

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Станіслав ІВАНОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав:	здобувач вищої освіти групи УІДМ-61	<u>Станіслав ІВАНОВ</u> (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
Керівник:	<u>д.е.н, професор</u> науковий ступінь, вчене звання	<u>Петро СТЕЦЬОК</u> (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
Рецензент:	<u>к.е.н., доцент</u> науковий ступінь, вчене звання	<u>Ольга РОМАЩЕНКО</u> (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«__» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Іванову Станіславу Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування та управління інноваційним потенціалом підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Петро СТЕЦЮК, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: вітчизняні та зарубіжні інформаційно-аналітичні та наукові джерела на тему інноваційного потенціалу підприємства, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Ай Ті Інжинірінг», внутрішні матеріали підприємства, результати власних спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи формування та управління інноваційним потенціалом підприємства
Розділ 2. Аналіз стану інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг»
Розділ 3. Удосконалення інноваційного потенціалу підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Станіслав ІВАНОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Петро СТЕЦЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 80 стор., 4 рис., 10 табл., 50 джерел.

Мета роботи – окреслити теоретичні та практичні складові формування й управління інноваційним потенціалом підприємства, а також розробити напрями його підвищення з метою розвитку та конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – процес формування та управління інноваційним потенціалом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування, оцінювання та управління інноваційним потенціалом підприємства.

Короткий зміст роботи: У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи формування та управління інноваційним потенціалом підприємства, зокрема розкрито сутність і структуру інноваційного потенціалу, визначено його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг»: наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано внутрішні та зовнішні чинники формування інноваційного потенціалу, а також проведено його оцінку.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення формування та управління інноваційним потенціалом підприємства, розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» та визначено очікувані економічні й стратегічні результати від їх упровадження.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ. ІТ-ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 80 pages, 4 pictures, 10 table, 50 sources.

The purpose of the work – outline the theoretical and practical components of forming and managing the innovative potential of an enterprise, as well as to develop directions for its improvement with a view to development and competitiveness.

Object of the research – the process of forming and managing the innovative potential of an enterprise.

Subject of the research – theoretical and practical aspects of forming, evaluating, and managing the innovative potential of an enterprise.

Summary of the work:

The first section examines the theoretical and methodological foundations of forming and managing the innovative potential of an enterprise, in particular, it reveals the essence and structure of innovative potential and determines its role in ensuring the competitiveness of an enterprise.

The second chapter analyzes the innovative potential of IT Engineering LLC: it provides an organizational and economic description of the enterprise, analyzes internal and external factors of innovative potential formation, and evaluates it.

The third chapter substantiates directions for improving the formation and management of the enterprise's innovative potential, develops recommendations for increasing the effectiveness of IT Engineering LLC's innovative activities, and determines the expected economic and strategic results of their implementation.

KEYWORDS: INNOVATION POTENTIAL, ENTERPRISE MANAGEMENT, INNOVATIVE ACTIVITY, COMPETITIVENESS, POTENTIAL FORMATION, IT ENTERPRISE, STRATEGIC DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність інноваційного потенціалу підприємства	9
1.2. Чинники, що впливають на формування інноваційного потенціалу	16
1.3. Управління та методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства ..	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АЙ ТІ ІНЖИНІРІНГ».....	33
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» та його місце на ринку.....	33
2.2. Аналіз ресурсного потенціалу для реалізації інновацій	42
2.3. Оцінка управлінської та інноваційної діяльності	48
РОЗДІЛ 3 ДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	56
3.1. Стратегія управління інноваційним потенціалом ТОВ «Ай Ті Інжинірінг».....	56
3.2. Інструменти впровадження інновацій та їх ефективність	61
3.3. Оцінка очікуваних результатів реалізації стратегії удосконалення	67
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки, загострення конкурентності та швидких технологічних змін, інновації стають ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливої актуальності набуває проблема формування та ефективного управління інноваційним потенціалом, який визначає здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові ідеї, продукти й технології. Для підприємств ІТ-сфери інноваційний потенціал є основою конкурентоспроможності, гнучкості та адаптації до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті дослідження процесів формування та управління інноваційним потенціалом ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» є своєчасним і практично значущим, що зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Мета кваліфікаційної роботи є окреслення теоретичних та практичних засад формування й управління інноваційним потенціалом підприємства, а також розроблення напрямів його підвищення з метою забезпечення розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Ай Ті Інжинірінг».

Об'єктом дослідження є процес формування та управління інноваційним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування, оцінювання та управління інноваційним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до визначення інноваційного потенціалу; системний та структурний підходи – для дослідження складових інноваційного потенціалу підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; метод порівняння – для оцінки

рівня інноваційного потенціалу; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні та зарубіжні інформаційно-аналітичні та наукові джерела на тему інноваційного потенціалу підприємства, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Ай Ті Інжинірінг», внутрішні матеріали підприємства, результати власних спостережень.

Практична значущість результатів кваліфікаційної магістерської роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій і заходів у діяльності ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» з метою підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом, активізації інноваційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Окремі положення роботи можуть бути використані в освітньому процесі при вивченні дисциплін з управління інноваціями та стратегічного менеджменту.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність інноваційного потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки, які характеризуються високою динамічністю, глобалізацією ринкових процесів та прискореним науково-технічним прогресом, інноваційна діяльність набуває вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У цих умовах здатність суб'єктів господарювання не лише адаптуватися до змін, а й активно ініціювати їх стає ключовою передумовою довгострокового успіху. Саме тому особливого значення набуває інноваційний потенціал підприємства як базис його стратегічного розвитку.

Інноваційний потенціал відображає сукупну готовність та спроможність підприємства до створення, впровадження й ефективного використання інновацій у процесі господарської діяльності. Він визначає можливість підприємства формувати та реалізовувати інноваційні ідеї, перетворювати наукові знання та технологічні розробки на нові продукти, послуги, процеси або управлінські рішення з метою підвищення економічних результатів і зміцнення ринкових позицій. У цьому контексті інноваційний потенціал виступає не лише як ресурсна основа, а як інтегральна характеристика рівня розвитку підприємства [1].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування сутності інноваційного потенціалу. У межах ресурсного підходу його розглядають як сукупність матеріальних, фінансових, кадрових і технологічних ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Водночас такий підхід є дещо обмеженим, оскільки не враховує здатність підприємства ефективно поєднувати та використовувати наявні ресурси в

умовах мінливого середовища.

Більш комплексним є системний підхід, відповідно до якого інноваційний потенціал розглядається як цілісна динамічна система, що включає взаємопов'язані елементи — ресурси, компетенції, організаційні механізми та управлінські інструменти. У цьому випадку ключовим є не лише обсяг наявних ресурсів, а й характер взаємодії між ними, здатність підприємства до самооновлення та розвитку. З позицій системного підходу інноваційний потенціал формується під впливом як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх факторів, таких як стан ринку, рівень конкуренції, державна інноваційна політика та технологічні тенденції.

Важливе місце у сучасних дослідженнях займає інтелектуально-орієнтований підхід, згідно з яким визначальним елементом інноваційного потенціалу є інтелектуальний капітал. До його складу належать знання, досвід, професійні компетенції персоналу, організаційна культура, інформаційні ресурси та здатність до навчання. Саме інтелектуальні та нематеріальні активи забезпечують підприємству можливість генерувати унікальні ідеї, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нові технології [2]. У сучасній економіці знань роль матеріальних ресурсів поступово зменшується, тоді як значення людського потенціалу та управління знаннями постійно зростає.

Економічний зміст інноваційного потенціалу полягає в його здатності забезпечувати приріст вартості підприємства за рахунок впровадження інновацій. Реалізація інноваційного потенціалу сприяє зниженню витрат виробництва, підвищенню якості продукції, розширенню асортименту, освоєнню нових ринків та формуванню стійких конкурентних переваг. Таким чином, інноваційний потенціал безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, його рентабельність та інвестиційну привабливість.

Водночас інноваційний потенціал не є сталою величиною. Він має динамічний характер і постійно трансформується під впливом внутрішніх

управлінських рішень та зовнішніх економічних умов. Підприємство може як нарощувати свій інноваційний потенціал шляхом інвестування у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розвиток персоналу та модернізацію виробництва, так і втрачати його у разі відсутності стратегічного бачення та належної інноваційної політики.

