бюрократичні процедури. Надмірна кількість процедур погодження, інструкцій і внутрішніх обмежень уповільнює впровадження нововведень. Бюрократична логіка формального контролю переважає над гнучкістю, що особливо негативно позначається в умовах динамічного ринкового середовища, яке вимагає швидкого прийняття рішень [41].

Ще одним суттєвим бар'єром є відсутність стратегічного бачення інновацій на рівні керівництва. Інновації, які сприймаються виключно як разові ініціативи або іміджеві проекти, а не як фундаментальна складова стратегічного розвитку організації, втрачають системний характер впровадження. Відсутність чітко сформульованої інноваційної стратегії, що підтримується адекватним ресурсним забезпеченням та відповідними управлінськими політиками, призводить до недостатньої підтримки навіть висококваліфікованих працівників, внаслідок чого їхні інноваційні пропозиції залишаються не реалізованими.

Працівники часто демонструють опір організаційним змінам, що зумовлено психологічними факторами, такими як страх перед невідомим,

відчуття невизначеності та потенційна втрата звичних професійних ролей і статусу. Цей опір проявляється як психологічна інерція, яка підтримує повторення усталених моделей поведінки та робочих процесів, знижуючи готовність до прийняття нових ідей та експериментів. Навіть у випадках, коли зміни є критично необхідними для адаптації до зовнішніх умов, така консервативність може стати серйозною перешкодою на шляху інноваційного розвитку.

Відсутність мотивації до креативності у працівників також суттєво гальмує розвиток інноваційної активності. За відсутності належної матеріальної чи нематеріальної стимуляції працівники втрачають зацікавленість у внесенні нововведень. У сукупності з низьким рівнем компетенцій у сфері інноваційного мислення це формує середовище, де інноваційні ідеї не виникають або залишаються нереалізованими. Крім того, значним викликом є нестача часу у працівників. Через високий рівень завантаженості рутинними задачами співробітники не мають змоги присвячувати увагу генерації нових ідей та їхній реалізації. Перевантаженість створює психологічний бар'єр, знижує мотивацію до творчості та експериментів, адже інновації часто потребують додаткових зусиль і ризиків, на які не вистачає вільного часу.

Ще одним викликом у формуванні культури інновацій та креативності в організації є комунікаційні бар'єри, які знижують ефективність взаємодії в організації. Недостатня відкритість у команді, закритість керівництва до нових пропозицій, а також відсутність зворотного зв'язку між працівниками і управлінськими ланками формують атмосферу недовіри та ізоляції. У таких умовах інноваційні ініціативи не досягають стадії прийняття, а активні співробітники залишаються без підтримки. Крім того, обмеження міжфункціональної співпраці, коли структурні підрозділи діють ізольовано, ускладнюють реалізацію міждисциплінарних інновацій, які є надзвичайно важливими в умовах комплексних змін.

Отже, подолання зазначених бар'єрів вимагає комплексного підходу, що передбачає формування культури довіри, впровадження ефективних механізмів

зворотного зв'язку, інвестиції у розвиток персоналу та перехід до гнучкіших моделей управління, які стимулюють відкриту комунікацію та креативність.

Безперервні зміни зовнішнього середовища актуалізують потребу в глибшому розумінні джерел внутрішніх організаційних бар'єрів, що перешкоджають інноваційному розвитку. Попри зовнішню різноманітність цих бар'єрів, їх об'єднує спільне культурне підґрунтя – глибинні цінності, настанови та моделі поведінки, які з часом закріпилися в організаційній практиці. Саме ці нормативні установки формують стиль взаємодії, впливають на рівень ініціативності персоналу та визначають готовність колективу до змін. Під культурою інновацій розуміється система колективних переконань, установок і поведінкових патернів, що сприяють генеруванню, впровадженню та поширенню нових ідей, технологій або процесів. Вона передбачає відкритість до змін, готовність до експериментування та толерантність до невдач як необхідної складової інноваційного процесу.

Формування інноваційної культури неможливе без відповідної системи організаційних цінностей, норм і практик, які інтегруються в корпоративну культуру і стають її органічною частиною. Таким чином, корпоративна культура виступає як ключовий детермінант, що визначає спроможність організації до інноваційного розвитку. Гнучка та відкрита корпоративна культура сприяє генерації нових ідей, стимулюючи креативність і співпрацю між працівниками. Це дозволяє організаціям ефективно впроваджувати інновації, підвищуючи їхню конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, культура, що підтримує інновації, стає основою для довгострокового успіху та стійкості бізнесу [22]. Впровадження такої культури вимагає систематичної роботи керівництва над створенням середовища, де працівники відчують підтримку та мотивацію для експериментів. Крім того, інноваційна культура сприяє швидкій адаптації до ринкових змін, що є критично важливим в умовах глобальної конкуренції.

У таблиці 1.1. проаналізовано роль корпоративної культури у розвитку інновацій і креативності.

Таблиця 1.1

Роль креативної культури у розвитку інновацій і креативності

Роль корпоративної культури	Опис
Підтримка інноваційного клімату	Корпоративна культура створює сприятливі умови для розвитку нових ідей, що важливо для інновацій.
Формування креативності співробітників	Відкрите і підтримуюче середовище дозволяє співробітникам висловлювати свої ідеї, що сприяє креативності.
Мотивація та заохочення інновацій	Впровадження системи винагород за інноваційні досягнення стимулює працівників активно працювати над новими ідеями.
Створення атмосфери для ризику	Культура, яка не карає за невдачі, дозволяє працівникам ризикувати та експериментувати з новими підходами.
Підвищення адаптивності організації	Гнучка корпоративна культура дозволяє оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і застосовувати інновації.
Співпраця та командна робота	Спільна робота над інноваційними проектами покращує взаємодію між співробітниками і створює потенціал для креативних рішень.

Джерело: складено автором на основі [8, 13, 26]

Роль корпоративної культури в інноваціях не обмежується лише створенням комфортного середовища для творчості. Вона також сприяє активному залученню співробітників до процесу інновацій, стимулюючи їх до пошуку нових ідей і рішень. Важливим аспектом є формування системи мотивації, яка включає в себе як матеріальні та нематеріальні винагороди за інноваційні досягнення. Така система стимулює працівників проявляти ініціативу, що призводить до формування постійного потоку нових ідей.

Корпоративна культура формує спільну ідентичність працівників, регулює їхню взаємодію та визначає загальний напрям діяльності організації. Вона відіграє ключову роль у створенні сприятливого середовища для розвитку інновацій, оскільки сприяє відкритості до змін, стимулює обмін ідеями, стимулює креативність працівників на всіх рівнях, підвищує їхню ініціативність і здатність генерувати нестандартні рішення [21].

Одна з головних функцій корпоративної культури в контексті інновацій – це створення атмосфери довіри та взаємоповаги, що дозволяє працівникам вільно висловлювати свої ідеї, не боячись критики чи покарання. Організації з високим рівнем відкритості та гнучкості заохочують експериментування, що є основою для генерування нових підходів і технологій. Крім того, корпоративна культура, орієнтована на інновації, зазвичай сприяє міждисциплінарному співробітництву та командній роботі, що дозволяє використовувати різні точки зору для розв'язання складних завдань [6].

Креативність у організації значною мірою залежить від цінностей, які вона пропагує. Наприклад, організації, що підтримують самостійність, навчання та експериментування, мають більшу ймовірність впровадження креативних рішень і проривних технологій. Для розвитку творчого потенціалу важливими є такі елементи корпоративної культури, як гнучкість у прийнятті рішень, визнання досягнень працівників та можливість професійного розвитку. Стимулювання ініціативи та винагородження за нестандартний підхід підвищує мотивацію персоналу до пошуку нових шляхів удосконалення продукції, послуг або бізнес-процесів [11].

Корпоративна культура повинна сприяти розвитку командної роботи, де співробітники можуть обмінюватися ідеями та разом працювати над складними інноваційними проектами. Такий підхід дозволяє комбінувати різні підходи та бачення проблем, що, у свою чергу, покращує креативність і якість прийнятих рішень. Організація, що має інноваційну корпоративну культуру, може швидко адаптуватися до змін на ринку і, завдяки гнучкості своїх процесів, залишатися конкурентоспроможною навіть у найскладніших умовах [25].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що у сучасних умовах динамічного розвитку технологій та зростаючої складності ринкового середовища саме корпоративна культура виступає ключовим чинником, який визначає здатність організацій успішно впроваджувати інновації та підтримувати креативність. Внутрішні бар'єри, що перешкоджають інноваційному розвитку, мають глибинне культурне підґрунтя, сформоване через усталені норми, цінності та поведінкові патерни, які впливають на мотивацію, комунікацію та готовність до змін. Відповідно, трансформація корпоративної культури, спрямована на створення відкритого, довірливого і підтримуючого середовища, є необхідною передумовою для формування інноваційно орієнтованої організації. Така культура забезпечує не лише генерацію нових ідей, а й ефективне їх впровадження, підтримку командної роботи та адаптивність у відповідь на зовнішні виклики[16]. Таким чином, інвестиції в розвиток корпоративної культури стають стратегічним ресурсом для забезпечення сталого конкурентного успіху і довгострокового розвитку організацій.

Висновки до розділу 1

З'ясовано, що культура інновацій і креативності є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості організацій в

умовах динамічного середовища. Її формування потребує системного підходу як на організаційному, так і на індивідуальному рівнях. Підкреслено роль когнітивних і поведінкових характеристик працівників у формуванні креативного середовища, що сприяє генеруванню нових рішень. Доведено, що інноваційна культура сприяє адаптації до змін, оптимізації внутрішніх процесів, залученню талантів і підвищенню організаційної ефективності. Особливої значущості культура інновацій набуває в умовах трансформаційної економіки та цифровізації бізнесу, коли здатність до постійного оновлення є вирішальною для довгострокового розвитку.

Встановлено, що стиль керівництва, організаційна структура та система стимулювання мають вирішальний вплив на інноваційну діяльність: демократичний і трансформаційний стиль управління сприяє залученню персоналу до прийняття рішень, розвитку креативності та впровадженню інновацій, децентралізовані крос-функціональні команди підвищують гнучкість організації. Встановлено, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує сильну мотиваційну базу для творчості й ініціативності працівників. Особливої актуальності ці інструменти набувають в умовах трансформації українського бізнес-середовища та посилення конкуренції за таланти.

З'ясовано, що інноваційно-орієнтована корпоративна культура сприяє розвитку креативного потенціалу персоналу, підвищує адаптивність організації до змін та формує умови для сталого зростання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ І КРЕАТИВНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЇЇ ФІНАНСОВО– ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН

2.1. Аналіз культури інновацій та креативності організації

У 2009 році було засновано лабораторію ТОВ «Смартлаб Україна», що стала першою приватною сертифікованою лабораторією в Україні. Завдяки високій якості послуг та постійному вдосконаленню, організація планомірно збільшувала свою мережу та спектр послуг, охоплюючи дедалі більше міст України. Станом на сьогоднішній день, мережа включає 127 функціональних підрозділів, штат налічує понад 1000 фахівців, що забезпечують щоденне обслуговування тисяч пацієнтів відповідно до міжнародних стандартів якості. Стратегічна орієнтація на постійне вдосконалення, інноваційний розвиток та впровадження сучасних технологій забезпечує подальшу конкурентоспроможність і стійке зростання в умовах трансформацій медичної сфери України.

Організація ТОВ «Смартлаб Україна» має динамічну історію розвитку, що демонструє її адаптивність, стратегічне планування та прагнення до вдосконалення. З моменту заснування у 2004 році як ПЛР-відділ у Миколаєві, організація поступово розвивала свою діяльність, започатковувала нові відділення та розширювала спектр послуг. Важливими етапами були запуск діагностичного центру у 2009 році, відкриття першого відділення в місті Одеса у 2010 році та автоматизація процесів у 2012 році, що дозволило покращити показники ефективності роботи та забезпечити високу якість обслуговування пацієнтів.

В таблиці 2.1 надано етапи розвитку організації ТОВ «Смартлаб Україна».

Таблиця 2.1

Етапи розвитку організації ТОВ «Смартлаб Україна» (2004–2025 рр.)

Рік	Основні події	Кількість співробітників	Кількість відділень
2004	Заснування ПЛР-відділу в Обласній лікарні м. Миколаєва	0	0
2008	Перенесення ПЛР-відділу до Одеси	0	0
2009	Заснування ТОВ «Смартлаб Україна», запуск діагностичного центру, отримання ліцензії	13	2
2010	Відкриття першого відділення в Одесі (Обласний Онкодиспансер)	0	0
2011	Запуск масштабної мережі на півдні України, автоматизація процесів	60	7
2015	Відкрито діагностичний центр в Одесі, додано послуги УЗД, ЕКГ, консультації лікарів	163	32
2017	Засновано Учбовий Центр, відкрито власний кол-центр	380	57
2019	78 відділень у 20 містах, площа лабораторії 500 м2, 30 сучасних аналізаторів	700	78
2022	До війни – 120 відділень, 1 200 співробітників, 3 власні лабораторії	1200	120

Продовження табл. 2.1

2023	109 відділень, робота у 29 населених пунктах, тимчасове закриття 16 відділень у Херсонській області	900	109
2024	Робота у 35 населених пунктах, 3 власні лабораторії (Одеса, Миколаїв), 125 відділень	1000+	125
2025	Відзначили рік сімейної медицини, співпраця з НСЗУ, впровадження бонусної програми та акцій для пацієнтів	1500+	127

Джерело: складено автором на основі [35]

За десять років існування, з моменту свого заснування у 2009 році, організація ТОВ «Смартлаб Україна» пройшла шлях від невеликої медичної лабораторії до широкої мережі, яка надає сучасні діагностичні послуги та активно впроваджує новітні технології. Інноваційна культура стала невід'ємною складовою місії ТОВ «Смартлаб Україна», визначаючи її стратегічний вектор розвитку. Системне впровадження сучасних технологічних рішень, діджиталізація управлінських, операційних та діагностичних процесів, а також підтримка професійного зростання персоналу сформували сприятливе середовище для реалізації змін. Завдяки інтеграції інновацій у всі рівні функціонування, організацією забезпечується не лише відповідність сучасним вимогам галузі охорони здоров'я, а й сталий розвиток, орієнтований на якісне удосконалення сервісу, підвищення точності діагностики та зміцнення довіри серед пацієнтів. Далі розглянемо ключові елементи інноваційної стратегії ТОВ «Смартлаб Україна».