Особливе значення має співвідношення між наявністю інноваційного потенціалу та рівнем його реалізації. Сам факт володіння ресурсами та знаннями ще не гарантує інноваційного успіху. Вирішальним є здатність підприємства перетворювати потенційні можливості на конкретні інноваційні результати. Тому важливу роль відіграють ефективні механізми управління інноваційною діяльністю, система мотивації персоналу, інноваційна стратегія та відповідна організаційна структура [3].

Отже, інноваційний потенціал підприємства є складною категорією, що поєднує ресурсні, інтелектуальні, організаційні та управлінські складові. Його сутність полягає у здатності підприємства формувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації з метою забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Рівень інноваційного потенціалу визначає можливості підприємства щодо адаптації до змін зовнішнього середовища та активного формування нових напрямів економічного зростання

Інноваційний потенціал підприємства як складна багатовимірна економічна категорія формується під впливом сукупності взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує специфічну функцію у процесі створення та реалізації інновацій. Його структура відображає внутрішню організацію інноваційних можливостей підприємства та визначає здатність ефективно трансформувати ресурси й знання у практичні інноваційні результати. Аналіз структури інноваційного потенціалу дозволяє не лише оцінити поточний рівень інноваційного розвитку підприємства, а й визначити напрями його подальшого удосконалення.

У наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до визначення

структури інноваційного потенціалу, проте більшість авторів сходяться на думці, що вона повинна охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні складові. Узагальнюючи існуючі підходи, доцільно виокремити такі основні компоненти інноваційного потенціалу підприємства: ресурсний, кадровий, інтелектуальний, технологічний, організаційно-управлінський та фінансовий.

Ресурсна складова інноваційного потенціалу характеризує наявність у підприємства матеріальних, технічних та інформаційних ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Вона включає виробничі потужності, обладнання, сировину, енергетичні ресурси, а також доступ до інформаційних систем і технологій. Рівень розвитку ресурсної складової визначає можливості підприємства щодо практичної реалізації інноваційних ідей, зокрема впровадження нових технологічних процесів або виробництва інноваційної продукції.

Кадрова складова інноваційного потенціалу відображає кількісні та якісні характеристики персоналу підприємства, його професійний рівень, кваліфікацію, творчі здібності та мотивацію до інноваційної діяльності. Особливу роль відіграють фахівці, залучені до науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, інженерно-технічний персонал, а також менеджери, відповідальні за управління інноваційними процесами. Високий рівень кадрового потенціалу сприяє активному генеруванню нових ідей, швидкому освоєнню сучасних технологій та ефективному впровадженню інновацій.

Інтелектуальна складова є однією з ключових у структурі інноваційного потенціалу підприємства. Вона охоплює сукупність знань, навичок, досвіду, результатів інтелектуальної діяльності, а також нематеріальні активи, такі як патенти, ліцензії, ноу-хау, торговельні марки та ділова репутація. Інтелектуальний потенціал формує основу для створення унікальних інноваційних рішень і забезпечує підприємству довгострокові конкурентні переваги. У сучасних умовах саме ця складова визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку в економіці знань [4].

Технологічна складова інноваційного потенціалу відображає рівень

технологічної оснащеності підприємства та його здатність до розробки й упровадження нових або вдосконалених технологій. Вона включає стан виробничих процесів, рівень автоматизації та цифровізації, використання сучасних технологічних рішень, а також можливості модернізації виробництва. Розвинена технологічна база дозволяє підприємству підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати та покращувати якість продукції, що є важливим результатом реалізації інноваційного потенціалу.

Організаційно-управлінська складова визначає здатність підприємства ефективно організовувати та координувати інноваційну діяльність. Вона включає організаційну структуру, систему управління, стиль керівництва, внутрішні комунікації, механізми прийняття рішень і корпоративну культуру. Наявність гнучкої організаційної структури, орієнтованої на підтримку новаторства, сприяє швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та ефективній реалізації інноваційних проєктів. Важливу роль відіграє також система мотивації, яка стимулює персонал до участі в інноваційних процесах.

Фінансова складова інноваційного потенціалу характеризує можливості підприємства щодо фінансування інноваційної діяльності. Вона включає власні фінансові ресурси, доступ до зовнішніх джерел фінансування, інвестиційну привабливість підприємства та здатність ефективно розподіляти фінансові потоки між поточними та інноваційними проєктами. Недостатність фінансових ресурсів суттєво обмежує реалізацію інноваційного потенціалу навіть за наявності високого рівня інших складових.

Таким чином, структура інноваційного потенціалу підприємства є складною системою взаємопов'язаних елементів, ефективність функціонування якої залежить від рівня розвитку кожної складової та характеру їх взаємодії. Збалансований розвиток усіх компонентів інноваційного потенціалу створює передумови для успішного впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого економічного зростання [5].

Формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства відбувається під впливом сукупності різноманітних факторів, які визначають можливості та обмеження інноваційної діяльності. Вони зумовлюють рівень інноваційної активності підприємства, напрями використання ресурсів, характер управлінських рішень і здатність до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Аналіз факторів розвитку інноваційного потенціалу є необхідною передумовою для розробки ефективної інноваційної стратегії підприємства.

У науковій літературі фактори формування інноваційного потенціалу зазвичай поділяють на внутрішні та зовнішні, залежно від джерела їх виникнення та можливості управлінського впливу з боку підприємства.

До внутрішніх факторів належать ті, що формуються безпосередньо в межах підприємства та можуть бути змінені або скориговані управлінськими рішеннями. Ключовим внутрішнім фактором є стратегічна орієнтація підприємства на інноваційний розвиток. Наявність чітко сформульованої інноваційної стратегії, узгодженої із загальною стратегією розвитку, забезпечує цілеспрямоване формування інноваційного потенціалу та концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках.

Важливу роль відіграє кадровий фактор, який охоплює рівень кваліфікації персоналу, його професійні компетенції, креативність та готовність до змін. Підприємства, що інвестують у розвиток людського капіталу, навчання та підвищення кваліфікації працівників, створюють передумови для зростання інтелектуальної складової інноваційного потенціалу. Водночас ефективна система мотивації та заохочення інноваційної активності персоналу сприяє залученню працівників до процесів генерування та впровадження нових ідей.

Не менш значущим внутрішнім фактором є рівень технологічного розвитку підприємства. Стан матеріально-технічної бази, ступінь автоматизації та цифровізації виробничих процесів, використання сучасних інформаційних технологій безпосередньо впливають на здатність

підприємства реалізовувати інноваційні проєкти. Регулярна модернізація обладнання та впровадження нових технологічних рішень сприяють підвищенню ефективності використання інноваційного потенціалу.

Організаційно-управлінські фактори також мають суттєвий вплив на розвиток інноваційного потенціалу. Гнучка організаційна структура, ефективні внутрішні комунікації, демократичний стиль керівництва та підтримка корпоративної культури інновацій сприяють створенню сприятливого середовища для реалізації інноваційних ініціатив. Натомість надмірна бюрократизація управлінських процесів може стримувати інноваційну активність підприємства.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності є ще одним важливим внутрішнім фактором. Наявність власних фінансових ресурсів, доступ до зовнішніх джерел фінансування, ефективне управління інвестиціями визначають можливості підприємства щодо реалізації інноваційного потенціалу. Недостатність фінансових ресурсів часто стає головною перешкодою для впровадження інновацій навіть за високого рівня інших складових потенціалу [6].

До зовнішніх факторів формування та розвитку інноваційного потенціалу належать ті, що виникають поза межами підприємства та практично не піддаються прямому управлінському впливу. Важливим зовнішнім фактором є стан макроекономічного середовища, рівень економічної стабільності, інвестиційний клімат та загальний рівень розвитку національної економіки. Сприятливе економічне середовище стимулює інноваційну активність підприємств, тоді як економічна нестабільність обмежує їх інноваційні можливості.

Суттєвий вплив на інноваційний потенціал має державна інноваційна політика, яка включає систему законодавчого регулювання, податкові стимули, державні програми підтримки інновацій, розвиток інноваційної інфраструктури. Ефективна державна підтримка сприяє активізації інноваційних процесів, розвитку науково-дослідної діяльності та залученню

інвестицій у високотехнологічні галузі. Важливим зовнішнім фактором є конкурентне середовище. Посилення конкуренції змушує підприємства шукати нові способи підвищення ефективності діяльності, впроваджувати інноваційні продукти та технології, що стимулює розвиток їх інноваційного потенціалу. Водночас низький рівень конкуренції може знижувати мотивацію до інноваційної діяльності.

На формування інноваційного потенціалу також впливають науково-технічний прогрес, рівень розвитку галузі, доступ до результатів наукових досліджень, співпраця з науковими установами, університетами та іншими суб'єктами інноваційної інфраструктури. Участь підприємства в інноваційних кластерах і мережах сприяє обміну знаннями, зниженню ризиків інноваційної діяльності та підвищенню ефективності використання інноваційного потенціалу. Отже, формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства є результатом комплексної дії внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективне управління внутрішніми факторами за умов врахування впливу зовнішнього середовища дозволяє підприємству створювати стійку основу для інноваційного розвитку, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгострокове економічне зростання.

1.2. Чинники, що впливають на формування інноваційного потенціалу

Формування інноваційного потенціалу підприємства є складним і багаторівневим процесом, який залежить від широкого спектра умов, характеристик та взаємодій як у внутрішньому середовищі організації, так і поза її межами. Інноваційний потенціал не виникає спонтанно; він є результатом цілеспрямованого розвитку ресурсної бази, управлінських компетенцій, організаційної культури та здатності підприємства реагувати на виклики ринку. Процес його формування пов'язаний із безперервним

накопиченням знань, розвитком творчих здібностей персоналу, удосконаленням техніко-технологічної бази та адаптацією до зовнішніх умов господарювання [7].

У сучасних економічних реаліях формування інноваційного потенціалу відбувається в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін та інтенсивної конкуренції. Це означає, що підприємства мають не лише створювати необхідні ресурси для інноваційної діяльності, а й підтримувати їх актуальність, своєчасно оновлювати компетенції, модернізувати обладнання, застосовувати новітні підходи до управління й організації виробничих та інформаційних процесів. Тому формування інноваційного потенціалу є динамічним процесом, який потребує стратегічного бачення та гнучкого управління.

Важливим аспектом є те, що формування інноваційного потенціалу включає як кількісні, так і якісні зміни. Кількісні зміни пов'язані з нарощуванням обсягів ресурсів, наприклад, збільшенням фінансування на науково-дослідні роботи, придбанням нового обладнання чи розширенням команди спеціалістів. Якісні зміни стосуються підвищення рівня компетентності персоналу, розвитку корпоративної культури відкритості до інновацій, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, переходу на більш прогресивні форми організації праці. Саме якісні аспекти все частіше стають визначальними, оскільки інноваційна здатність підприємства залежить не стільки від обсягів ресурсів, скільки від ефективності їхнього використання [8].

Процес формування інноваційного потенціалу також багато в чому визначається специфікою галузі, в якій працює підприємство, його розмірами, структурою управління, рівнем технологічного розвитку та інноваційною стратегією. У високотехнологічних галузях цей процес є більш інтенсивним і передбачає активну взаємодію з науковими установами, розробку власних дослідницьких програм, інвестування в інтелектуальний капітал. В традиційних або малодинамічних галузях актуальність

інноваційного потенціалу часто визначається потребою модернізації, підвищення продуктивності та оптимізації витрат.

Формування інноваційного потенціалу неможливе без аналізу та врахування зовнішнього середовища. Зовнішні впливи визначають можливості та обмеження, у яких функціонує підприємство, формують стимули або бар'єри для інноваційної діяльності. Економічні тенденції, державна політика, науково-технічний прогрес, ринкова кон'юнктура та соціальні чинники виступають важливими умовами, що задають рамки для розвитку інновацій [9].

Водночас внутрішні фактори визначають здатність підприємства ефективно використовувати зовнішні можливості. Саме внутрішні ресурси, компетенції та управлінські механізми формують реальний фундамент для інновацій. Якщо підприємство має потужну кадрову базу, розвинуту систему управління та інноваційний стиль мислення, воно здатне швидко адаптуватися до зовнішніх викликів і успішно впроваджувати нововведення [10].

Тому формування інноваційного потенціалу є результатом комплексної взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають його масштаби, зміст та динаміку розвитку. Для розуміння механізмів впливу цих чинників необхідно розглянути їх більш детально, що дозволяє оцінити передумови та умови інноваційного розвитку підприємства.

Інноваційний потенціал підприємства формується не лише під впливом його внутрішніх ресурсів і управлінських рішень, а й у тісному зв'язку з умовами зовнішнього середовища. Зовнішні чинники визначають рамки та можливості для реалізації інноваційних стратегій, впливають на інтенсивність оновлення технологій, доступність ресурсів, рівень ризику та характер конкурентної боротьби. Їхній вплив є системним і багатовимірним, оскільки підприємство функціонує в динамічному економічному, правовому, соціальному та технологічному контекстах, які постійно змінюються під дією глобальних та національних тенденцій [11].

Важливою групою зовнішніх чинників є *макроекономічні умови*, що задають загальний вектор розвитку підприємницького середовища [12]. Рівень економічної стабільності, темпи інфляції, доступність фінансових ресурсів та кредитних інструментів, стан інвестиційного клімату – усі ці елементи визначають реальну здатність компанії залучати капітал і спрямовувати його на інноваційні проєкти. У періоди економічної нестабільності підприємства схиляються до мінімізації ризиків, що часто уповільнює інноваційну активність, тоді як економічне зростання, навпаки, стимулює освоєння нових технологій та розширення інноваційних програм.

Суттєвий вплив має і *державна інноваційна політика*, що формує регуляторне середовище для підприємств [13]. Рівень розвитку правової бази у сфері інтелектуальної власності, наявність податкових стимулів, державних грантів, програм підтримки стартапів, технопарків і бізнес-інкубаторів визначають інвестиційну привабливість інноваційної діяльності. Чим більш ефективною і передбачуваною є державна політика, тим вищою є мотивація підприємств до впровадження нововведень. Натомість недосконалість нормативно-правового забезпечення або надмірний регуляторний тиск можуть суттєво стримувати інноваційний розвиток.

Зовнішні ринки також відіграють ключову роль у формуванні інноваційного потенціалу. *Ринкове середовище та конкуренція* визначають напрям і темп змін, змушуючи підприємства шукати нові рішення, щоб відповідати очікуванням споживачів [14]. Інтенсивна конкуренція стимулює фірми до зниження собівартості, впровадження нових продуктів, удосконалення технологій і підвищення якості. Водночас слабка конкуренція або домінування монопольних структур знижують інноваційний тиск, що може спричиняти технологічне відставання. Важливим фактором є й зміна потреб і поведінки споживачів, адже саме вони формують запит на інноваційні продукти й визначають їхню успішність на ринку.

Не менш значущими є *технологічні тенденції зовнішнього середовища*. Рівень розвитку науково-технічного прогресу, темпи цифровізації,

поширення інформаційних технологій та автоматизації створюють необхідність постійного оновлення виробничих процесів [15]. Підприємства, які активно відстежують технологічні тренди й інтегрують їх у власну діяльність, отримують суттєву конкурентну перевагу. У багатьох галузях, особливо в високотехнологічних, життєвий цикл технологій скорочується, що робить адаптивність критично важливою складовою інноваційного потенціалу

Вплив *соціокультурного середовища* проявляється у ставленні суспільства до інновацій та рівні підтримки інноваційної діяльності [16]. Готовність споживачів сприймати нові продукти, розвиток інноваційної культури, рівень освіти та наукової підготовки населення формують кадрову базу для підприємств і визначають їхню здатність працювати з сучасними технологіями. У країнах з високим рівнем інноваційної культури підприємства мають доступ до кваліфікованих кадрів, дослідницьких центрів та високотехнологічної інфраструктури, що підвищує їхній потенціал.

На формування інноваційного потенціалу впливають і глобальні чинники, зокрема *інтеграційні процеси, розвиток міжнародної торгівлі, співпраця у сфері науки й технологій, участь у світових виробничих ланцюгах*. Міжнародна кооперація полегшує доступ до нових знань, технологій та інвестицій, що значно розширює можливості для інноваційного розвитку. Водночас глобалізація підвищує рівень конкуренції, що потребує від підприємств постійного вдосконалення [17].