Нижче у таблиці 2.2. наведено елементи інноваційної стратегії ТОВ «Смартлаб Україна».

Таблиця 2.2.

Елементи інноваційної стратегії ТОВ «Смартлаб Україна»

Елемент стратегії	Короткий опис	Вплив на успішність організації
Сучасне обладнання та цифрова автоматизація	Використання автоматизованих систем, штрихкодування, ЛІС, обладнання від світових брендів.	Зростання точності результатів, зменшення помилок, підвищення довіри клієнтів, стабільне зростання доходів і репутації.
Діджиталізація сервісів	Мобільний додаток, онлайн-кабінет, телемедицина.	Оптимізація витрат, покращення клієнтського досвіду, підвищення лояльності, зменшення навантаження на адміністрацію.
Розширення спектру послуг	Нові аналізи, виїзні медичні послуги, УЗД, фізіотерапія, експрес-діагностика.	Диверсифікація доходів, збільшення середнього чека, фінансова стійкість і гнучкість до ринкових змін.
Орієнтація на клієнта	Бонусні програми, розвиток мережі відділень, екскурсії, виїзди додому.	Утримання клієнтів, зниження відтоку, покращення іміджу, підвищення частоти повторних звернень.
Співпраця з НСЗУ	Участь у програмах державного фінансування та амбулаторного пакету.	Стабільний потік клієнтів, доступ до держзамовлень, зростання доходів, соціальна довіра.

Продовження табл. 2.2

Мотиваційна система праці	Ставка + премії, прозора система оцінки, регулярний перегляд зарплат.	Залученість персоналу, низька плинність кадрів, висока якість послуг, стабільність операційної діяльності.
Професійний розвиток і корпоративна культура	Навчання, командна взаємодія, розвиток внутрішніх інновацій.	Зниження кількості помилкок, зростання якості обслуговування, формування сильної організаційної компетенції.
Маркетингова стратегія у цифровій економіці	SMM, пуш-маркетинг, таргетована реклама, email-розсилки, конкурси в соцмережах.	Підвищення впізнаваності, залучення нових клієнтів, стимулювання повторних звернень, зростання доходів і лояльності.

Джерело: складено автором на основі [34, 35, 37]

Першим елементом інноваційної стратегії організації є використання сучасного лабораторного обладнання та цифрових систем, що забезпечують високу точність діагностики і оперативність обробки результатів. Завдяки автоматизації, зокрема штрихкодуванню біоматеріалів та впровадженню лабораторної інформаційної системи, ТОВ «Смартлаб Україна» мінімізує людський фактор і забезпечує безперервний контроль якості. Лабораторія працює відповідно до новітніх стандартів медичних послуг, використовуючи сучасне обладнання від провідних світових виробників, таких як Abbott, Siemens та Beckman Coulter. Особливу увагу організація приділяє побудові системи управління якістю. Вона поєднує внутрішній щоденний контроль у всіх

підрозділах з участю в міжнародних програмах зовнішнього аудиту, що відповідає вимогам стандартів ДСТУ EN ISO 15189:2015 та ISO 9001:2015. Такий підхід дозволяє ТОВ «Смартлаб Україна» не лише підтримувати високий рівень довіри серед пацієнтів, а й відповідати глобальним вимогам до лабораторної медицини. Важливим аспектом діяльності організації є застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу медичних даних. Такі технології покращують точність діагностики, прискорити процес обробки інформації та підвищують ефективність лікування. Організація активно співпрацює з науковими установами та клініками, що сприяє постійному вдосконаленню її розробок [35].

Другим елементом інноваційної стратегії організації стала діджиталізація сервісів, яка дозволяє адаптуватися до нових поведінкових моделей споживачів. У листопаді 2024 року було запущено мобільний додаток і онлайн-кабінет пацієнта, що забезпечили зручний доступ до результатів аналізів, онлайн-записів і консультацій. Ці цифрові інструменти не лише полегшують комунікацію між лабораторією та пацієнтом, а також суттєво зменшують навантаження на адміністративний персонал, зокрема кол-центри та реєстратуру. Завдяки цьому підвищується ефективність внутрішніх процесів і зменшуються експлуатаційні витрати. Одночасно з цим покращується клієнтський досвід, що сприяє зростанню лояльності пацієнтів і формуванню позитивного іміджу бренду [35].

Третім елементом, який включає в себе інноваційна стратегія організації є – розширення спектру медичних послуг, що дозволяє ТОВ «Смартлаб Україна» гнучко реагувати на зміну попиту та покращувати фінансову стабільність. Лабораторія впроваджує нові види аналізів, надає послуги онлайн-консультацій, проводить експрес-діагностику, забезпечує виїзди медсестер на дім, а також надає послуги фізіотерапії, ін'єкцій, ЕКГ і УЗД. Це дозволяє охопити ширший сегмент клієнтів, підвищити середній чек і зменшити залежність від окремих напрямів діяльності. Такий підхід не лише

стимулює зростання виручки, а й забезпечує стійкість організації до зовнішніх економічних змін [35].

Орієнтація на потреби пацієнтів є четвертим елементом стратегії ТОВ «Смартлаб Україна». Організація системно формує високий рівень клієнтського сервісу через низку інструментів: впровадження бонусних програм, розвиток територіальної доступності через мережу відділень, організацію виїзних медичних послуг, а також проведення ознайомчих заходів (екскурсій до лабораторії). Яскравим прикладом виступає бонусна програма, започаткована у 2024 році, яка стимулює повторні звернення та сприяє утриманню клієнтської бази. Такі практики підвищують задоволеність споживачів, знижують відтік клієнтів і формують позитивний імідж бренду, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності в умовах зростаючого ринку [35].

П'ятим елементом є співпраця з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Організація бере участь у програмі медичних гарантій, зокрема за пакетом «Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах». Це сприяє не лише розширенню доступу до послуг для широких верств населення, а й забезпечує стабільний потік пацієнтів, посилення довіри до установи та можливість отримання державних замовлень. Участь у державних програмах підкреслює соціально відповідальний характер діяльності організації та її готовність інтегруватися у національну систему охорони здоров'я як надійний партнер [35].

Шостим елементом є конкурентоспроможні умови праці, що організація ТОВ «Смартлаб Україна» пропонує для своїх працівників: такі посади як медсестра, лікар–лаборант (біолог), адміністратор лабораторії, оператор колл-центру передбачають дві складові, що формують заробітну плату – ставку та премії. Такий підхід до формування заробітної плати працівників є ефективним інструментом мотивації, адже дозволяє стимулювати залученість навіть на неуправлінських посадах, де робота може здаватися монотонною. Преміальна частина спонукає працівників проявляти ініціативу, підвищувати продуктивність і шукати шляхи для покращення результатів. Водночас

фіксована ставка гарантує стабільність, що є важливим чинником для збереження лояльності персоналу та зниження плинності кадрів. Деякі посади, такі як, наприклад, медичний представник, передбачають регулярний перегляд заробітної плати, що сприяє утриманню кадрів. Це дає можливість організації зберігати гнучкість у системі оплати праці, підвищуючи задоволеність працівників та сприяючи довгостроковому розвитку [34].

Сьомим елементом успішної інноваційної моделі є системне підвищення кваліфікації працівників та формування сильної корпоративної культури. ТОВ «Смартлаб Україна» інвестує у навчання персоналу, стимулює командну взаємодію, формує атмосферу професіоналізму та довіри. Це безпосередньо впливає на якість послуг, зниження кількості помилок, а також створює умови для внутрішніх інновацій. Розвиток людського капіталу виступає не лише як елемент утримання талантів, а як інструмент посилення конкурентних переваг, що базуються на гнучкості, креативності та відповідальності персоналу [34].

В умовах цифрової економіки важливою складовою залучення нових клієнтів виступає сучасна маркетингова стратегія – восьмий елемент інноваційної стратегії організації. ТОВ «Смартлаб Україна» активно використовує інструменти онлайн-маркетингу, соціальні мережі. Комунікаційна стратегія ТОВ «Смартлаб Україна» у соціальних мережах побудована навколо кількох ключових повідомлень: доступність і якість медичних послуг, підтримка клієнтів, соціальна відповідальність та інноваційність. SMM-стратегія організації передбачає системну взаємодію з цільовою аудиторією через публікацію релевантного контенту: новини, відеоогляди, корисні поради щодо здоров'я, інформація про акції, відгуки клієнтів. Активне використання інтерактивних механік – конкурсів, вікторин, опитувань – сприяє глибшому залученню аудиторії та формує спільноту навколо бренду. Особливу увагу організація приділяє таргетованій рекламі, адаптуючи рекламні кампанії до конкретних регіонів, вікових груп та інтересів потенційних клієнтів. Організація активно використовує пуш-маркетинг: SMS-інформування про готовність результатів аналізів є ефективним інструментом,

що підвищує зручність для клієнтів і дозволяє зменшити навантаження на реєстратуру та кол-центри. Додатково, через мобільний додаток організація надсилає пуш-повідомлення з нагадуваннями про акції, бонуси та необхідність повторних досліджень. Цей формат забезпечує високу відкритість повідомлень і сприяє оперативній взаємодії з пацієнтами. Ще одним важливим напрямом є email-маркетинг, де організація застосовує персоналізовані розсилки, орієнтовані на потреби різних сегментів клієнтів. Email-маркетинг дозволяє забезпечити високий рівень релевантності контенту та підтримувати регулярну комунікацію з аудиторією [35].

Організація ТОВ «Смартлаб Україна» демонструє яскравий приклад стійкого зростання, заснованого на стратегічному розвитку, інноваціях та клієнтоорієнтованості. Інноваційна стратегія ТОВ «Смартлаб Україна» забезпечила їй провідне місце на ринку лабораторної діагностики півдня України. Підхід, заснований на інноваціях та креативності, дозволив організації не лише ефективно адаптуватися до змін, а й задати високі стандарти у сфері медичних послуг.

Корпоративна культура є також важливим аспектом стратегічного управління, який визначає, як організація функціонує, взаємодіє зі співробітниками та іншими зацікавленими сторонами. Вона є не тільки набором цінностей, норм і звичаїв, але й суттєвою частиною конкурентної стратегії. Порівняльний аналіз із конкурентами є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити позиції організації на ринку, виявити сильні та слабкі сторони організаційної культури, управлінських практик та цінностей організацій. Виявлення ключових елементів корпоративної культури, які відрізняють організацію від її конкурентів, дозволяє не тільки зрозуміти, які чинники сприяють її успіху, але й визначити напрямки для подальшого розвитку. Поглиблений аналіз і порівняння корпоративних культур є важливим інструментом для розробки стратегії організації, яка може забезпечити їй стійке лідерство на ринку [32].

Щоб виявити потенційні зони росту для ТОВ «Смартлаб Україна» в контексті культури інновацій, доцільно провести порівняння з основними конкурентами. У цьому сенсі ТОВ «Сінево Україна» є релевантним прикладом для аналізу, оскільки має подібний профіль діяльності та займає сильні позиції на ринку. Обидві організації працюють у сфері лабораторної діагностики, надаючи послуги з аналізу біоматеріалів, консультацій лікарів, функціональної діагностики, а також додаткові медичні послуги – від ін'єкцій до фізіотерапії. Це формує спільне конкурентне поле, де основними критеріями є якість, доступність, швидкість та інноваційність. За допомогою порівняльного аналізу корпоративних культур ТОВ «Смартлаб Україна» – української незалежної лабораторії та ТОВ «Сінево Україна» – частини міжнародної мережі Medicover можна виявити найкращі практики, запозичити ефективні моделі поведінки або, навпаки, уникнути помилок, яких припустилися ТОВ «Сінево Україна». Крім того, порівняльний аналіз сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, дозволяючи адаптуватися до змін ринку та вдосконалювати внутрішню корпоративну культуру відповідно до сучасних тенденцій.

У організації, де корпоративна культура є гнучкою і орієнтованою на постійне вдосконалення, співробітники заохочуються до адаптації до змін та нових вимог ринку. Ініціативність зі сторони робітників дозволяє організації бути більш стійкою до кризових ситуацій і швидше відновлюватися після змін на ринку. У порівнянні з цим, конкурент, де організаційна культура сприяє збереженню статус кво, може опинитися в складних умовах, коли з'являються нові можливості або виникають невизначеності, до яких організація не готова. ТОВ «Сінево Україна» є частиною міжнародного шведського холдингу «Медіковер» і втілює європейський підхід до управління. Під час війни організація виявила соціальну відповідальність, не звільняючи персонал, виплачуючи заробітну плату авансом і організовуючи евакуацію для родин співробітників. Такий підхід формує глибоку довіру та лояльність команди [9, 32].

Важливий аспект для порівняння – це ставлення до розвитку персоналу. Якщо одна організація активно інвестує в навчання та кар'єрний розвиток своїх співробітників, пропонуючи їм можливості для професійного росту, то це позитивно впливає на мотивацію та залученість працівників. Вона може стати більш привабливою для талановитих кандидатів, ніж її конкуренти, де відсутня чітка система навчання і розвитку. В таких організаціях співробітники можуть відчувати обмеження в кар'єрному зростанні, що, в свою чергу, негативно позначається на продуктивності та лояльності. З понад 2500 працівниками, 350 відділеннями і 25,5 мільйонами проведених тестів у 2024 році ТОВ "Сінево Україна" демонструє масштаб і стабільність, що дозволяє інвестувати в сучасне обладнання, дотримання міжнародних стандартів та систематичне навчання персоналу. Власний навчальний центр і програма "РЕЗУЛЬТАТ Сінево" сприяють розвитку фахівців [33].

Не менш вагомим аспектом є культура лідерства в організації. Лідери можуть або обмежувати, або, навпаки, стимулювати розвиток корпоративної культури. Якщо в організації лідери активно залучають співробітників до прийняття рішень, сприяють автономії та відкритому спілкуванню, то це створює атмосферу довіри і взаємопідтримки, що покращує командну роботу та зростання організації. Ієрархічність та централізоване управління з боку «Медіковер» можуть знижувати гнучкість у прийнятті рішень на локальному рівні. Порівняно з ТОВ «Смартлаб Україна», ТОВ "Сінево Україна" рідше ініціює нововведення, зосереджуючись на впровадженні усталених міжнародних практик [20].

На відміну від ТОВ «Сінево Україна», ТОВ «Смартлаб Україна» є незалежною українською лабораторією. Організація позиціонує себе як сучасну організацію, що працює за новими стандартами сервісу, якості та доступності. Її корпоративна культура базується на п'яти основних принципах: інклюзивність, інноваційність, клієнтоцентричність, розвиток персоналу та забезпечення балансу між роботою й особистим життям. Однак ТОВ «Смартлаб Україна» має і свої виклики. Лабораторія поки що представлена лише у понад

20 містах, що значно поступається розгалуженій мережі ТОВ "Сінево Україна". Крім того, сильна орієнтація на клієнтів може створювати високий тиск на співробітників, особливо в колл-центрах.

Нижче у таблиці 2.3 надано порівняльний аналіз корпоративної культури у ТОВ «Смартлаб Україна» та у ТОВ «Сінево Україна».

Таблиця порівнює корпоративну культуру двох українських компаній – ТОВ «Смартлаб Україна» та ТОВ «Сінево Україна» – за кількома ключовими критеріями, що впливають на їхній інноваційний розвиток. Місія «Смартлаб Україна» зосереджена на впровадженні сучасних технологій для підвищення якості медичних послуг, тоді як «Сінево Україна» прагне забезпечити доступну та надійну лабораторну діагностику. Цінності «Смартлаб» включають інновації, різноманіття та клієнтоцентричність, натомість «Сінево» акцентує стабільність і соціальну відповідальність. Стиль лідерства в «Смартлаб» є партнерським і відкритим до ініціатив, тоді як «Сінево» використовує традиційний, централізований підхід. Умови праці в «Смартлаб» передбачають гнучкі графіки та премії за результативність, а в «Сінево» – соціальні гарантії та підтримку в кризових ситуаціях. Географічно «Сінево» має значно ширшу присутність (350+ відділень у 150+ населених пунктах) порівняно з «Смартлаб» (20+ міст, переважно на півдні України). Сильними сторонами «Смартлаб» є гнучкість та інноваційність, але вона обмежена географічною присутністю та має ризик вигорання персоналу, тоді як «Сінево» вирізняється широкою мережею та стабільністю, але її слабкими сторонами є ієрархічність і менша увага до локальних ініціатив.

Аналіз корпоративної культури організації ТОВ «Смартлаб Україна» у порівнянні з конкурентом ТОВ «Сінево Україна» показав, що ТОВ «Смартлаб Україна» демонструє вищу інноваційну динаміку та відкритість до нових технологій. Водночас у ТОВ «Сінево Україна» сильнішими є аспекти організаційної стабільності, соціального захисту персоналу та чітко структурованого управління, що свідчить про необхідність для ТОВ «Смартлаб Україна» досягти більш збалансованого підходу, поєднуючи власну

креативність із перевіреними практиками стабільності та підтримки співробітників.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз корпоративної культури ТОВ «Смартлаб Україна» і
ТОВ «Сінево Україна»

Критерій	ТОВ «Смартлаб Україна»	ТОВ «Сінево Україна»
Місія	Впроваджувати сучасні технології для покращення якості медичних послуг	Забезпечення доступної та надійної лабораторної діагностики для населення
Цінності	Інновації, різноманіття клієнтоцентричність	Стабільність, соціальна відповідальність
Стиль лідерства	Партнерський, відкритий до змін та ініціатив	Традиційний, орієнтований на стандарти та централізоване управління
Умови праці	Гнучкі графіки, премії за результативність	Соціальні гарантії, підтримка в кризових ситуаціях
Географія	20+ міст (переважно південь України)	350+ відділень у 150+ населених пунктах
Основні сильні сторони	Гнучкість, інноваційність, орієнтація на клієнта	Широка мережа, стабільність, висока пізнаваність бренду
Основні слабкі сторони	Обмежена присутність, ризик вигорання персоналу	Ієрархічність, менша увага до локальних ініціатив

Джерело: складено автором на основі [30, 35]

Аналізуючи особливості діяльності ТОВ «Смартлаб Україна» та ТОВ «Сінево Україна», можна зробити кілька важливих висновків. Обидві організації працюють у схожих умовах і пропонують майже ідентичний спектр послуг, що автоматично ставить їх у позицію прямих конкурентів. ТОВ «Сінево Україна» вирізняється ширшою мережею, високою пізнаваністю та розвиненими цифровими сервісами, що дозволяє йому охоплювати більшу аудиторію та задавати темп ринку. Водночас, ТОВ «Смартлаб Україна» має всі шанси розвиватися та вдосконалювати свої переваги, орієнтуючись на якість, інновації та клієнтоорієнтованість.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності організації

На сьогоднішній день ТОВ «Смартлаб Україна» є не лише провідним діагностичним центром, а й прикладом успішного розвитку медичного бізнесу в Україні. Діяльність організації ТОВ «Смартлаб Україна» протягом 2022–2024 років була значною мірою впливала економічними викликами, зокрема повномасштабним вторгненням Росії на територію України, яке створило складні умови для роботи багатьох українських організацій. Однак, незважаючи на труднощі, організація продовжувала показувати позитивні фінансові результати, зберігаючи стабільність та здатність до адаптації до нових умов. Далі розглянемо основні зміни у фінансових показниках ТОВ «Смартлаб Україна» за 2022–2024 роки.

Нижче у таблиці 2.4 проаналізовано динаміку фінансових показників «Смартлаб Україна» за 2022–2024 роки, включаючи доходи, чистий прибуток, активи та зобов'язання, з оцінкою їхніх абсолютних і відносних відхилень. Дані показують зростання доходів і активів у 2023 році порівняно з 2022 роком, але зменшення чистого прибутку та зобов'язань у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових показників ТОВ «Смартлаб Україна» за 2022–2024
рр.

Показник	Абсолютне відхилення (+,– 2023 /2022), тис. грн	Відносне відхилення (+,– 2023 /2022), відсоток	Абсолютне відхилення (+,– 2024 /2023), тис. грн	Відносне відхилення (+,– 2024 /2023), відсоток
Дохід, тис. грн	+254406	+43,1%	+320702	+37,9%
Чистий прибуток, тис. грн	+10465	+59,9%	–218	–0,8%
Активи, тис. грн	+55123	+69,2%	–6784	–5,0%
Зобов’язання, тис. грн	+54709	+73,0%	–16941	–13,1%

Джерело: складено автором на основі [35, 36,37]

Найбільш яскравим позитивним результатом є суттєве зростання доходів ТОВ «Смартлаб Україна», що свідчить про ефективне управління і здатність адаптуватися до умов ринку, навіть в умовах війни. Від 590 964 тис. грн у 2022 році до 1166072 тис. грн у 2024 році, ТОВ «Смартлаб Україна» змогла значно збільшити свої доходи, що є результатом ефективного реагування на потреби ринку та оптимізації бізнес-процесів. Абсолютне зростання доходу склало 254406 тис. грн у 2023 році, що становить 43,1% відносно попереднього року. У 2024 році приріст доходу продовжився і склав 320702 тис. грн (37,9%). Такий

зріст свідчить про високий потенціал організації щодо нарощування фінансових надходжень навіть в умовах кризових періодів.

Чистий прибуток ТОВ «Смартлаб Україна» також зазнав значного зростання. У 2023 році він збільшився на 59,9% порівняно з 2022 роком, досягнувши рівня 27933 тис. грн. Такі показники свідчать про успішне управління витратами та зростання ефективності операційної діяльності. Однак у 2024 році прибуток дещо знизився на 0,8%, склавши 27715 тис. грн. Зниження може бути спричинене деякими додатковими витратами або непередбачуваними обставинами, що виникли у зв'язку з невизначеністю на ринку.

Активи організації ТОВ «Смартлаб Україна» показали значне зростання в 2023 році – з 79696 тис. грн до 134819 тис. грн, що становить приріст на 69,2%. Така прогресія свідчить про активну інвестиційну діяльність та розширення виробничих потужностей, необхідних для підтримки зростаючого попиту. Однак у 2024 році активи дещо зменшилися на 5%, складавши 128035 тис. грн. Зміна показника вказує на більш обережну політику щодо розширення в умовах нестабільності.

Зростання зобов'язань у 2023 році склало 73%, що відповідає зростанню активів. Проте в 2024 році організація змогла скоротити зобов'язання на 13,1% – це показує, що організація зменшила фінансові ризики і стала більш стійкою до зовнішніх шоків.

Аналіз ефективності використання оборотних засобів є важливим аспектом для оцінки фінансової стійкості та платоспроможності бізнес-структури. Оборотні засоби, до яких відносяться грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість та інші короткострокові активи, безпосередньо впливають на здатність ТОВ «Смартлаб Україна» забезпечувати своєчасну оплату зобов'язань, вести виробничу діяльність та підтримувати ліквідність. Оцінка ефективності їх використання дозволяє визначити рівень обігових коштів та ефективність управління ними для досягнення фінансової стабільності організації.

Нижче надано таблицю 2.5 з аналізом ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Смартлаб Україна» (2022–2024 рр.):

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Смартлаб Україна» за 2022–2024 роки

Рік	Сума оборотних засобів, тис. грн	Запаси, тис. грн	Дебіторська заборгованість, тис. грн	Грошові кошти, тис. грн	Оборотність оборотних заходів, оборотів	Період оборотності, дні
2022	65755	35201	13019	16006	8,94	40,27
2023	119757	43060	13273	61472	7	51,43
2024	107389	60230	19380	25102	10,47	34,38

Джерело: складено автором на основі [35,36,37]

Протягом аналізованого періоду сума оборотних засобів організації показала значні коливання: у 2022 році вона становила 65755 тис. грн, у 2023 році зросла до 119757 тис. грн (на 82%), а в 2024 році знову дещо знизилась до 107389 тис. грн. По-перше, це свідчить про розширення масштабів діяльності ТОВ «Смартлаб Україна», збільшення обсягів закупівель або підготовку до зростання попиту. Також організація залучила додаткові фінансові ресурси для формування запасів чи забезпечення стабільності в умовах ринкової невизначеності. Зниження цього показника у 2024 році пов'язане з оптимізацією структури активів і переходом до більш ефективного використання наявних ресурсів.

Запаси організації показали стійке зростання, від 35201 тис. грн у 2022 році до 60230 тис. грн у 2024 році, що є зростанням на 71,2%. Найбільше

зростання спостерігається в 2024 році (на 40% порівняно з 2023 роком). Така зміна вказує на збільшення організацією обсягів закупівель сировини чи товарів у зв'язку з очікуванням підвищення попиту. Разом з цим, зростання запасів є реакцією на зовнішні ризики, такі як перебої в логістиці або зростання цін на ресурси, що спонукає організацію створювати додаткові страхові запаси. Однак надмірне накопичення запасів може призвести до уповільнення оборотності, заморожування коштів і зростання витрат на зберігання, що вимагає ретельного контролю та оптимізації.

Показник дебіторської заборгованості залишався стабільним у 2022–2023 роках. Однак у 2024 році він значно зріс до 19380 тис. грн, що є зростанням на 46%. Зростання показнику свідчить про збільшення обсягів продажу з відстрочкою платежу або про зниження ефективності роботи з дебіторами. Враховуючи це, організації варто зосередити увагу на поліпшенні роботи з дебіторами та зниженні термінів заборгованості.

У 2023 році організація продемонструвала значне зростання грошових коштів – з 16006 тис. грн у 2022 році до 61472 тис. грн у 2023 році, що є збільшенням майже в 4 рази. Зростання могло бути результатом надходжень значних сум від реалізації продукції, отримання кредитів або інвестицій, а також акумуляції коштів для майбутніх витрат чи інвестиційних проектів. Проте в 2024 році грошові кошти зменшились до 25102 тис. грн, що свідчить про активне використання грошових ресурсів для фінансування операційної діяльності, погашення зобов'язань або інвестування у розвиток. Така динаміка є типовою для організацій, що проходять етап активного росту або структурної перебудови, і потребує постійного моніторингу для запобігання ризику втрати платоспроможності.

Оборотність оборотних засобів показала цікаву динаміку: у 2022 році цей показник складав 8,94 оборотів, у 2023 році знизився до 7 оборотів, а в 2024 році знову зріс до 10,47 оборотів. У 2023 році спостерігалось уповільнення обігу оборотних засобів, що свідчить про збільшення часу, за який оборотні активи

перетворюються на гроші, а в 2024 році значне підвищення оборотності показує покращення ефективності використання оборотних активів.

Період оборотності оборотних засобів у 2023 році зріс до 51,43 днів, що вказує на уповільнення процесу перетворення оборотних активів у грошові кошти. Однак у 2024 році цей показник скоротився до 34,38 днів, що є позитивним сигналом для організації, який свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів, оптимізацію запасів і покращення політики розрахунків із контрагентами. Це дозволяє ТОВ «Смартлаб Україна» швидше перетворювати оборотні активи на грошові кошти і зменшувати потребу в додатковому фінансуванні.

Протягом 2023 року організація активно збільшувала обсяги запасів і грошових коштів, але ефективність використання оборотних засобів знизилася. У 2024 році спостерігалася суттєва оптимізація: оборотність зросла, а період оборотності скоротився, що свідчить про підвищення ефективності управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими потоками.

Загалом, динаміка показників свідчить про те, що бізнес-структура спочатку зіткнулася з необхідністю акумулювати більше оборотних ресурсів для підтримки зростання або захисту від зовнішніх ризиків, але згодом змогла оптимізувати їх структуру та підвищити ефективність використання. ТОВ «Смартлаб Україна» демонструє здатність до активного розвитку, нарощування обсягів запасів і дебіторської заборгованості, а в 2024 році здатна значно покращити ефективність використання оборотних засобів. Динаміка показників свідчить про зростання фінансової стійкості та ліквідності організації, що є важливим елементом для її подальшого розвитку.