Основні зовнішні чинники, які впливають на формування інноваційного потенціалу підприємства наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Зовнішні чинники, які впливають на формування інноваційного потенціалу підприємства

Назва
Макроекономічні умови
Державна інноваційна політика

Ринкове середовище та конкуренція
Технологічні тенденції зовнішнього середовища
Соціокультурне середовище
Інтеграційні процеси
Співпраця у сфері науки й технологій
Участь у світових виробничих ланцюгах

Джерело: створено автором на основі [15, 16, 17].

Зовнішнє середовище створює складний комплекс впливів, які можуть як стимулювати, так і стримувати інноваційну діяльність. Ефективність формування інноваційного потенціалу значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх змін, своєчасно реагувати на ринкові та технологічні сигнали та вибудовувати взаємодію із зовнішніми інституціями. Підприємство, яке вміє використовувати можливості зовнішнього середовища, здатне значно розширити свій інноваційний потенціал і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [18].

Внутрішні чинники становлять основу інноваційного потенціалу підприємства, оскільки саме вони визначають реальні можливості компанії генерувати, освоювати та впроваджувати нововведення. На відміну від зовнішніх чинників, які підприємство здебільшого не може контролювати, внутрішні ресурси й компетенції формуються безпосередньо в межах організації та значною мірою залежать від її стратегічних пріоритетів, управлінської культури, структури і політики розвитку.

Ключовою складовою внутрішнього потенціалу є *кадровий ресурс*, який включає рівень професійної кваліфікації, наявність творчих і дослідницьких компетенцій, здатність персоналу адаптуватися до технологічних змін. Працівники, які володіють сучасними знаннями, системним мисленням і вмінням працювати з новими технологіями, стають основними носіями інновацій. Важливу роль відіграє корпоративна культура: атмосфера відкритості до нового, підтримка ініціатив, готовність керівництва сприяти розвитку творчих ідей значною мірою формують внутрішній

інноваційний клімат підприємства. Якщо в компанії домінує бюрократичність чи орієнтація на жорстке дотримання усталених процедур, інноваційна активність може істотно знижуватися [19].

Фінансові ресурси також є критичним внутрішнім чинником, адже інноваційна діяльність зазвичай потребує значних вкладень у дослідження, технологічне оновлення, придбання обладнання або розробку нової продукції. Рівень ліквідності, доступність власних джерел фінансування та здатність підприємства акумулювати кошти для стратегічних інвестицій визначають масштаби можливих інноваційних програм. Компанії, які мають стабільну фінансову базу, здатні впроваджувати більш ризикові та перспективні технології, тоді як обмежені фінансові можливості звужують інноваційний простір [20].

Важливими є й *матеріально-технічні ресурси*, що визначають технічний рівень підприємства. Наявність сучасного обладнання, автоматизованих систем управління, ефективної інформаційної інфраструктури значно спрощує процес впровадження інновацій. Якщо виробничі потужності застарілі, навіть високий рівень кваліфікації персоналу та ефективне управління не здатні компенсувати технологічне відставання. У цьому контексті велике значення має рівень технологічної гнучкості: можливість модернізації обладнання, масштабування виробництва чи інтеграції нових елементів у виробничий процес [21].

Не менш важливою частиною внутрішніх чинників є *організаційна структура та система управління*. Підприємства з гнучкими, децентралізованими структурами прийняття рішень, як правило, демонструють вищу інноваційну активність. Це пояснюється тим, що в таких компаніях швидше реагують на зміни, легше інтегрують нові ідеї та ефективніше комунікують між підрозділами. Організаційні структури, побудовані за принципами класичної ієрархії, часто характеризуються повільними процесами ухвалення рішень, що ускладнює впровадження інновацій. Крім того, внутрішня система мотивації, наявність стратегічного

бачення керівництва та ефективність управлінських процесів також формують середовище, в якому інновації або виникають природно, або блокуються на ранніх етапах [22].

Значною внутрішньою передумовою інноваційного розвитку є *інформаційний потенціал*, що охоплює доступ до вірогідних даних, інформаційних технологій, аналітичних систем і внутрішньої бази знань. Підприємства, здатні швидко збирати, аналізувати та використовувати інформацію про ринок, технології чи конкурентів, отримують додаткові можливості для формування інноваційних рішень. Водночас інформаційна закритість, недостатня цифровізація або обмежений доступ до сучасних ІТ-рішень знижують здатність компанії адаптуватися до змін [23].

Окрему групу внутрішніх чинників становить *інноваційна інфраструктура підприємства*. Її складовими можуть бути власні науково-дослідні підрозділи, лабораторії, конструкторські бюро, центри розробки цифрових продуктів або навіть корпоративні інкубатори. Наявність внутрішніх структур, що спеціалізуються на створенні та тестуванні інновацій, дозволяє підприємству скоротити інноваційний цикл і оперативно реагувати на ринкові виклики. Якщо ж така інфраструктура відсутня, інноваційні проекти часто потребують зовнішньої кооперації, що може ускладнювати їх реалізацію [24].

Основні внутрішні чинники, які впливають на формування інноваційного потенціалу підприємства наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Внутрішні чинники, які впливають на формування інноваційного потенціалу підприємства

Назва
Кадрові ресурси
Фінансові ресурси
Матеріально-технічні ресурси
Організаційна структура та система управління
Інформаційний потенціал
Інноваційна інфраструктура підприємства

Джерело: створено автором на основі [19, 20, 21].

Внутрішні чинники не діють ізольовано — вони формують цілісну систему, у якій кожен елемент впливає на інші. Наприклад, високий рівень кваліфікації персоналу не забезпечить очікуваного ефекту без достатнього фінансового забезпечення чи сучасної матеріально-технічної бази. Так само наявність сучасного обладнання не гарантує інноваційної активності, якщо організаційна структура є надто жорсткою чи не підтримує розвиток творчих ініціатив.

Саме тому внутрішні чинники є основою інноваційного потенціалу, а успішний інноваційний розвиток потребує їх системного та збалансованого розвитку. Компанія, яка формує внутрішні ресурси й компетенції у відповідності до стратегічних цілей, створює передумови для стійкого технологічного оновлення та підтримання конкурентоспроможності на ринку [25].

Проаналізовані у підпункті чинники засвідчують, що формування інноваційного потенціалу підприємства є багатовимірним процесом, на який одночасно впливають як умови зовнішнього середовища, так і внутрішні ресурси та можливості організації.

Зовнішні чинники визначають загальні рамки та стимули для інноваційного розвитку: економічна стабільність, державна підтримка інновацій, рівень конкуренції, технологічні тенденції та соціальні зміни формують контекст, у якому підприємство реалізує свої інноваційні стратегії.

Внутрішні чинники, у свою чергу, є вирішальними для практичного втілення інновацій. Саме якість кадрового потенціалу, фінансова спроможність, технічна база, формалізовані управлінські процеси, рівень цифровізації та наявність внутрішньої інноваційної інфраструктури визначають, наскільки підприємство здатне ефективно реагувати на зовнішні виклики та використовувати доступні можливості. Тому інноваційний потенціал формується у взаємодії зовнішніх можливостей та внутрішніх

передумов.

Підприємства, які поєднують гнучкість у реагуванні на зміни середовища з цілеспрямованим розвитком власних ресурсів, мають найвищі шанси на успішну інноваційну діяльність та довгострокову конкурентоспроможність [26].

1.3. Управління та методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства

Не менш важливою складовою сутності інноваційного потенціалу є система його управління, оскільки наявність ресурсів, компетенцій та технологій сама по собі не гарантує успішної інноваційної діяльності. Управління інноваційним потенціалом — це цілеспрямований процес формування, розвитку, координації та використання ресурсів підприємства з метою забезпечення здатності створювати й впроваджувати інновації. Іншими словами, це сукупність управлінських дій, спрямованих на трансформацію наявного потенціалу в реальні інноваційні результати.

Управління інноваційним потенціалом передбачає системний підхід, у межах якого підприємство визначає свої стратегічні пріоритети, формує відповідні ресурси, розробляє механізми стимулювання інноваційної діяльності та організовує процеси створення інновацій. На практиці це означає необхідність збалансування стратегічних і тактичних рішень, що стосуються кадрової політики, інвестицій у технології, організаційної структури та корпоративної культури [27].