Аналіз ефективності використання основних засобів є важливим етапом у оцінці продуктивності діяльності бізнес-структури, оскільки основні засоби є ключовими елементами матеріально-технічної бази, що забезпечує безперервність виробничих процесів. Первісна вартість основних засобів показує загальний обсяг інвестицій у матеріальні активи ТОВ «Смартлаб Україна». Середній термін служби відображає, як довго в середньому

експлуатуються ці засоби, що допомагає планувати їх оновлення. Продуктивність основних засобів характеризує ефективність використання обладнання – скільки доходу приносить кожна одиниця активів. Коефіцієнт зносу показує ступінь старіння основних засобів і сигналізує про потребу в їх заміні або ремонті. Коефіцієнт відновлення відображає, яку частку оновлення обладнання здійснено за певний період. Аналіз цих показників допомагає оцінити стан і ефективність використання основних засобів та прийняти рішення для їх модернізації і підвищення продуктивності організації.

Нижче надано таблицю 2.6 з аналізом ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Смартлаб Україна»:

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ “Смартлаб Україна» за 2022–2024 рр.

Рік	Первісна вартість основних засобів, тис. грн	Середній термін служби, роки	Продуктивність основних засобів, тис. грн/од	Коефіцієнт зносу, відсоток	Коефіцієнт відновлення, відсоток
2022	74638	9,2	7,88	81,64%	13,32%
2023	82411	10,8	10,17	83,17%	11,06%
2024	104962	6,4	10,71	80,74%	19,12%

Джерело: складено автором на основі [35,36,37]

Спостерігається поступове зростання первісної вартості основних засобів: із 74638 тис. грн у 2022 році до 104962 тис. грн у 2024 році. Така тенденція свідчить про системні інвестиції у технологічне оновлення та

розширення виробничих потужностей, що підтверджує стратегічну орієнтацію організації на розвиток навіть в умовах кризи.

Цікаву динаміку демонструє показник середнього терміну служби основних засобів: з 9,2 років у 2022 році до 10,8 років у 2023 році та подальше зниження до 6,4 років у 2024 році. Приріст цього показника у 2023 році був зумовлений продовженням експлуатації вже наявного обладнання в умовах обмежених інвестицій. В свою чергу, скорочення в 2024 році є яскравим сигналом про масштабне оновлення активів, зокрема придбання нового обладнання.

Продуктивність основних засобів у розрахунку на одиницю їх вартості зросла з 7,88 тис. грн у 2022 році до 10,71 тис. грн у 2024 році. Зростання цього показника засвідчує зростаючу ефективність використання основних фондів – кожна вкладена гривня у матеріальні ресурси генерує більший дохід, що свідчить про підвищення технологічного рівня організації та результативності управлінських рішень.

Коефіцієнт зносу впродовж аналізованого періоду залишався високим: 81,64% у 2022 році, 83,17% у 2023 році та 80,74% у 2024 році. Незважаючи на стабільно високе значення, у 2024 році показник дещо знизився, що відповідає логіці технологічного оновлення. Такий тренд свідчить про намагання організації зменшити частку застарілого обладнання у структурі активів.

Водночас важливою позитивною динамікою є суттєве зростання коефіцієнта відновлення: із 13,32% у 2022 році до 19,12% у 2024 році. Це свідчить про посилення інвестиційної активності в напрямку оновлення основних засобів, що у довгостроковій перспективі підвищує операційну надійність і продуктивність організації.

Далі проаналізуємо фінансово-економічні показники, що відображають динаміку змін у використанні основних засобів та операційної ефективності організації ТОВ «Смартлаб Україна» у період з 2022 по 2024 роки. Аналіз цих даних є важливим для оцінки ефективності управління матеріально-технічною базою, фінансовими ресурсами та людським капіталом організації. Показники,

зокрема фондівдача, фондомісткість і фондоозброєність, дозволяють комплексно оцінити, наскільки раціонально і продуктивно організація використовує основні засоби, скільки прибутку вони приносять у розрахунку на одиницю вартості або на одного працівника.

Нижче в таблиці 2.7 надано аналіз динаміки показників фондівдачі, фондомісткості і фондоозброєності праці ТОВ «Смартлаб Україна» (2022–2024 рр.):

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки показників фондівдачі, фондомісткості і фондоозброєності праці ТОВ «Смартлаб Україна» за 2022–2024 рр.

Показник	Абсолютне відхилення (+,– 2022 р. до 2023 р.)	Відносне відхилення (+,– 2022 р. до 2023 р.), відсоток	Абсолютне відхилення (+,– 2024 р. до 2023 р.)	Відносне відхилення (+,– 2024 р. до 2023 р.), відсоток
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	+7773	+10,41%	+22551	+27,37%
Амортизація, тис. грн	+7581	+12,44%	+16195	+23,64%
Виручка, тис. грн	+250217	+42,56%	+285703	+34,08%
Кількість працівників, осіб	–164	–12,22%	+58	+4,93%
Фондовіддача	+22,99	+61,53%	–4,85	–8,04%
Фондомісткість	–0,0104	–38,52%	+0,0014	+8,43%
Фондоозброєність, тис. грн/особу	+0,06	+0,51%	+4,60	+38,98%

Джерело: складено автором на основі [35,36,37]

Первісна вартість основних засобів ТОВ «Смартлаб Україна» зросла з 74638 тис. грн у 2022 році до 104962 тис. грн у 2024 році, що вказує на чітке зростання інвестицій в модернізацію та оновлення виробничих потужностей. Наприклад, у 2024 році ТОВ «Смартлаб Україна» впровадив ультразвукові апарати з покращеною автоматизацією, що дозволило збільшити потужність діагностичних послуг. Запуск мобільного застосунку у листопаді 2024 року також вимагав інвестицій у серверне обладнання та системи безпеки даних.

Нова техніка забезпечила збільшення пропускної спроможності центрів без пропорційного зростання персоналу, що відобразилось у стрибку фондоозброєності з 11,80 до 16,4 тис. грн/особу. Таке зростання активів стало можливим завдяки стратегії інвестування в інфраструктуру, що дозволило організації підтримати та навіть покращити своє виробниче середовище, незважаючи на зовнішні виклики.

Амортизація основних засобів також зросла з 60940 тис. грн до 84716 тис. грн, що відображає інтенсивне використання обладнання та його знос в умовах підвищених виробничих навантажень, а також свідчить про необхідність оновлення та заміни деяких активів.

Величезним досягненням для організації стало зростання виручки майже вдвічі: з 587977 тис. грн у 2022 році до 1123897 тис. грн у 2024 році. Це можна пояснити не тільки ефективним управлінням в умовах кризи, а й налагодженням нових бізнес-процесів і оптимізацією роботи. Крім того, організація активно пристосовувалася до нових умов, зокрема розширивши спектр послуг або змінивши стратегію роботи з клієнтами – наприклад, реорганізація служби швидкої діагностики з використанням автоматизованих аналізаторів дала змогу збільшити кількість обслугованих пацієнтів на 30% без збільшення штату. Новітні маркетингові організації, такі як оновлена система накопичення балів через мобільний додаток залучила 15 тис. нових клієнтів у перші 3 місяці після запуску, а акція "Знижки 24%" у грудні 2023 року забезпечила додатковий приріст виручки [35].

У 2023 році кількість працівників зменшилася з 1341 до 1177 осіб, що було результатом оптимізації персоналу в умовах обмеженого економічного середовища. Проте в 2024 році, після адаптації до нових умов та відновлення деяких виробничих процесів, чисельність працівників знову зросла до 1235 осіб. Така стабілізація підтверджує відновлення позитивних тенденцій в організації [37].

У 2023 році спостерігалось значне зростання показника фондовіддачі, який піднявся з 37,36 до 60,35. Таке зростання свідчить про зростання ефективності використання основних засобів і значне покращення їхнього застосування для досягнення високих фінансових результатів. Зниження фондовіддачі у 2024 році до 55,5 є незначним, цей показник все ще залишається на високому рівні, що свідчить про те, що ТОВ «Смартлаб Україна» продовжив ефективно використовувати свої активи для генерування доходу, незважаючи на поточні виклики.

Показник фондомісткості, який знизився з 0,027 до 0,0166 у 2023 році, відображає позитивну динаміку: організація стала менш капіталомісткою. Зростання фондомісткості в 2024 році до 0,018 є мінімальним, що вказує на незначні зміни в структурі виробничих витрат, але в цілому показник залишається на низькому рівні в порівнянні з попередніми роками.

Фондоозброєність праці зросла від 11,74 тис. грн у 2022 році до 16,4 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значне оновлення або розширення основних засобів, що припадають на одного працівника. Збільшення фондоозброєності праці вказує на підвищення продуктивності та потенціалу організації, що в умовах кризи є суттєвим досягненням.

Розглянемо також фактор продуктивності праці. Зокрема, показник виробітку дає змогу оцінити рівень доходу, що припадає на одного працівника, і таким чином відображає співвідношення між обсягами фінансових результатів та трудовими ресурсами. Цей показник слугує індикатором ефективного використання персоналу та дає змогу оцінити вплив змін у кількості або кваліфікації працівників на результати діяльності.

Нижче на рисунку 2.1. надано динаміку продуктивності праці ТОВ «Смартлаб Україна» (2022–2024 рр):

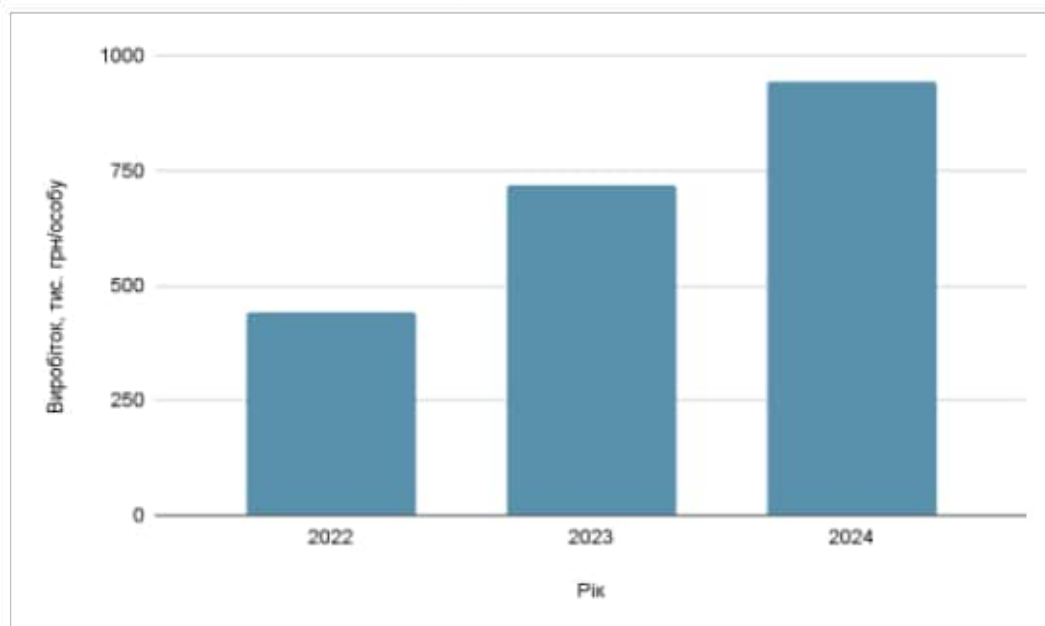


Рис. 2.1. Динаміка продуктивності праці ТОВ «Смартлаб Україна» за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [35,36,37]

У 2022 році ТОВ «Смартлаб Україна» зареєстрував дохід у розмірі 590 964 тис. грн, при цьому організація мала 1341 працівника, що забезпечило рівень виробітку на одного працівника в розмірі 440 тис. грн. У цей період, незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні через повномасштабне вторгнення, організація змогла досягти позитивних фінансових результатів. Проте рівень виробітку на одного працівника в 440 тис. грн свідчив про невикористання повного потенціалу для підвищення ефективності роботи.

У 2023 році виробіток на одного працівника зріс до 718 тис. грн. Таке зростання продуктивності праці свідчить зростання ефективності використання ресурсів організації завдяки діджиталізації та автоматизації процесів. Попри скорочення штату, організації вдалося майже вдвічі збільшити виробіток на одного працівника, що є позитивним сигналом для її економічної стабільності та зростання.

У 2024 році ТОВ «Смартлаб Україна» продовжив демонструвати зростання доходу, досягнувши 1166072 тис. грн, при цьому чисельність працівників дещо зросла до 1235 осіб. Виріток на одного працівника зріс до 944 тис. грн, що є дуже позитивним результатом. Зростання продуктивності праці на такому рівні вказує на високий рівень ефективності діяльності організації, а також на поліпшення управління людськими ресурсами. Зокрема, запуск мобільного додатку та онлайн-кабінету для пацієнтів дав змогу перевести частину адміністративних функцій в онлайн, зменшити навантаження на персонал та підвищити швидкість обслуговування клієнтів.

Рентабельність активів (ROA) є важливим фінансовим показником, що відображає ефективність використання організацією своїх активів для отримання прибутку. За період 2022–2024 років рентабельність активів ТОВ «Смартлаб Україна» демонструвала невеликі коливання, що свідчить про стабільність фінансових результатів організації, а також про здатність ефективно використовувати свої активи, незважаючи на різні економічні виклики.

На рисунку 2.2. надано динаміку рентабельності активів ТОВ «Смартлаб Україна» (2022–2024 рр.).

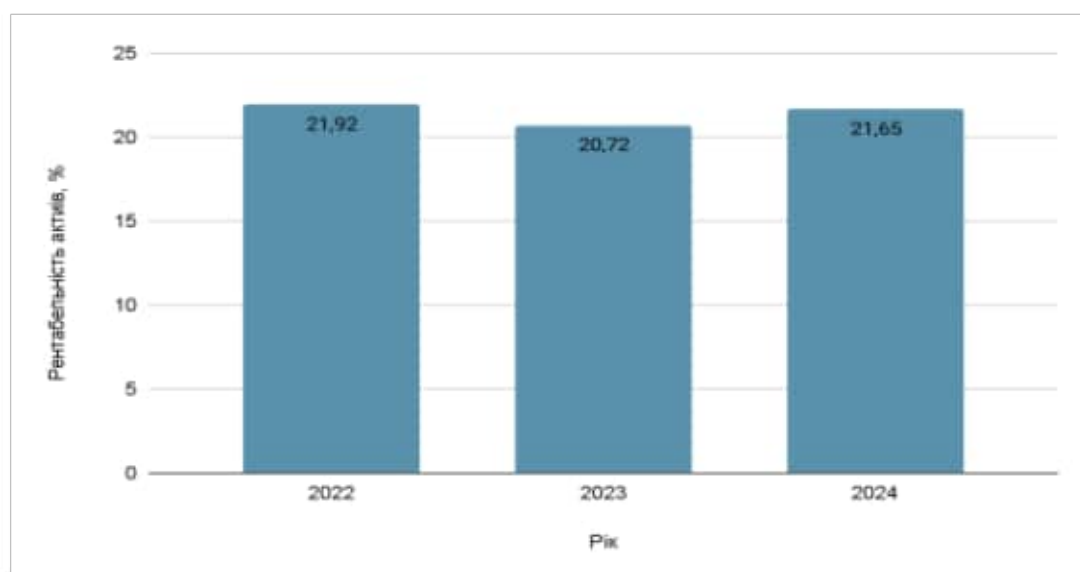


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності активів ТОВ «Смартлаб Україна» за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [35,36,37]

У 2022 році рентабельність активів становила 21,92%, що є відмінним результатом і свідчить про те, що організація змогла отримати значний прибуток на кожну гривню активів. Такий рівень рентабельності вказує на високу ефективність управління активами і здатність генерувати прибуток, навіть у кризовий період через повномасштабне вторгнення, коли економічна ситуація в країні була нестабільною.

У 2023 році рентабельність активів знизилась до 20,72%, що є деяким зниженням порівняно з попереднім роком. Таке зниження є результатом кількох факторів, таких як збільшення активів організації, зокрема оборотних засобів і запасів, що в короткостроковій перспективі може знизити ефективність їх використання. Водночас, зменшення чистого прибутку у порівнянні з 2022 роком також могло вплинути на це зниження. Проте, навіть зниження на 1,2 відсоткових пункти залишається в межах нормального коливання, і показник 20,72% свідчить про продовження високої ефективності використання активів.

У 2024 році рентабельність активів знову підвищилась до 21,65%, що вказує на відновлення ефективності організації після зниження в 2023 році. Це є результатом оптимізації операційної діяльності, поліпшення структури активів або збільшення чистого прибутку при зростанні обсягів продажів та більш ефективному використанні ресурсів. Підвищення цього показника свідчить про те, що організація змогла адаптуватися до складних економічних умов, зокрема з урахуванням зовнішніх викликів, і покращити свої фінансові результати.

Загалом, рентабельність активів ТОВ «Смартлаб Україна» протягом 2022–2024 років вказує на стабільну ефективність управління активами організації, здатність генерувати прибуток навіть у складних економічних умовах.

2.3 Визначення проблемних аспектів у розвитку інноваційної культури

Завдяки попередньому загальному та фінансово-економічному аналізу ТОВ «Смартлаб Україна» я можу виділити наступні проблемні аспекти організації, які стосуються культури інновацій та креативу.

Перший проблемний аспект організації ТОВ «Смартлаб Україна» – це зниження чистого прибутку У 2024 році українська організація ТОВ «Смартлаб Україна», попри зростання загальних доходів, зафіксувала зниження чистого прибутку на 0,8%. Основною причиною зниження прибутковості стало випереджальне зростання операційних та адміністративних витрат порівняно з доходами. Це свідчить про неефективне бюджетування або про переоцінку потреб у внутрішніх ресурсах, що призводить до витрат, які не завжди виправдані поточною діловою ситуацією. Крім того, організація активно інвестує у впровадження інноваційних технологій та цифрових сервісів. Хоча такі інвестиції є перспективними в довгостроковій перспективі, вони ще не почали повністю окупуватися. Таким чином, поточні витрати перевищують короткострокову вигоду, що тимчасово погіршує фінансовий результат. Війна в Україні, порушення логістичних ланцюгів та адаптація до нових умов ведення бізнесу стали додатковим фінансовим тягарем для організації. Цей аспект є потенційно небезпечним з кількох причин. По-перше, зниження рентабельності бізнесу ставить під загрозу здатність організації підтримувати сталий розвиток. По-друге, обмеження можливостей для реінвестування прибутку може сповільнити інноваційні процеси – ключову конкурентну перевагу "ТОВ «Смартлаб Україна». По-третє, погіршення фінансової стійкості зменшує здатність організації адаптуватися до нових кризових викликів. ТОВ «Смартлаб Україна» стикається з проблемою, яка виходить за межі суто фінансових показників. Для організації така проблема стає стратегічним викликом, сутність

якого полягає в знаходженні балансу між інноваційністю і динамікою розвитку та контролем над прибутковістю і фінансовим здоров'ям бізнесу.

Другим проблемним аспектом ТОВ «Смартлаб Україна» є зменшення активів. У 2024 році організація ТОВ «Смартлаб Україна» зафіксувала зниження загального обсягу активів на 5% порівняно з попереднім роком, що суттєво контрастує з позитивною динамікою їхнього зростання у 2023 році. Така зміна свідчить про трансформаційні процеси всередині організації. Серед основних чинників, що зумовили зменшення активів, можна виокремити кілька ключових: продаж або списання частини активів – як фінансово вимушений захід у відповідь на зміну економічного середовища або оптимізацію структури балансу, знецінення частини матеріальних ресурсів, зокрема обладнання та нерухомості, що було зумовлено макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами чи воєнними діями в країні, та скорочення інвестицій у нові активи, що прямо пов'язано з обмеженням фінансових ресурсів та зниженням чистого прибутку. Наслідки такого зменшення активів можуть бути критичними для середньо– та довгострокової стратегії організації. Зокрема, обмеження інвестиційних можливостей знижує здатність бізнес–організації оновлювати виробничі потужності, розширювати ринки або впроваджувати нові технології. Відсутність модернізації активної бази створює ризик втрати конкурентоспроможності, особливо в умовах технологічно динамічного ринку. Крім того, застаріле або фізично зношене обладнання прямо впливає на якість продукції та ефективність бізнес–процесів. Зниження вартості активів також має іміджеві наслідки. Потенційні інвестори або партнери можуть трактувати це як сигнал фінансової нестабільності або слабкої інвестиційної привабливості організації. У результаті може знизитися довіра до бренду, що особливо небезпечно в умовах високої конкуренції та потреби в зовнішньому фінансуванні.

Третім проблемним аспектом організації є зростання витрат, особливо на інновації та адміністративні потреби. У 2024 році організація ТОВ «Смартлаб Україна» зіткнулася зі значним зростанням витрат, насамперед у сфері

інноваційних проектів і адміністративного управління. Основними факторами зростання витрат є масштабні інвестиції в нові технології, цифрові сервіси, включно з розробкою мобільного додатку, а також збільшення витрат на адміністративні функції, таких як розширення управлінського апарату, зростання заробітних плат, супутніх витрат на внутрішню організацію бізнес-процесів. До цього додаються витрати, спрямовані на адаптацію організації до зовнішніх умов, зокрема безпекових ризиків, нестабільної логістики та інших наслідків воєнного стану. Небезпека полягає у зниженні ефективності використання ресурсів, що, у свою чергу, веде до погіршення фінансових показників. Особливо критичним є ризик перевитрат або неефективного розподілу інвестицій у проекти, які не демонструють належного рівня рентабельності чи стратегічної цінності. В умовах обмежених фінансових ресурсів подібні дисбаланси можуть знижувати адаптивність організації до ринкових змін і сповільнювати темпи її розвитку. Зростання витрат у 2024 році має подвійний характер: з одного боку, воно є природним наслідком активного інноваційного розвитку й адаптації до зовнішнього середовища; з іншого – викликає потребу в посиленні контролю, структурному аналізі ефективності та залученні креативного потенціалу організації для збереження фінансової збалансованості.

Ще одна проблема ТОВ «Смартлаб Україна» – це відсутність балансу в мотиваційній системі працівників. Незважаючи на конкурентний рівень заробітної плати, регулярне підвищення доходів працівників та наявність прозорої системи преміювання, організація ТОВ «Смартлаб Україна» ризикує зіштовхнутися з критичним обмеженням у сфері нематеріальної мотивації персоналу. Відсутність системного підходу до нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливості впливу на процеси або формування атмосфери довіри й залученості, може призвести до зниження рівня емоційної лояльності працівників. Це, своєю чергою, здатне негативно вплинути на їхню довготривалу мотивацію, ініціативність і готовність до участі в інноваційних трансформаціях. У контексті стрімкого розширення мережі та

складності внутрішніх процесів, відсутність нематеріальної підтримки персоналу може спричинити підвищення плинності кадрів, втрату цінних фахівців і поступове зниження якості обслуговування. Таким чином, нехтування елементами емоційної мотивації становить ризик для стабільного розвитку та організаційної стійкості організації [1, 23].

ТОВ «Смартлаб Україна» стикається з низкою структурних та управлінських викликів, які потребують негайного реагування для забезпечення стійкого розвитку інноваційної моделі бізнесу. Для подолання зазначених проблемних аспектів ТОВ «Смартлаб Україна» слід зробити наступні дії:

- запустити персоналізовані маркетингові кампанії через мобільний додаток, щоб підвищити лояльність клієнтів та збільшити повторні звернення;
- впровадити цифрові платформи моніторингу технічного стану активів;
- впровадити систему оцінки ROI інноваційних проектів для ефективного розподілу фінансування інвестицій;
- створити внутрішню платформу ідей і організувати регулярні креативні сесії для пошуку нових рішень і оптимізації бізнес-процесів;
- запровадити систему нематеріального стимулювання працівників за інновації, що підвищить мотивацію та продуктивність;

ТОВ «Смартлаб Україна» має значний потенціал для розвитку, однак для досягнення стійкої конкурентної переваги важливо зміцнювати інноваційну культуру, покращувати механізми залучення співробітників до творчих процесів і забезпечувати адаптивність до змін. Для цього необхідно розробити програми навчання для працівників, спрямовані на розвиток навичок креативного мислення та роботи з новітніми технологіями. Крім того, співпраця з зовнішніми партнерами та стартапами може сприяти обміну інноваційними ідеями та розширенню можливостей компанії. Нарешті, регулярний моніторинг і аналіз ринкових трендів дозволить оперативно адаптувати стратегії до мінливого зовнішнього середовища, зміцнюючи позиції компанії на ринку.

Висновки до розділу 2

З'ясовано, що динамічний розвиток лабораторії ТОВ «Смартлаб Україна» є результатом високої організаційної адаптивності, ефективного стратегічного планування та здатності до швидкого реагування на зовнішні зміни. Організація сформувала сталу конкурентну перевагу на ринку завдяки послідовній реалізації моделі зростання, орієнтованої на інновації та якість. Інноваційна стратегія, яка передбачає автоматизацію внутрішніх процесів, впровадження сучасного обладнання, цифрових сервісів та розширення спектру медичних послуг, є ключовим чинником забезпечення довгострокової ефективності діяльності. Інтеграція новітніх технологій у щоденну практику дозволяє знижувати ризики, підвищувати точність діагностики та зміцнювати ринкові позиції організації.

Встановлено, що стійкість до зовнішніх викликів досягається завдяки системній роботі над підвищенням операційної ефективності, зниженню зобов'язань і активному використанню можливостей державного партнерства. Фінансові результати організації у 2022–2024 роках свідчать про здатність адаптуватися до кризових умов та зберігати позитивну динаміку ключових показників.

З'ясовано, що розвиток інноваційної культури в організації ТОВ «Смартлаб Україна» стримується низкою проблемних аспектів, зокрема: зниженням чистого прибутку, зменшенням активів, зростанням витрат та дисбалансом у системі мотивації персоналу. Фінансове навантаження, зумовлене значними інвестиціями в інновації та збільшенням адміністративних витрат, наразі перевищує короткострокову вигоду, що створює загрозу для рентабельності та сталого розвитку організації. Скорочення активів обмежує інвестиційні можливості, стримує модернізацію та знижує довіру з боку партнерів і потенційних інвесторів, що критично в умовах технологічної конкуренції.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙ І КРЕАТИВНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Характеристика стратегії підвищення рівня культури інновацій та креативності

Оптимізація та розвиток культури інновацій і креативності в організації потребують комплексного підходу, що включає оптимізацію управлінських процесів, покращення комунікації, стимулювання творчої активності персоналу та створення сприятливого середовища для генерування нових ідей. Важливим аспектом є розробка стратегії, яка сприятиме цифровізації, підвищенню ефективності використання людського капіталу і впровадженню новаторських управлінських методів для сталого зростання, покращення якості послуг і зміцнення конкурентних переваг організації. Стратегія може містити такі елементи:

1) Креативний підхід до маркетингових стратегій. Для медичної лабораторії ТОВ «Смартлаб Україна» особливо актуальним є розвиток персоналізованих промо-кампаній, орієнтованих на індивідуальні потреби клієнтів. Оскільки в організації вже функціонує мобільний додаток, саме він може стати ключовою платформою для вдосконалення комунікації з пацієнтами та розширення маркетингових можливостей. На основі даних про раніше здані аналізи, додаток може пропонувати персоналізовані рекомендації щодо повторного обстеження, супутніх або профілактичних досліджень. Це не лише підвищує медичну обізнаність клієнтів, а й стимулює їхнє повернення до послуг лабораторії. Крім того, доцільно реалізовувати сезонні рекомендації – наприклад, весною наголошувати на перевірці рівня вітаміну D, восени – на стан імунітету тощо. Особливу цінність становлять сімейні пакети та рекомендації, адаптовані для різних вікових груп, що дозволяє залучати нових

клієнтів через існуючих. Також варто посилити механіку програми "запроси друга", коли користувачі отримують знижки або бонуси за рекомендацію додатку знайомим. Такий індивідуалізований підхід дозволяє організації розширювати клієнтську базу природним шляхом, без потреби у значних фінансових витратах на зовнішню рекламу або масштабні маркетингові кампанії. Це особливо важливо для організацій, що працюють у високо конкурентному середовищі з обмеженими маркетинговими бюджетами. Таким чином, використання сучасних цифрових каналів комунікації та креативних рішень у маркетингу дозволяє не лише підвищити рівень залученості клієнтів, але й створює інноваційне середовище всередині організації, де маркетингові підходи тісно пов'язані з цифровими технологіями та аналітикою.