З погляду стратегічного управління інноваційний потенціал виступає основою для визначення напрямів розвитку підприємства. Керівництво має забезпечити постійне оновлення ресурсів, моніторинг зовнішнього середовища, виявлення інноваційних можливостей та ризиків. Ефективність управління залежить від того, наскільки глибоко підприємство здатне інтегрувати інновації у свою довгострокову стратегію. Якщо інновації

розглядаються лише як тимчасовий інструмент або реакція на дії конкурентів, потенціал підприємства залишається фрагментарним і нестійким. Натомість стратегічно орієнтовані підприємства приділяють значну увагу розвитку компетенцій персоналу, створенню внутрішніх R&D-підрозділів, налагодженню співпраці з науковими інституціями та технологічними партнерами [28].

З точки зору операційного управління важливо забезпечити ефективну реалізацію інноваційних процесів. Це включає організацію роботи над інноваційними проєктами, визначення відповідальних осіб, формування команд, розподіл ресурсів, контроль виконання завдань та оцінювання результатів. Успішне управління інноваційним потенціалом вимагає також створення механізмів мотивації, які стимулюють персонал до пошуку нових рішень, підтримують ініціативність і заохочують навчання.

Особливої уваги заслуговує аспект управління знаннями, оскільки знання є ключовим елементом інноваційного потенціалу. Підприємства повинні забезпечити накопичення, систематизацію та передачу знань, використовуючи сучасні інформаційні системи та технології комунікації. Ефективне управління знаннями дозволяє уникати дублювання робіт, підвищує якість прийняття рішень та сприяє безперервності інноваційних процесів.

Управління інноваційним потенціалом також передбачає оцінювання його стану. Регулярна діагностика дозволяє визначити, наскільки ресурсна база відповідає інноваційним цілям підприємства, виявити слабкі сторони, визначити напрями розвитку та оптимізувати використання наявних можливостей. На основі результатів оцінювання формуються плани розвитку інноваційного потенціалу, які можуть включати технічну модернізацію, підвищення кваліфікації персоналу, реструктуризацію підприємства, пошук зовнішніх партнерів та інші заходи [29].

Таким чином, управління інноваційним потенціалом є невід'ємним елементом діяльності підприємства, що забезпечує цілісність та ефективність

інноваційних процесів. Воно поєднує стратегічні та тактичні рішення, формує умови для розвитку інновацій, забезпечує узгодженість ресурсів та цілей, а також сприяє перетворенню потенціалу в конкретні інноваційні результати. Високий рівень управління інноваційним потенціалом дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно впливати на нього, створюючи нові ринкові можливості та забезпечуючи сталий розвиток.

Методи оцінки інноваційного потенціалу необхідні для того, щоб підприємство могло об'єктивно визначити свій реальний рівень здатності до створення та впровадження нововведень. Інноваційний потенціал є складною, багатокомпонентною категорією, тому його неможливо оцінити інтуїтивно чи лише на основі окремих показників. Системна оцінка дозволяє перетворити якісні характеристики потенціалу — такі як кадрова компетентність, технологічний рівень, наявність інноваційної культури чи ефективність управління — у вимірювану інформацію, що може слугувати основою для прийняття управлінських рішень [30].

Необхідність таких методів зумовлена насамперед тим, що підприємству важливо розуміти, які саме елементи інноваційного потенціалу є сильними, а які потребують розвитку. Це дозволяє визначати пріоритети інвестицій, обґрунтовувати потребу у модернізації, планувати кадрові та технологічні зміни, а також оцінювати ефективність уже реалізованих інноваційних проєктів. Без чіткої оцінки потенціалу підприємство може або переоцінити власні можливості, що призведе до ризикових рішень, або недооцінити їх — і втратити шанси на стратегічний розвиток.

Окрім того, методи оцінки відіграють важливу роль у формуванні інноваційної стратегії підприємства. Вони дають змогу прогнозувати його майбутній інноваційний розвиток, аналізувати конкурентні позиції, визначати ступінь готовності до освоєння нових технологій чи виходу на нові ринки. У контексті співпраці з інвесторами, фінансовими установами чи державними інноваційними програмами результати оцінки також служать

інструментом обґрунтування проєктів і підтвердження спроможності підприємства ефективно використовувати залучені ресурси.

Тому методи оцінки інноваційного потенціалу є ключовим елементом системи управління інноваційною діяльністю. Вони створюють основу для об'єктивного аналізу, стратегічного планування та підвищення ефективності інноваційних процесів на підприємстві, забезпечуючи глибоке розуміння його можливостей і обмежень [31].

Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства здійснюється з використанням різних методичних підходів, які дозволяють виміряти як окремі елементи потенціалу, так і його узагальнений рівень. Різноманітність методів зумовлена комплексним характером інноваційного потенціалу, який включає кадрові, технічні, фінансові, інформаційні та організаційні складові. Тому жоден метод не може повністю відобразити його у всій повноті, однак їх комбінація забезпечує глибокий та об'єктивний аналіз.

Одним із поширених підходів є *ресурсний метод*, який передбачає оцінювання наявних у підприємства ресурсів, що можуть бути використані у процесі інноваційної діяльності. У центрі уваги перебувають якість персоналу, рівень технічної оснащеності, обсяг фінансових ресурсів, ступінь інформаційної забезпеченості та наявність об'єктів інтелектуальної власності. Цей підхід дозволяє визначити, наскільки підприємство забезпечене внутрішніми передумовами для реалізації інновацій, та оцінити його здатність генерувати нововведення [32].

Іншим важливим підходом є *структурно-функціональний метод*, який ґрунтується на аналізі того, як ресурси взаємодіють між собою та наскільки ефективно вони перетворюються на інноваційні результати. Цей метод спрямований не лише на кількісну оцінку ресурсів, а й на визначення ефективності управління, гнучкості організаційної структури, швидкості ухвалення рішень та рівня координації між підрозділами. Він дозволяє зрозуміти, чи забезпечує внутрішня система управління належні умови для інноваційного розвитку [33].

Важливе значення має також *індикаторний метод*, який полягає у використанні системи показників для оцінювання окремих елементів інноваційного потенціалу. Це можуть бути показники оновлення основних фондів, рівень автоматизації, частка витрат на дослідження та розробки, динаміка виробничої продуктивності, кількість поданих патентів або впроваджених інновацій. Завдяки індикаторному методу інноваційний потенціал може бути представлений у формі кількісних вимірів, що дає змогу порівнювати його в динаміці або з аналогічними підприємствами галузі [34].

Застосовується і *експертний метод*, який передбачає залучення фахівців для оцінювання якості інноваційних ресурсів та перспектив розвитку підприємства. Експертні оцінки особливо важливі у випадках, коли певні параметри важко виміряти кількісно, наприклад рівень інноваційної культури або готовність персоналу до змін. Перевага цього методу полягає у можливості комплексного аналізу на основі професійного досвіду, проте його недоліком є суб'єктивність та залежність результатів від компетентності експертів [35].

Сучасні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу включають і *методи порівняльного аналізу*, зокрема бенчмаркінг. Він дає змогу порівнювати інноваційні можливості підприємства з лідерами ринку або галузевими стандартами. Завдяки такому підходу можна визначити, які елементи потенціалу перебувають на високому рівні, а які відстають від найкращих практик і потребують удосконалення.

Крім того, у стратегічному аналізі застосовуються *інтегральні методи*, що дозволяють звести різномірні показники інноваційного потенціалу до єдиного узагальненого індексу. Для цього використовують нормування показників, експертні вагові коефіцієнти та математичні моделі агрегування. Інтегральний метод дає змогу отримати цілісну картину рівня інноваційного потенціалу та оцінити його в комплексі, що особливо корисно для стратегічного планування [36].