2) Цифровий моніторинг. Одним з напрямів інноваційного реагування є впровадження цифрових систем управління активами. У лабораторії ТОВ «Смартлаб Україна» це може реалізовуватися як єдина платформа для моніторингу технічного стану обладнання, планування технічного обслуговування, ведення історії ремонту та оцінки ефективності використання. Така система дозволить не лише запобігати передчасному зносу та знеціненню активів, але й оптимізувати витрати на ремонт і заміну, мінімізуючи простой та збої в роботі лабораторії. В умовах нестабільного зовнішнього середовища таке рішення забезпечить передбачуваність та контроль над ключовими елементами інфраструктури[40].

3) Систематичний аналіз окупності інвестицій інноваційних проектів. практиці ТОВ «Смартлаб Україна» доцільним кроком стане впровадження структурованої системи оцінки рентабельності проектів ще до їхньої реалізації. Такий підхід не лише підвищить управлінську ефективність, але й створить простір для розвитку креативного потенціалу організації, заохочуючи пошук нестандартних, але економічно обґрунтованих рішень. На початковому етапі рекомендується створення внутрішньої інноваційної ради – багатопрофільної команди фахівців, яка буде відповідальна за попередній аналіз і відбір ідей. Завданням цієї ради є оцінка інноваційних ініціатив за критеріями фінансової

доцільності (витрати, очікувані доходи, терміни окупності), а також нефінансової вигоди – таких як підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення репутації організації, покращення якості послуг або оптимізація внутрішніх процесів. Одночасно така міждисциплінарна взаємодія всередині ради стимулює обмін ідеями та креативний підхід до формулювання рішень. Наприклад, проект зі створення нової цифрової платформи для клієнтів може не приносити миттєвого прибутку, проте значно підвищити лояльність користувачів та конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі. Результати проведеного аналізу можуть слугувати основою для формування портфеля проектів – де кожна ініціатива буде ранжована відповідно до її стратегічної важливості та потенціалу віддачі, що дозволить раціонально розподіляти ресурси, зменшувати інвестиції в малоефективні ідеї та концентрувати зусилля на тих напрямках, які забезпечують найбільший результат. Таким чином, системний підхід до оцінки інновацій сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських рішень, а й формує культуру обґрунтованого ризику, інноваційного мислення та організаційної креативності, що є передумовою для стійкого розвитку в умовах динамічного ринку [24].

4) Впровадження системи стимулювання, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні методи заохочення. Матеріальні методи стимулювання, такі як премії, бонуси чи кар'єрне зростання, є важливим елементом, що мотивує працівників до активної участі в інноваційних процесах. Треба зазначити, що такі працівники, як медсестри, лікарі–лаборанти, біологи, адміністратори лабораторій та оператори колл-центру наразі отримують не тільки фіксовану ставку, а й премії за виконання визначених показників. Медичні представники мають окрему умову – регулярний перегляд заробітної плати, що сприяє мотивації працівників та підвищенню ефективності їхньої роботи. Подібна схема перерахунку заробітної плати на основі досягнень в межах посади також може позитивно впливати на роботу відділів маркетингу, IT-відділу тощо. Окрім підвищення індивідуальної мотивації, такий підхід сприятиме

формуванню середовища, де ініціативність та креативне мислення стають очікуваними складовими професійної поведінки. Винагороди за ефективні інноваційні рішення не лише забезпечують працівникам матеріальний стимул, але й підвищують їхню зацікавленість у досягненні високих результатів. Наприклад, премії можуть бути надані за розробку нових продуктів, удосконалення внутрішніх процесів або впровадження нових технологій, що безпосередньо впливають на ефективність організації. Бонуси за досягнуті результати допомагають створити фінансову мотивацію, що є важливим фактором для багатьох співробітників. Однак нематеріальні методи стимулювання є не менш важливими, оскільки вони можуть значно підвищити рівень мотивації і креативності серед персоналу. Наприклад, публічне визнання досягнень співробітників сприяє формуванню в команді культури вдячності та поваги до інноваційних ідей. Водночас, публічне визнання допомагає побудувати атмосферу, в якій працівники відчують, що їхні зусилля цінуються, навіть якщо вони не завжди супроводжуються миттєвим фінансовим результатом. Гнучкий графік роботи – ще один важливий аспект нематеріального стимулювання, який допомагає підвищити рівень креативності. Багато працівників працюють продуктивніше та з більшою енергією, коли мають змогу керувати своїм робочим часом. Такий підхід сприяє більш гнучкому підходу до вирішення проблем і генерування нових ідей, адже люди не змушені діяти за жорсткими рамками. Гнучкість у роботі також сприяє покращенню балансу між професійним і особистим життям. Це, в свою чергу, знижує стрес і підвищує загальний рівень задоволення співробітників [21, 32].

Важливим також є формування відкритого середовища для обміну ідеями та міжфункціональної взаємодії, що передбачає створення внутрішніх платформ для комунікації, організацію мозкових штурмів, стратегічних сесій і командної роботи над креативними завданнями. Це допоможе ТОВ «Смартлаб Україна» створити атмосферу інновацій, де працівники активно генеруватимуть нові ідеї та рішення, що сприятиме розвитку та покращенню бізнес-процесів. Одночасно це закладе основу для формування культури

відкритої креативності, де кожен співробітник може виступати джерелом інноваційних змін. Відкрите середовище для обміну ідеями посилить креативність, співпрацю та ефективність команди, що призведе до покращення продуктивності та якості послуг організації. Кожний відділ може генерувати ідеї окремо, спираючись на свої робочі обов'язки: наприклад, відділ турботи про клієнтів може запропонувати свої ідеї щодо вдосконалення CRM-систем. Для більшого ефекту можна впровадити регулярні мітинги, на яких працівники в групах будуть генерувати, обговорювати та вдосконалювати ідеї одне одного. Серед найбільш ефективних методик, що можуть бути використані під час таких мітингів, можна виділити три основні техніки: майнд-мепінг, SCAMPER і мозковий штурм. Перший з них, майнд-мепінг, є методом візуалізації ідей, який допомагає структурувати та організувати інформацію. В основі цієї техніки лежить створення мапи, де центральна ідея або проблема розташовується в середині, а всі інші ідеї та зв'язки відходять від неї, створюючи розгалужену структуру. Цей підхід не лише полегшує процес обробки та осмислення великої кількості ідей, але й дозволяє побачити, як різні частини проблеми чи проекту взаємопов'язані. Використовуючи майнд-мепінг, команда може отримати чітке уявлення про всі аспекти проблеми або проекту, що сприяє прийняттю більш зважених і обґрунтованих рішень. SCAMPER, у свою чергу, є технікою, що сприяє генерації нових ідей шляхом модифікації існуючих продуктів або процесів. Ця методика ґрунтується на семи стратегіях: заміна, комбінація, адаптація, модифікація, використання для іншої мети, усунення та зворотне мислення. Кожна з цих стратегій допомагає розглянути проблему з іншого ракурсу, відкриваючи нові можливості для інновацій. Наприклад, заміна одних елементів процесу іншими або поєднання різних функцій можуть значно покращити продукт або послугу. SCAMPER дозволяє не лише шукати нестандартні рішення, але й стимулює креативність, заохочуючи учасників розглядати навіть на перший погляд непридатні ідеї. Наостанок, мозковий штурм базується на принципах колективної генерації ідей. Його суть полягає в тому, що учасники не оцінюють і не критикують ідеї під

час обговорення, що дозволяє висловлювати навіть найнезвичайніші та найбільш ризиковані думки. Важливою перевагою мозкового штурму є можливість швидко генерувати велику кількість ідей, з яких потім можна вибрати найбільш перспективні. Під час сесії всі ідеї записуються без оцінки, що створює атмосферу відкритості та спільного пошуку рішень. Такий підхід дозволяє виявити ідеї, які могли б бути пропущені в інших умовах, а також покращує командну роботу. Важливо, щоб ідеї регулярно розглядалися керівництвом і тестувалися – таким чином, працівники матимуть змогу бачити свій вплив і почуватимуться більш залученими в успіх організації [3, 27, 29].

Розвиток культури інновацій та креативності є ключовим фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації. Для організації ТОВ «Смартлаб Україна», яка спеціалізується на медичних лабораторних дослідженнях, створення сприятливого середовища для інноваційних рішень сприятиме покращенню якості послуг, оптимізації процесів та підвищенню ефективності управління. Враховуючи зростаючу конкуренцію на ринку, важливо не лише впроваджувати новітні технології, а й стимулювати творчий потенціал співробітників, залучати їх до процесу прийняття рішень та заохочувати генерування нових ідей [2].

Нижче надана таблиця 3.1 з елементами стратегії комплексної інноваційної модернізації у ТОВ «Смартлаб Україна»:

Таблиця 3.1

Елементи стратегії комплексної інноваційної модернізації ТОВ
«Смартлаб Україна»

	Стратегія	Очікуваний ефект
	Креативний підхід до маркетингу	Зростання доходів завдяки персоналізованим кампаніям (через додаток), залучення клієнтів із мінімальними витратами на рекламу.

Продовження табл. 3.1

Цифровий моніторинг активів	Контроль технічного стану, зменшення простоїв.
Аналіз окупності інноваційних проєктів (ROI)	Підвищення ефективності інвестицій, уникнення перевитрат, оптимізація ресурсів шляхом вибору проєктів із високим потенціалом.
Система нематеріального стимулювання	Збільшення мотивації працівників до інновацій, підвищення якості роботи, підтримка залучення до стратегічних цілей.

Джерело: складено автором

Застосування зазначеної стратегії дає змогу організації створювати сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності. Центральним чинником трансформацій виступає управлінська діяльність, орієнтована на формування сприятливого середовища для розвитку креативності, запровадження нових підходів до роботи та системної модернізації організаційної культури. Роль управлінця в цьому процесі є ключовою, адже саме він задає вектор змін, забезпечує стратегічну цілісність інноваційної політики та координує її реалізацію в межах організаційної структури. Ефективний управлінець виступає стратегом і модератором трансформаційного процесу. Його здатність чітко формулювати цілі, управляти ризиками, залучати персонал та формувати відкриту інноваційну культуру є ключовим чинником успішного удосконалення моделі сталого інноваційного розвитку організації. Успішна реалізація таких змін вимагає не лише ресурсного забезпечення, але й системної управлінської підтримки, що спирається на сучасні підходи до організаційного розвитку та управління знаннями [7].

Однією з базових передумов успішного впровадження змін є наявність чіткого бачення трансформаційного курсу. Менеджер має сформулювати стратегічні цілі інновацій, конкретизувати очікувані результати та їхній вплив на діяльність організації. Чітка та прозора комунікація таких орієнтирів дозволяє не лише зменшити опір працівників, а й забезпечити залучення персоналу до процесів змін. Інноваційна діяльність передбачає високий рівень невизначеності, тому доцільним є поетапне впровадження змін шляхом реалізації пілотних проектів. На цьому етапі управлінець виступає координатором та аналітиком: він ініціює тестування окремих ініціатив, оцінює їхню ефективність, коригує процеси з урахуванням виявлених недоліків. Гнучкість такого підходу створює простір для креативного пошуку рішень та стимулює залучення працівників до спільного створення інновацій [5].

Інновації мають бути інтегровані в ціннісні орієнтації та повсякденні практики організації. Завданням менеджера є створення системної підтримки креативності як щоденної практики. Це досягається шляхом впровадження механізмів публічного визнання досягнень, формування систем нематеріального стимулювання, організації регулярних презентацій інноваційних результатів.

Збирання зворотного зв'язку є критичним елементом адаптивного управління змінами. Управлінець повинен налагодити механізми збору та аналізу зворотного зв'язку від персоналу щодо процесу впровадження змін, що дозволяє своєчасно і гнучко реагувати на виклики. Такий підхід сприяє зниженню опору серед працівників та формуванню культури відкритого діалогу.

Попри наявність ефективних управлінських стратегій, впровадження змін супроводжується низкою типових викликів. Зокрема, одним із найпоширеніших є опір персоналу змінам, особливо з боку працівників зі значним досвідом роботи або вузькою спеціалізацією. Крім того, відсутність швидких результатів може знижувати мотивацію команди. Особливо складним є також вимірювання нефінансових ефектів змін, таких як клієнтська лояльність

чи рівень залученості персоналу, що потребує розробки відповідних якісних показників оцінки [31].

Формування культури інновацій у ТОВ «Смартлаб Україна» вимагає системного підходу, що охоплює модернізацію процесів, стимулювання творчості персоналу та активне впровадження цифрових рішень. Запропоновані стратегії дозволять не лише підвищити ефективність діяльності, а й створити конкурентні переваги на ринку.

3.2. Оцінка впливу та ефективності змін інноваційної культури на результати функціонування організації

Задля усвідомлення витрат, а також оцінювання доречності застосування запропонованих стратегічних рішень, доречно провести фінансовий аналіз очікуваного впливу вищезгаданих управлінських рішень. Особлива увага приділятиметься співвідношенню витрат та потенційної віддачі та рівню рентабельності інвестицій.

Персоналізовані промо–кампанії є потужним інструментом для зростання прибутковості лабораторії "ТОВ «Смартлаб Україна». В умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг, такі кроки стають не перевагою, а необхідністю для сталого розвитку та адаптації до нових викликів. Впровадження персоналізованих промо–кампаній передбачає комплексні витрати, пов'язані з технічним забезпеченням, аналітикою, контентом і тестуванням. Загальні витрати на рік становлять приблизно 280 тис. грн. Основні витрати включають:

- впровадження та налаштування CRM–системи – 100 тис.грн.
- системи аналітики та автоматизації комунікацій – 80 тис. грн/рік.
- креативні послуги (дизайн, копірайтинг, шаблони) – 60 тис. грн/рік.
- А/В–тестування, оптимізація розсилок – 40 тис. грн/рік.

Ці інвестиції є помірними відносно масштабів організації. За умов річного доходу у 1166072 тис. грн, витрати на персоналізовані кампанії становлять лише 0,014% від загального обороту. Очікуване зростання доходів у результаті впровадження персоналізованих комунікацій оцінюється на рівні 0,05–0,09%, що у грошовому вираженні становить 580–1050 тис. грн. На додаток, окрім прямого фінансового ефекту, ця стратегія сприяє зростанню повторних продажів, покращенню клієнтської лояльності, підвищенню рівня задоволеності користувачів та створенню довготривалих відносин із цільовою аудиторією. Таким чином, помірні витрати при високій фінансовій віддачі та стратегічний вплив на організаційний розвиток підтверджують доцільність даної ініціативи.

Впровадження цифрової системи управління активами у лабораторії ТОВ «Смартлаб Україна» передбачає інвестиції в розмірі 380–860 тис. грн (разові витрати на придбання ліцензії, інтеграцію, налаштування та навчання персоналу) та щорічні витрати на підтримку в межах 30–80 тис. грн. Основним фінансовим ефектом є скорочення витрат на ремонт і технічне обслуговування, які в лабораторії можуть становити до 11465 тис. грн на рік, згідно за наведеною статистикою ТОВ «Смартлаб Україна» за останні 3 роки; впровадження системи дозволить зекономити 1,7–2,6%, або 200–300 тис. грн щорічно. Крім того, зменшення простоїв обладнання сприятиме збільшенню доходу на 0,03–0,05%, що при річному доході 1166072 тис. грн становить від 440 до 680 тис. грн. Збільшення строку служби обладнання відтерміновує потребу у великих капітальних інвестиціях, а прозорість і контроль над активами покращують планування бюджетів. Коефіцієнт зносу обладнання (80,74 % у 2024 році) матиме тенденцію до зниження, що свідчить про повільніше старіння активів, а коефіцієнт відновлення (19,12%) може зрости завдяки більш ефективному плануванню оновлення обладнання. Завдяки покращенню якості послуг, підвищенню надійності та прогнозованості бюджету система забезпечить стабільне підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Смартлаб Україна» у довгостроковій перспективі. Таким чином, помірні

витрати на впровадження цифрової системи управління активами у поєднанні з очікуваним зростанням операційної ефективності створюють фінансово обґрунтовану модель модернізації.

Таким чином, помірні витрати на впровадження цифрової системи управління активами у поєднанні з очікуваним зростанням операційної ефективності створюють фінансово обґрунтовану модель модернізації.

У сучасному бізнес-середовищі, де інновації стають ключовим чинником конкурентоспроможності, створення спеціалізованих органів для управління інноваційними процесами є необхідністю. Одним із таких інструментів є інноваційна рада, яка в лабораторії ТОВ «Смартлаб Україна» може складатися з 5 співробітників, що працюють на умовах часткової зайнятості та отримують доплати в розмірі 7000 грн/місяць. Річні витрати на утримання цього органу становлять 420 тис. грн, а додаткові витрати на аналітичне програмне забезпечення або сторонню експертизу – ще 50 тис. грн, що разом дає загальну суму 470 тис. грн. Ці витрати складають менш ніж 0,04% від річного доходу організації, що є незначною інвестицією для стратегічного управління інноваціями. Функціонал інноваційної ради охоплює оцінку економічної доцільності ініціатив до їх реалізації, аналіз фактичної окупності впроваджених рішень, виявлення неефективних практик та рекомендації щодо їх припинення, розробку дорожніх карт і пріоритетів інноваційного розвитку, а також формування єдиного інформаційного простору для управління знаннями. Очікуваний ефект полягає не лише в підвищенні фінансової ефективності інновацій, а й у створенні середовища системного мислення та відповідальності за прийняті рішення, що суттєво знижує ризики невдалих інвестицій. Інституціоналізація інноваційної культури через діяльність ради формує стандарти аналізу та впровадження інновацій, забезпечує горизонтальну комунікацію між відділами, стимулює залучення персоналу до процесу вдосконалення та впроваджує практику внутрішньої експертизи. Замість ситуативного прийняття рішень, організація отримує чітку методологію інноваційного розвитку. З фінансової точки зору, створення інноваційної ради

можна розглядати як "страхування" інноваційного портфеля організації. Якщо її діяльність дозволяє уникнути хоча б одного невдалого проекту з витратами понад 500 тис. грн, вона повністю себе окупає. При цьому, якщо рада сприятиме впровадженню успішних ініціатив з позитивним ROI, економічний ефект буде в рази більше.

Отже, інноваційна рада є важливим організаційним і стратегічним інструментом для системного аналізу, управління та масштабування інноваційної діяльності в лабораторії ТОВ «Смартлаб Україна». За відносно невисокої вартості її функціонування, організація отримує потужний важіль для підвищення ефективності інновацій, оптимізації витрат і формування прозорості, аналітично обґрунтованої інноваційної культури. Такий підхід дозволяє перейти від імпульсивного до стратегічного інноваційного менеджменту, що є визначальним для довгострокового успіху організації.

Запровадження системи нематеріальних стимулів покликана посилити мотивацію співробітників без залучення додаткових фінансових ресурсів. Серед першочергових заходів, які планується впровадити, – публічне визнання досягнень працівників, що передбачає відзначення результатів на корпоративних заходах, у внутрішніх новинах та соціальних мережах організації. Такий підхід сприятиме формуванню культури поваги та позитивного зворотного зв'язку. Іншим запланованим напрямом є гнучкий графік роботи, який дозволить працівникам узгоджувати робочий час відповідно до особистих потреб, а також віддалений або гібридний формат праці, що надасть більше свободи в організації робочого процесу. Очікується, що ці кроки покращать баланс між роботою та особистим життям, підвищуючи рівень задоволеності.

Оскільки запропоновані заходи не потребують значних фінансових витрат, основне навантаження ляже на організаційні ресурси. Передбачається залучення менеджменту та HR-фахівців до координації та комунікації змін, а також активне використання вже існуючих цифрових платформ – внутрішнього порталу, корпоративних чатів і систем обміну інформацією. Важливою умовою

успішної реалізації є готовність управлінців до трансформації внутрішніх процесів і послідовне впровадження нових підходів до взаємодії з персоналом. Для посилення внутрішньої комунікації між HR-відділом, керівниками підрозділів та працівниками пропонується провести одноразовий онлайн-тренінг з ефективною взаємодії. Участь орієнтовно братимуть близько 60 осіб (5% персоналу). Формат тренінгу передбачає дводенний Zoom-семінар з практичними кейсами, орієнтовний бюджет складатиме 40 тис. грн.

Прогнозується, що нова система стимулювання сприятиме підвищенню продуктивності праці за рахунок визнання внеску працівників. Гнучкі умови роботи очікувано зменшать рівень плинності кадрів та покращать рівень задоволеності працею. Крім того, заплановане надання можливостей для професійного розвитку має потенціал утримати ключових співробітників та знизити ризики вигорання, що особливо актуально у фазі організаційних змін. У ТОВ «Смартлаб Україна» працює 1235 осіб, і при середньому рівні плинності у 10% щороку звільняються приблизно 123 працівника. Консервативна оцінка показує, що завдяки запропонованим заходам вдасться утримати хоча б 8–12 осіб на рік. З огляду на те, що середня вартість заміни одного працівника (включаючи витрати на пошук, навчання та втрати продуктивності) становить близько 7000 грн, загальна економія може сягати 56–84 тис. грн на рік. Таким чином, навіть без прямого зростання прибутків, організація знижує внутрішні витрати, що позитивно позначається на фінансовому результаті.

Планове впровадження нематеріальних стимулів у ТОВ «Смартлаб Україна» є стратегічним кроком у напрямі формування сучасної, гнучкої та інноваційної організаційної культури. За відсутності прямих фінансових витрат, організація очікує на підвищення мотивації персоналу, стабілізацію кадрового складу та зростання продуктивності.

Нижче надана таблиця 3.2 з переліченими витратами на оптимізацію інноваційної культури ТОВ «Смартлаб Україна».

Таблиця 3.2

Витрати на оптимізацію інноваційної культури ТОВ «Смартлаб
Україна»

Стаття витрат	Заплановані дії	Вартість, тис грн
1. Персоналізовані промо-кампанії	Впровадження CRM, аналітика, креатив, тестування	280 (щорік)
3. Інноваційна рада	Утримання ради, доплати, аналітичне ПЗ	470 (щорік)
4. Система нематеріальних стимулів	Організаційні ресурси, координація (без значних фінансових вкладень)	40 (разово)
Разом в нульовий рік		1465
Далі щороку		805

Джерело: складено автором

Для оцінки потенціалу впливу запропонованої стратегії комплексної інноваційної модернізації ТОВ «Смартлаб Україна» було розроблено три сценарії прогнозованого приросту доходу: песимістичний, базовий та оптимістичний. У межах песимістичного сценарію було використано мінімальні очікувані значення приросту доходу від кожного з елементів стратегії. Оптимістичний сценарій базується на максимально можливих очікуваннях. Базовий сценарій відображає середнє значення між зазначеними двома варіантами, що надає збалансовану оцінку потенційних результатів.

Найбільший внесок у приріст доходу в усіх проаналізованих сценаріях забезпечують цифрова система управління активами та персоналізовані промоційні кампанії. У базовому сценарії їхній сукупний ефект становить 1625

тис. грн, що перевищує 66 % загального прогнозованого приросту доходу. Це свідчить про високу результативність цифровізації бізнес-процесів і використання таргетованого маркетингу як ключових чинників зростання. Застосування цифрових рішень у сфері управління активами сприяє підвищенню прозорості операцій, оптимізації використання ресурсів і зменшенню витрат. Водночас персоналізовані маркетингові інструменти забезпечують більш ефективну взаємодію з цільовою аудиторією, що позитивно впливає на обсяг реалізації та дохідність.

Вагомий вплив також має інноваційна рада, яка у базовому сценарії формує 800 тис. грн приросту доходу, що становить близько 32,5 % загального показника. Такий результат свідчить про ефективність застосування інструментів управління знаннями та організації процесу генерації ідей у межах внутрішньої структури. Інноваційна рада виконує роль координаційного центру для відбору та реалізації нововведень.

Незважаючи на найменший безпосередній фінансовий ефект, нематеріальні стимули відіграють системоутворювальну роль. Вони формують високий рівень мотивації персоналу, сприяють згуртованості колективу та розвитку організаційної культури, що, у свою чергу, створює сприятливе середовище для впровадження інноваційних рішень. Сукупність цих факторів забезпечує довгострокову стабільність розвитку, підтримує адаптивність до змін та зміцнює позиції суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища.

Загальний прогнозований приріст доходу в результаті реалізації стратегії комплексної інноваційної модернізації становить від 1776 тис. грн у песимістичному сценарії до 3114 тис. грн в оптимістичному. За вирахуванням запланованих витрат на впровадження в розмірі 1465 тис. грн, очікуваний чистий прибуток сягає від 311 тис. грн у песимістичному до 1649 тис. грн в оптимістичному сценарії. Це свідчить про те, що доходи суттєво перевищують витрати, а сама стратегія є економічно доцільною вже у короткостроковій перспективі. У базовому сценарії прогнозований чистий прибуток становить

980 тис. грн, що майже удвічі перевищує загальний обсяг інвестицій, демонструючи високий рівень окупності запропонованих заходів.

Нижче надана таблиця 3.3 з прогнозованим приростом доходу за песимістичним, базовим та оптимістичним сценаріями, який досягається завдяки запропонованій стратегії комплексної інноваційної модернізації ТОВ «Смартлаб Україна»:

Таблиця 3.3

Прогнозований приріст доходу завдяки запропонованій стратегії комплексної інноваційної модернізації ТОВ «Смартлаб Україна»

Елемент стратегії	Прогнозований приріст доходу, тис. грн		
	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Персоналізовані промо–кампанії	580	815	1050
Цифрова система управління активами	640	810	980
Інноваційна рада	500	800	1000
Нематеріальні стимули	56	70	84
Разом	1776	2445	3114
Чистий прибуток, тис. грн	311	980	1649

Джерело: складено автором

Далі оцінимо доцільність запропонованої стратегії за допомогою показників NPV, IRR, простого та дисконтованого термінів окупності. Ці показники дозволяють визначити, чи проект принесе позитивний фінансовий

результат з урахуванням вартості грошей у час, а також допомагають зрозуміти, за який час вкладені кошти повернуться, що важливо для планування грошових потоків і управління ризиками.

Далі оцінено доцільність реалізації запропонованої стратегії комплексної інноваційної модернізації ТОВ «Смартлаб Україна» за допомогою ключових фінансово-інвестиційних показників: чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), простого та дисконтованого терміну окупності. Зазначені індикатори дозволяють комплексно оцінити економічну ефективність проекту з урахуванням вартості грошей у часі, визначити потенціал створення доданої вартості, а також окреслити часові межі повернення інвестованих коштів.

Результати оцінки економічної ефективності впровадження стратегії комплексної інноваційної модернізації ТОВ «Смартлаб Україна» демонструють високий інвестиційний потенціал проекту у всіх розглянутих сценаріях розвитку. Чиста приведена вартість (NPV) за всіма варіантами розрахунків має позитивне значення, що свідчить про здатність проекту створювати додану вартість для підприємства з урахуванням фактора часу.

Зокрема, у песимістичному сценарії NPV становить 715 тис. грн, що перевищує поріг рентабельності та свідчить про доцільність реалізації проекту навіть за несприятливих умов. У базовому сценарії NPV зростає до 2218 тис. грн, а в оптимістичному – до 3720 тис. грн, що більш ніж у 2,5 раза перевищує початкові витрати в розмірі 1465 тис. грн. Така динаміка демонструє потенціал стратегії до забезпечення стійкого фінансового зростання.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) у всіх сценаріях істотно перевищує ставку дисконтування у розмірі 16%, що додатково підтверджує інвестиційну привабливість проекту. Зокрема, IRR у песимістичному сценарії становить 44%, у базовому – 97%, а в оптимістичному – 147%, що значно перевищує середній рівень прибутковості альтернативних інвестицій.

Показники терміну окупності також свідчать на користь доцільності впровадження стратегії. Простий термін окупності становить 11 місяців у

базовому сценарії, 8 місяців у оптимістичному сценарії, і лише 19 місяців у песимістичному сценарії. Дисконтований термін окупності становить 21 місяць для песимістичного сценарію, 12 місяців для базового сценарію, 9 місяців для оптимістичного сценарію, що вказує на швидке повернення інвестованих коштів навіть з урахуванням дисконтування.