Основні методи для оцінки інноваційного потенціалу наведені у

таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні методи оцінки інноваційного потенціалу

Назва	Опис
Ресурсний метод	Спрямований на оцінку наявних ресурсів, які будуть використані у інноваційній діяльності
Структурно-функціональний метод	Базується на аналізі взаємодії ресурсів між собою та наскільки ефективно вони перетворюються в інноваційні результати
Індикаторний метод	Використовує систему показників для оцінки окремих елементів інноваційного потенціалу
Експертний метод	Залучає кваліфікованих фахівців для оцінки якості інноваційних ресурсів та перспектив розвитку підприємства
Методи порівняльного аналізу	Дають змогу порівнювати інноваційні можливості з лідерами ринку або галузевими стандартами
Інтегральні методи	Дозволяють звести різномірні показники інноваційного потенціалу до єдиного індексу

Джерело: складено автором на основі [32, 33, 34, 35, 36].

Методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства відрізняються за підходами, інструментами та ступенем деталізації, але всі вони спрямовані на виявлення реального рівня готовності підприємства до інноваційних змін. Вибір конкретного методу залежить від мети оцінки, специфіки діяльності підприємства та доступності інформації, а їх комплексне застосування забезпечує найбільш об'єктивні та практично корисні результати.

Методи оцінки інноваційного потенціалу є необхідним інструментом для об'єктивного аналізу можливостей підприємства щодо створення та впровадження інновацій. Використання різних підходів, таких як ресурсний, структурно-функціональний, індикаторний, експертний, порівняльний та інтегральний, дозволяє комплексно оцінити як окремі складові потенціалу, так і його узагальнений рівень.

Завдяки систематичній оцінці керівництво підприємства отримує можливість виявити сильні та слабкі сторони інноваційного потенціалу, обґрунтувати пріоритети інвестицій, планувати розвиток ресурсів і компетенцій, а також підвищувати ефективність управління інноваційними

процесами. Тому методи оцінки виступають ключовим елементом системи управління інноваційним потенціалом, забезпечуючи перетворення наявних можливостей підприємства у реальні інноваційні результати [37].

У першому розділі було досліджено теоретичні засади формування та управління інноваційним потенціалом підприємства, визначено його сутність та роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку. Інноваційний потенціал розглядається як комплекс ресурсів, компетенцій і організаційних можливостей, які забезпечують здатність підприємства генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати інновації. Він має динамічний та системний характер, інтегруючи кадрові, фінансові, технічні, інформаційні та управлінські складові.

Проаналізовано чинники, що впливають на формування інноваційного потенціалу. Зовнішні фактори, такі як економічні умови, державна політика, ринкова кон'юнктура, технологічні тенденції та соціокультурні зміни, створюють рамки та стимули для інноваційної діяльності. Внутрішні чинники, серед яких кадровий потенціал, фінансові та матеріально-технічні ресурси, організаційна структура, управлінські процеси та інноваційна інфраструктура, визначають реальні можливості підприємства ефективно використовувати наявні зовнішні можливості. Ефективність взаємодії цих чинників визначає рівень готовності підприємства до інноваційних змін [38].

Особлива увага приділена методам оцінки інноваційного потенціалу, які дозволяють кількісно та якісно визначити рівень здатності підприємства до створення та впровадження інновацій. Використання ресурсного, структурно-функціонального, індикаторного, експертного, порівняльного та інтегрального підходів забезпечує об'єктивність аналізу, виявлення сильних і слабких сторін, обґрунтування стратегічних рішень та підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом.

Теоретичний аналіз сутності інноваційного потенціалу, чинників його формування та методів оцінки створює надійну основу для подальшого практичного дослідження стану інноваційного потенціалу конкретного

підприємства. Отримані результати дозволяють обґрунтовано переходити до аналітичної частини роботи, де здійснюється оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АЙ ТІ ІНЖИНІРІНГ»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» та його місце на ринку

ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» — сучасне українське господарське товариство, що здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій та цифрової інженерії. Юридична особа була зареєстрована 16 березня 2017 року відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». Основний капітал підприємства становить 150 000 грн, що забезпечує необхідну фінансову базу для функціонування та реалізації інноваційних проєктів. Станом на 07.12.2025 підприємство має статус «зареєстровано», що підтверджує безперервність його діяльності.

Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності, ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» здійснює діяльність у таких напрямках: Основним видом діяльності є: 58.29 — Видання іншого програмного забезпечення, що включає розробку та випуск програмних продуктів [39].

Додаткові види діяльності відображають повний цикл ІТ-сервісів компанії:

- 46.51 — оптова торгівля комп'ютерами, периферією та ПЗ;
- 62.01 — комп'ютерне програмування;
- 62.02 — консультування з питань інформатизації;
- 62.03 — діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;
- 62.09 — інша діяльність у сфері інформаційних технологій;
- 63.11 — оброблення даних та хостинг;

- 33.20 — установлення та монтаж машин та устаткування.

Наявність такого набору КВЕДів підтверджує, що компанія працює в широкому спектрі ІТ-послуг — від розробки та видання ПЗ до консалтингу, супроводу інфраструктури, інтеграції обладнання та управління даними. За даними IT Ukraine Association, у 2023–2024 рр. ІТ-галузь демонструє стійке зростання кількості компаній та експорту послуг, а інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності в даному секторі [40].

Організаційна будова ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» відноситься до лінійно-функціонального типу, що сприяє ефективному розподілу керівних та технологічних функцій. На чолі підприємства знаходиться керуючий (директор), який здійснює загальне управління, приймає стратегічні рішення та координує діяльність усіх структурних елементів.

До головних структурних компонентів належать:

- Адміністративно-управлінський відділ.

Забезпечує організацію внутрішніх процесів, документообіг, правовий супровід та загальне адміністрування компанії.

- Відділ розробки програмного забезпечення (Software Development).

Один із ключових підрозділів, що відповідає за розробку, тестування та впровадження програмних продуктів. Структура включає програмістів, тестувальників та інженерів із забезпечення якості. Підпорядковується технічному керівнику або безпосередньо директору (залежно від внутрішньої політики компанії).

- Відділ технічної підтримки та інженерних рішень.

Забезпечує впровадження програмних та інфраструктурних рішень, налаштування обладнання, супровід цифрових систем, технічний аудит та технічний консалтинг. Тісно взаємодіє з відділом розробки.

- Відділ маркетингу та розвитку бізнесу.

Відповідає за дослідження ринку, просування послуг, формування комерційних пропозицій, взаємодію з клієнтами та пошук нових партнерств. Забезпечує підприємству конкурентне позиціонування на ринку IT-послуг.

- Фінансово-економічний відділ.

Відповідає за фінансове планування, бюджетування, контроль витрат, формування фінансової звітності, аналіз ефективності проєктів та інвестицій.

Організаційна структура ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» має чітку вертикаль управління: усі підрозділи напрямку підпорядковуються керівнику підприємства, що забезпечує оперативність прийняття рішень, узгодженість дій та можливість швидко впроваджувати інновації. Такий підхід є ефективним для невеликих IT-компаній, де важливо забезпечити гнучкість, стабільний обмін інформацією та високу швидкість реалізації проєктів.

ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» діє у конкурентному середовищі, де ключовими учасниками є невеликі та середні IT-фірми, що спеціалізуються на програмуванні, інтеграційних розробках, хмарних сервісах, DevOps-інженерії та технічних консультаціях. Потреба у таких послугах в Україні та за її межами має тенденцію до збільшення, спричинену цифровою трансформацією бізнесу, переходом підприємств на автоматизовані системи управління та активним впровадженням інновацій [41, 42].

Конкурентні переваги ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» включають:

- застосування актуальних технологій та інженерних розробок;
- високий ступінь кваліфікації колективу;
- гнучкість у створенні та впровадженні персональних IT-рішень;
- готовність до новацій та цифрового оновлення процесів;
- клієнтоорієнтована стратегія та супровід впроваджених платформ.

Спрямування на сучасні методи управління дозволяє установі нарощувати свій інноваційний ресурс, оновлювати продуктову лінійку, вдосконалювати виробничо-технічну основу та підіймати конкурентоспроможність IT-сервісів.

Отже, ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» утримує сталі позиції, має вагомий інноваційний ресурс та відкриває можливості для подальшого розвитку за рахунок розширення діапазону пропозицій, впровадження нових технічних рішень та посилення продуктивності внутрішніх бізнес-процедур.

Далі ми розглянемо основні цінності підприємства, які лягають в основу глобальних цілей компанії, корпоративної культури та інших важливих складових. До основних цінностей компанії належать:

- Орієнтація на інновації.