Далі в таблиці 3.4. надано результати розрахунків ефективності проекту за песимістичним, базовим та оптимістичним сценаріями, з урахуванням ставки дисконтування на рівні 16% та горизонту планування у 3 роки:

Таблиця 3.4

Оцінка економічної ефективності стратегії комплексної інноваційної модернізації ТОВ «Смартлаб Україна»

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	715	2218	3720
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	44	97	147
Простий термін окупності, міс.	19	11	8
Дисконтований термін окупності, міс.	21	12	9

Джерело: складено автором

Таким чином, попередній аналіз фінансових ефектів від запланованих змін свідчить про їх стратегічну доцільність попри тимчасове зниження прибутковості. Реалізація інноваційних ініціатив дозволить ТОВ «Смартлаб Україна» посилити конкурентні позиції, покращити якість обслуговування,

підвищити ефективність бізнес-процесів і створити стійкі передумови для зростання в середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Запровадження інноваційної стратегії трансформації бізнесу відкриває нові можливості для зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності. Проте реалізація таких змін супроводжується низкою ризиків, які потребують уважного аналізу та ефективного управління.

Основні фінансові загрози полягають у можливому перевищенні запланованого бюджету – стартових 1425 тис. грн і щорічних витрат у 805 тис. грн. У разі непередбачених витрат може виникнути дефіцит коштів і потреба в додатковому фінансуванні. Коливання валютних курсів чи процентних ставок можуть вплинути на витрати при залученні кредитних ресурсів або здійсненні зовнішніх закупівель. Операційна реалізація стратегії може зіткнутись із технічними збоєм обладнання або програмного забезпечення. Також існує ризик недостатньої кваліфікації персоналу або їх опору змінам, що гальмує імплементацію нових процесів. До стратегічних ризиків групи належать невідповідність стратегії ринковим умовам, недооцінка змін у поведінці споживачів або активність конкурентів. Помилки в прогнозуванні темпів зростання прибутку можуть спричинити погіршення фінансових показників, зокрема ROI, IRR та NPV, що ускладнить прийняття управлінських рішень у майбутньому. З боку управлінських аспектів, недостатній контроль за витратами, нечітке планування, відсутність механізмів моніторингу та неефективна комунікація між командами можуть стати критичними перешкодами. В умовах динамічного середовища необхідне постійне відстеження відхилень і гнучке реагування на них.

Для зменшення впливу вищезгаданих ризиків доцільно передбачити резерви в бюджеті, впровадити системи управління проектом і контролю витрат, проводити навчання персоналу, залучати зовнішніх експертів та адаптувати стратегію відповідно до змін на ринку. Хоча стратегія передбачає певні ризики, їх ідентифікація та проактивне управління дозволять забезпечити

фінансову стабільність і успішне досягнення поставлених цілей у середньо– та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

З'ясовано, що ефективне впровадження інновацій у лабораторії ТОВ «Смартлаб Україна» потребує системного підходу, який охоплює управлінські процеси, внутрішню комунікацію, мотивацію персоналу та формування сприятливого середовища для креативної діяльності. Запропоновані заходи, зокрема впровадження персоналізованих маркетингових організацій, цифрового моніторингу активів, спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення доходів, що є важливими факторами забезпечення фінансової стабільності організації.

Встановлено, що інтеграція системного аналізу інноваційних інвестицій дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність використання ресурсів, а створення платформи для обміну ідеями та впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів сприяють зростанню інноваційного потенціалу та залученості співробітників. Особлива роль у процесі трансформації належить менеджменту, який координує зміни та забезпечує адаптацію колективу до нових умов.

Визначено, що реалізація запропонованих ініціатив може супроводжуватися певними викликами, що вимагає поетапного впровадження та активної комунікації. Проте запропонована стратегія в більшості сценаріїв гарантує перспективи розвитку операційної ефективності, якісне удосконалення послуг і формування стійких конкурентних переваг на ринку для ТОВ «Смартлаб Україна».

ВИСНОВКИ

Культура інновацій і креативності виступає ключовою стратегічною перевагою сучасних організацій, що прагнуть забезпечити сталий розвиток і зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. В умовах постійних змін на ринку здатність швидко адаптуватися до нових викликів і тенденцій стає не лише необхідністю, а й визначальним фактором успіху. Формування такої культури забезпечує не лише оперативну реакцію на зовнішні зміни, але й створює міцний фундамент для підвищення конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів.

Системний підхід до управління інноваціями і креативністю передбачає комплексне поєднання організаційних, мотиваційних та комунікаційних інструментів, спрямованих на стимулювання творчої активності персоналу та ефективне впровадження нововведень. Особливе значення надається як матеріальним стимулам, що забезпечують безпосередню винагороду за інноваційну діяльність, так і нематеріальним – таким як визнання, кар'єрний розвиток, можливість участі у прийнятті рішень. Розвиток внутрішньої інфраструктури, зокрема створення платформ для генерації ідей, підтримка експериментальних проектів і забезпечення відкритості до змін, формує сприятливе середовище для реалізації творчого потенціалу працівників.

Толерантність до помилок виступає важливим елементом такої культури, оскільки сприяє ризикованим, але перспективним ініціативам, які можуть стати джерелом значних інноваційних проривів. В цілому, системне управління інноваціями і креативністю є ключем до забезпечення довготривалої конкурентної переваги, підвищення гнучкості організації та ефективності її діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

Менеджери всіх рівнів у сучасних організаціях виконують ключову роль лідерів змін, безпосередньо впливаючи на формування організаційної культури та напрямку її розвитку. Їхній управлінський стиль, який характеризується

відкритістю до інновацій, готовністю підтримувати ініціативність працівників і створювати умови для вільного творчого пошуку, є фундаментом для формування довірчих відносин у колективі. Така атмосфера довіри і взаємної підтримки стимулює креативність і сприяє активній участі співробітників у впровадженні нових ідей і технологічних рішень.

Менеджери виступають не лише виконавцями стратегічних завдань, а й каталізаторами інноваційних трансформацій, задаючи тон та спрямованість організаційної культури. Через власний приклад та ефективну комунікацію вони формують мотивацію і стимулюють командний дух, що є необхідним для успішного впровадження інноваційних змін. Лідерство в цьому контексті включає вміння адаптуватися до змін, приймати рішення в умовах невизначеності та підтримувати баланс між ризиком і можливостями.

Впровадження інноваційної культури суттєво впливає на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності організаційних структур і поліпшенню якості управлінських рішень. Це, в свою чергу, забезпечує швидше і більш гнучке реагування на зовнішні виклики, пов'язані з динамікою ринку, технологічними змінами або конкурентним середовищем. Внаслідок цього організація здатна більш раціонально використовувати наявні ресурси, що позитивно відображається на фінансових показниках і стабільності бізнесу.

Крім того, інноваційна культура підсилює здатність організації залучати і утримувати талановитих фахівців, для яких важливі можливості самореалізації, професійного розвитку та участі у створенні нових продуктів і сервісів. Формування унікальної пропозиції на ринку, що ґрунтується на інноваціях, сприяє виділенню організації серед конкурентів та забезпечує її стійкі позиції на ринку.

Розвиток культури інновацій та креативності в організації є складним і багатогранним процесом, що потребує постійної уваги з боку керівництва та систематичних інвестицій у людський капітал. Однією з ключових складових цього процесу є організація безперервного навчання та підвищення кваліфікації

персоналу, що дозволяє працівникам опановувати нові знання, розвивати професійні навички та бути готовими до впровадження інноваційних рішень. Крім того, створення умов для професійного зростання, таких як можливості кар'єрного розвитку, участь у спеціалізованих тренінгах і семінарах, стимулює зацікавленість співробітників у розвитку організації та підвищує їхню залученість до інноваційних ініціатив. Не менш важливим є встановлення ефективних комунікаційних каналів як всередині колективу, так і між різними підрозділами організації. Відкритий обмін ідеями, конструктивний діалог та прозорість інформації формують сприятливий клімат для творчої співпраці і сприяють швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Тільки у випадку поєднання цих факторів організація може розраховувати на стійке конкурентне зростання та лідерство у своїй галузі в довгостроковій перспективі.

Практичні рекомендації, які були розроблені в межах проведеного дослідження, носять комплексний та адаптивний характер, що дозволяє їх застосовувати у різних організаціях незалежно від їхньої спеціалізації чи масштабу діяльності. Впровадження цих рекомендацій включає формування системи мотивації, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, розвиток внутрішніх платформ для генерації ідей, а також інтеграцію структурованих процесів оцінки та відбору інноваційних проектів. Реалізація таких заходів сприяє створенню середовища, яке підтримує інноваційну активність та креативність співробітників, стимулює їхню ініціативність та сприяє формуванню колективної відповідальності за результати діяльності. У підсумку це підвищує загальну ефективність роботи організації, оптимізує використання ресурсів і сприяє досягненню стратегічних цілей організації, забезпечуючи її стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баркова К. С. Корпоративна культура як засіб створення команди в умовах жорстокої конкуренції: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 053 "Психологія" / наук. керівник Л. В. Спіцина. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/6106>
2. Білік В., Фімяр С., Чен Н. Використання інструментів креативного менеджменту для управління персоналом організацій. *Development Service Industry Management*, 2024. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(27))
3. Бражник Д. Г. Розробка та управління корпоративною культурою на ПАТ "Запоріжсталь": кваліфікаційна робота магістра спеціальності 051 "Економіка". Запоріжжя: ЗНУ, 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/1598>
4. Воронько–Невідничка Т. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*: збірник наукових праць. 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/65509>
5. Гассабо О. В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. URL: <https://www.chasopysppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/288>
6. Горбенко Н. В. Удосконалення організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування". Запоріжжя: ЗНУ, 2022. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/10433>
7. Грабовська І. В. Організаційно–управлінські інновації креативного менеджменту як необхідна умова ефективного розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/11525>

8. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74–79. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/180104>
9. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/9ff2d96b-aeac-43d1-9da5-dc54424753d9/content>
10. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/935ee1ae-a20d-424d-a8b4-082578ee2a9f/content>
11. Дзюрак Ю. М., Іванович Ю. Р. Роль організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3974736>
12. Жарий І. Р. Удосконалення структури управління підприємства : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра: спец.073– менеджмент. Суми: Сумський державний університет, 2024. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96426>
13. Капранов М. А., Шаталов А. Вплив креативності мислення на розвиток інноваційного підприємництва. *Економіка і організація управління*. 2024. С. 142–152. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.15>.
14. Кібік О. М., Котлубай В. О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. 2022. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2022_3_5
15. Кібік О. М., Котлубай В. О., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління : практикум. Одеса : Фенікс, 2024. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a5570e2a-844e-420b-85e0-d02649cb7d69/content>

16. Котлубай В. О., Редіна Є. В. Інноваційний менеджмент як один із напрямків розвитку сучасного бізнесу. Теорія, практика та наука: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 2024. URL: <https://isg-konf.com/uk/theory-practice-and-science-ua/>
17. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Інноваційний менеджмент як один із напрямків розвитку сучасного бізнесу. The XXIII International Science Conference «Theory, practice and science», April 27 – 30, 2021, Tokyo, Japan. P. 220–222.
18. Кравчик Ю. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/16639>
19. Лабораторний ринок під час війни. Smart HR. URL: <https://smart-hr.com.ua/news-ua/laboratoryj-rynok-pid-chas-vijny/>
20. Литкін В. В. Інноваційні технології стимулювання креативності посадових осіб місцевого самоврядування: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування". Запоріжжя: ЗНУ, 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/4955>
21. Майстренко О. В. Етика комунікації працівників у соціальних мережах та її вплив на імідж організації. *Економіка та суспільство*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27628>
22. Маковоз О. С. Взаємозв'язок креативності і бізнес-планування як інструментів інноваційного розвитку підприємства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/58714>
23. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. 2019. URL: https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/178718/178751
24. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. 2020. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6391&i=10>

25. Павшук В. М. Корпоративна культура як каталізатор інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1260>
26. Пискун О. М. Функції та елементи корпоративного стилю закладу вищої освіти. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. Чернігів: НУЧК, 2019. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/1633>
27. 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.
28. Редіна Є. В. Дизайн–мислення як інструмент креативного маркетингу у трансформації мікроекономічних бізнес–стратегій. *Успіхи досягнення у науці (Серія "Управління та адміністрування", Серія "Соціальні та поведінкові науки", Серія "Освіта", Серія "Право")*: журнал. 2025. № 4(14). С. 1106–1119. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/348>
29. Редіна Є. В. Особливості формування корпоративної культури в сучасних організаціях. *Економіка і суспільство*. 2023. URL: <https://www.ees-journal.com/index.php/journal/article/view/115>
30. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. 2020. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/647>
31. Сінево. Офіційний сайт. <https://www.synevo.ua/info/about#leadership>
32. Сінево відновлює діяльність "Школи медсестер". Технополіс: веб–сайт. URL: https://tehnopolis.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=41796&catid=87:narod&Itemid=61
33. Смартлаб. Офіційний сайт. URL: <https://smartlab.ua>

34. Соболева Т. О., Гончар А. О. Взаємовплив культури та організаційного дизайну в процесі активізації інноваційної діяльності корпорацій. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.1.12>
35. ТОВ «Смартлаб». You control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36552995/
36. ТОВ «Смартлаб». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/36552995>
37. Товариство з обмеженою відповідальністю «Смартлаб Україна». Clarity Project: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/45800780>
38. Юськевич А. І. Удосконалення організаційної культури глобального підприємства URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41711/1/%D0%AE%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf>
39. Amar A., Mullaney K. Employee ability to innovate: how can organizations recognize it. URL: https://www.researchgate.net/publication/321751706_Employee_Ability_to_Innovate_How_Can_Organizations_Recognize_It
40. 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. Vol. 69 (special issue) 2024. Pp. 139–147. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69nlp.pdf>
41. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. Review of transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2021. Вип. 5(21). С. 36–44. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/232860/241742>.
42. Philipson S. Sources of innovation: Consequences for knowledge production and transfer. URL: https://www.researchgate.net/publication/331957600_Sources_of_innovation_Consequences_for_knowledge_production_and_transfer

43. Rajapathirana, J., Hui, Y. Relationship between innovation capability, type of innovation and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X17300409>