Компанія постійно впроваджує нові технологічні рішення, розвиває продуктову лінійку та оптимізує внутрішні процеси.

- Технологічна відповідальність.

Підприємство забезпечує безпеку інформаційних систем, дотримується стандартів кіберзахисту та норм законодавства у сфері IT.

- Клієнтоцентричність.

Акцент на індивідуальних потребах замовників, якість комунікації та комплексність надання IT-послуг.

- Прозорість і етичність.

Відкритість у взаємодії з партнерами, дотримання професійної етики, чесність у підходах до ціноутворення та виконання зобов'язань.

- Команда та розвиток персоналу.

Формування команди, здатної до швидкого навчання, обміну досвідом та ефективної реалізації складних IT-проектів.

Таким чином ми бачимо, що цінності формують основу корпоративної культури та визначають пріоритети компанії в розвитку. Орієнтація на інновації та технологічну відповідальність забезпечує постійне оновлення

продуктів і безпеку цифрових рішень. Клієнтоцентричність і прозорість сприяють довірі замовників та партнерів, а команда і підтримка професійного розвитку персоналу створюють умови для ефективної реалізації складних ІТ-проектів. Усі ці цінності взаємопов'язані і разом забезпечують стійке зростання компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Далі ми проведемо оцінку ділової активності та інноваційного потенціалу підприємства на основі даних річних фінансових звітів за 2020–2025 роки.

У таблиці 2.1 показана динаміка зростання виручки від реалізації ІТ-послуг за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.1.

Виручка від реалізації ІТ-послуг

Рік	Виручка, млн грн
2020	18,4
2021	22,7
2022	17,5
2023	20,3
2024	24,1

Джерело: створено автором.

Аналіз динаміки виручки ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» за 2020–2024 роки показує загальне зростання показника, з характерною коливною тенденцією у 2022 році. Так, виручка зросла з 18,4 млн грн у 2020 році до 22,7 млн грн у 2021 році, що свідчить про стабільний розвиток компанії та збільшення обсягів надання ІТ-послуг. У 2022 році спостерігається значне зниження виручки до 17,5 млн грн, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення на територію України та відповідними економічними й операційними ризиками, які вплинули на бізнес-активність і замовлення клієнтів.

Вже у 2023 році компанія демонструє відновлення діяльності — виручка зросла до 20,3 млн грн, а у 2024 році — до 24,1 млн грн, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов, стабілізацію операцій та відновлення замовлень. Така динаміка підтверджує стійкість підприємства, здатність до швидкої реакції на кризові ситуації та ефективне управління інноваційним потенціалом навіть в умовах значних зовнішніх викликів.

Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ай Ті Інжиніринг» компанія активно застосовує комплекс стратегічних та операційних заходів. Ці заходи спрямовані на зміцнення інноваційного потенціалу, оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення якості надання ІТ-послуг та задоволення потреб клієнтів. Нижче наведено основні важелі, за допомогою яких підприємство реалізує ці стратегічні пріоритети та забезпечує ефективне функціонування на ринку (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Основні важелі формування та зміцнення інноваційного потенціалу компанії

№	Напрямок	Ключові важелі
1	Для корпоративних клієнтів	впровадження гнучких ІТ-рішень; оптимізація бізнес-процесів за допомогою автоматизації; забезпечення безперервності роботи сервісів; індивідуальний підхід до технічної підтримки.
2	Для кінцевих користувачів	підвищення стабільності та швидкодії програмних продуктів; інтуїтивність інтерфейсів; регулярні оновлення функціоналу; покращення досвіду користувача (UX/UI).
3	Для персоналу компанії	створення умов для професійного розвитку; системи мотивації, прив’язані до успішності проєктів; корпоративне навчання та сертифікації; розвиток культури крос-функціональної

		взаємодії.
4	Для інвесторів та партнерів	прозора структура управління; прогнозованість фінансових показників; оптимальне співвідношення ризик–дохідність; наявність стратегії розвитку на 3–5 років.
5	Для держави та суспільства	сплата податків та створення робочих місць; участь у цифровізації державних процесів; підвищення кібербезпеки на ринку; соціальні ІТ-ініціативи.

Джерело: створено автором.

Аналіз основних важелів формування та зміцнення інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» показує, що підприємство здійснює системну роботу за всіма ключовими напрямками: від розвитку корпоративних і кінцевих клієнтів до забезпечення умов для професійного зростання персоналу та прозорості управління для інвесторів і партнерів. Використання цих важелів дозволяє компанії підвищувати ефективність реалізації ІТ-проєктів, оптимізувати внутрішні процеси та підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах зовнішніх ризиків. Такий комплексний підхід сприяє стійкому розвитку підприємства та зміцненню його інноваційного потенціалу на ринку [43].

Також ми вирішили оцінити динаміку ключових техніко-економічних показників ТОВ «Ай Ті Інжинірінг», що дозволяє простежити розвиток компанії, визначити ефективність управлінських рішень та оцінити реалізацію її інноваційного потенціалу. Аналіз таких показників дає змогу виявити тенденції росту виручки, кількості проєктів та інвестицій у R&D, а також оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства за останні роки.

Нижче наводимо таблицю з узагальненням зібраної інформації (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» за 2020–2024 рр.

Показник	Од. вим.	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка	млн. грн.	18,4	22,7	17,5	20,3	24,1
Кількість проєктів	од.	42	56	37	47	58
Кількість клієнтів	од.	27	37	17	29	33
Інвестиції в R&D	млн. грн.	1.2	2.3	1.1	1.4	1.6

Джерело: створено автором.

Ми бачимо, що у таблиці наведені основні показники з динамікою за останні 5 років. Нижче ми проведемо розрахунок відсотку ефективності кожного показника (рис. 2.1 - 2.4).

$$\frac{24,1 - 18,4}{18,4} \times 100 = \frac{5,7}{18,4} \times 100 \approx 30,98\% \approx 31\%$$

Рис. 2.1. Розрахунок зростання виручки за 2020-2024 рр.

Значне зростання у 2021 році (+23,4%) свідчить про активний розвиток компанії. Різке падіння у 2022 році (-22,9%) пояснюється початком повномасштабного вторгнення в Україну та економічними труднощами. Відновлення у 2023 (+16%) та 2024 (+18,7%) демонструє адаптацію бізнесу до нових умов.

$$\frac{58 - 42}{42} \times 100 = \frac{16}{42} \times 100 \approx 38,1\% \approx 38\%$$

Рис. 2.2. Розрахунок зростання кількості проєктів за 2020-2024 рр.

Динаміка кількості проєктів повторює тренд виручки: різке зниження у 2022 році через зовнішні фактори та поступове відновлення у 2023–2024 роках.

$$\frac{33 - 27}{27} \times 100 = \frac{6}{27} \times 100 \approx 22,2\% \approx 22\%$$

Рис. 2.3. Розрахунок зростання кількості клієнтів за 2020-2024 рр.

Найбільш різка зміна спостерігається у 2022 році (-54,1%), що відображає значні втрати клієнтської бази під час кризових умов. Відновлення у 2023 (+70,6%) демонструє ефективну роботу з новими та існуючими клієнтами.

$$\frac{1,6 - 1,2}{1,2} \times 100 = \frac{0,4}{1,2} \times 100 \approx 33,3\% \approx 33\%$$

Рис. 2.4. Розрахунок зростання кількості інвестицій в R&D за 2020-2024 рр.

Інвестиції в R&D різко зросли у 2021 (+91,7%), що відображає активний розвиток інноваційних проєктів. У 2022 році спостерігається суттєве скорочення (-52,2%) через кризові умови. Наступне поступове відновлення у 2023–2024 роках свідчить про стабілізацію та повернення компанії до інноваційної діяльності.

Загалом, аналізовані показники підтверджують, що ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» демонструє стійкість до зовнішніх викликів, здатність швидко адаптуватися до нових умов і забезпечувати поступове зростання як фінансових результатів, так і інноваційного потенціалу компанії. Така

динаміка свідчить про ефективність стратегічного управління, комплексне планування та орієнтацію на розвиток ключових напрямів діяльності.

ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» є сучасним українським ІТ-підприємством, що надає повний спектр послуг — від розробки та видання програмного забезпечення до консалтингу, технічної підтримки та управління даними. Організаційна структура лінійно-функціонального типу забезпечує оперативне управління, гнучкість та швидку реалізацію проєктів. Основні цінності компанії — інновації, технологічна відповідальність, клієнтоцентричність, прозорість та команда — формують корпоративну культуру та визначають стратегічні пріоритети.

Аналіз фінансових та операційних показників за 2020–2024 роки демонструє стійке зростання виручки, кількості проєктів, клієнтів та інвестицій у R&D, з падінням у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення в Україну. Поступове відновлення у 2023–2024 роках підтверджує здатність компанії адаптуватися до зовнішніх викликів і підтримувати свій інноваційний потенціал. Саме тому ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» утримує стабільні позиції на ринку та має всі умови для подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу для реалізації інновацій

Кадровий потенціал є однією з ключових складових інноваційного потенціалу підприємства, оскільки саме компетентність, досвід та мотивація працівників визначають здатність компанії генерувати, впроваджувати та підтримувати інноваційні процеси. Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» кадровий ресурс виступає основним драйвером розвитку, адже діяльність компанії орієнтована на розробку програмного забезпечення, технічні інженерні рішення та управління цифровими системами, де успіх безпосередньо залежить від кваліфікації персоналу.

Склад команди компанії включає програмістів, інженерів, тестувальників, технічних консультантів, фахівців з кібербезпеки, маркетологів та аналітиків. Більшість ключових працівників мають вищу технічну освіту, підтверджену сертифікаціями за міжнародними стандартами (наприклад, Microsoft, Cisco, Scrum, DevOps, ITIL), що дозволяє впроваджувати сучасні методи розробки та управління IT-проектами. Наявність сертифікованих фахівців забезпечує високий рівень компетентності та дозволяє реалізовувати складні інноваційні проекти з дотриманням міжнародних стандартів якості.

Досвід роботи команди у різних галузях інформаційних технологій дозволяє компанії ефективно інтегрувати технологічні рішення у бізнес-процеси клієнтів, адаптувати продукти до специфічних потреб і створювати унікальні IT-рішення. Підхід до підбору персоналу базується на принципі поєднання технічних навичок та здатності до креативного мислення, що є критично важливим для розвитку інноваційного потенціалу.

Для підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» активно впроваджує внутрішні та зовнішні навчальні програми, включаючи онлайн-курси, тренінги, участь у професійних конференціях та хакатонах. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати актуальні знання співробітників, але й стимулювати розвиток нових компетенцій, що безпосередньо впливає на здатність компанії до інноваційних змін.

Кадровий потенціал компанії також характеризується високим рівнем мотивації та залученості співробітників. Впроваджені системи бонусів та мотивації, прив'язані до результатів проектів, а також можливості професійного росту та участі у стратегічних ініціативах, формують середовище, в якому працівники заохочені до генерації нових ідей та активного впровадження інновацій.

Отже, кадровий потенціал ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» є висококомпетентним, досвідченим і мотивованим ресурсом, що забезпечує ефективну реалізацію інноваційних проектів та створює фундамент для

зростання інноваційного потенціалу компанії. Система навчання, сертифікацій та мотиваційних механізмів дозволяє підприємству підтримувати динамічну адаптацію до змін технологічного середовища та ринкових вимог.

Фінансовий потенціал є критичною складовою ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємства, оскільки наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє впроваджувати нові технології, модернізувати технічну базу, залучати висококваліфікованих фахівців та реалізовувати проєкти досліджень і розробок (R&D). Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» фінансовий потенціал формує основу можливості постійного нарощування інноваційного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз фінансових показників компанії за 2020–2024 роки демонструє позитивну динаміку зростання виручки та інвестицій у R&D, незважаючи на зовнішні кризи. Виручка зросла з 18,4 млн грн у 2020 році до 24,1 млн грн у 2024 році, що свідчить про стабільний розвиток та здатність підприємства генерувати ресурси для інноваційної діяльності. Інвестиції у R&D у 2021 році склали 2,3 млн грн, що майже вдвічі перевищує показник 2020 року (1,2 млн грн), демонструючи стратегічне спрямування на розвиток технологічних інновацій. Хоча у 2022 році спостерігалось скорочення інвестицій до 1,1 млн грн через кризові умови, у наступні роки компанія стабільно відновлювала фінансування інноваційних проєктів.

Фінансова стабільність підприємства дозволяє забезпечити комплексне фінансування інноваційних ініціатив: від модернізації серверного обладнання та програмних платформ до залучення зовнішніх консультантів та партнерських рішень. Наявність власного капіталу у розмірі 150 000 грн формує фінансову базу для запуску нових продуктів та швидкого реагування на потреби ринку.

Крім того, компанія активно планує бюджет на інновації, розподіляючи ресурси між короткостроковими проєктами (оновлення ПЗ,

технічне удосконалення продуктів) та довгостроковими R&D-ініціативами (розробка нових продуктів, тестування інноваційних технологій). Такий баланс дозволяє підтримувати стійку фінансову основу для безперервного інноваційного розвитку.

Фінансовий потенціал також включає механізми управління ризиками, пов'язаними з інноваційними проєктами. Компанія оцінює очікувану ефективність інвестицій у R&D, визначає пріоритети серед проєктів та контролює їх рентабельність, що забезпечує раціональне використання ресурсів та мінімізацію фінансових втрат у разі невдалого впровадження нових технологій.

Тому фінансовий потенціал ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» забезпечує стабільне ресурсне підґрунтя для реалізації інноваційної стратегії компанії. Компанія демонструє здатність не лише підтримувати існуючі продукти та послуги на високому рівні, але й активно інвестувати у створення нових технологічних рішень, що безпосередньо впливає на зростання інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Технічний та організаційний потенціал є важливими складовими інноваційного ресурсного забезпечення підприємства, оскільки вони визначають здатність компанії ефективно реалізовувати інноваційні проєкти, адаптуватися до змін технологічного середовища та підтримувати високий рівень продуктивності. Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» технічна база та організаційні ресурси тісно взаємопов'язані і формують основу ефективної інноваційної діяльності.

Технічний потенціал включає наявність сучасного програмного та апаратного забезпечення, що дозволяє реалізовувати весь цикл розробки та впровадження ІТ-рішень. Компанія використовує сучасні сервери, хмарні технології, системи управління проєктами та програмні платформи для автоматизації розробки та тестування продуктів. Наявність спеціалізованих інструментів забезпечує ефективне створення, інтеграцію та підтримку

програмних продуктів, підвищує швидкість реалізації проєктів та знижує ризики технічних помилок.

Організаційний потенціал визначається структурою управління та внутрішніми процесами компанії, які спрямовані на підтримку інноваційних ініціатив. Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує чітку вертикаль управління, оперативність прийняття рішень та високу координацію між підрозділами. Внутрішні процеси включають ефективну систему планування проєктів, контроль виконання завдань, регулярні наради та використання методів гнучкого управління (Agile, Scrum), що дозволяє швидко адаптуватися до змін вимог клієнтів та ринку.

Організаційний потенціал також проявляється у впровадженні корпоративних систем підтримки інновацій: створенні міжфункціональних команд для розробки нових продуктів, встановленні мотиваційних механізмів для працівників, що сприяють генерації ідей, та організації регулярного навчання для підвищення кваліфікації персоналу. Така інтеграція організаційних і технічних ресурсів дозволяє забезпечити безперервний процес інноваційної діяльності та підвищує ефективність управління інноваційним потенціалом.

Ключовою перевагою підприємства є здатність комбінувати технічні ресурси з організаційними процесами для швидкого впровадження інновацій, оптимізації витрат та підвищення якості ІТ-послуг. Це дозволяє ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» не лише підтримувати конкурентні позиції на ринку, а й активно розширювати портфель інноваційних продуктів та сервісів.

Таким чином, технічний і організаційний потенціал ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» виступає фундаментом для реалізації інноваційних стратегій, забезпечує ефективне використання ресурсів, підтримує адаптивність підприємства до технологічних змін та сприяє стійкому розвитку його інноваційного потенціалу.

Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» показує, що підприємство володіє усіма необхідними складовими для ефективного

формування та реалізації інноваційного потенціалу. Кадровий потенціал характеризується високою кваліфікацією, значним професійним досвідом та активною системою навчання і сертифікацій, що забезпечує здатність працівників генерувати ідеї та впроваджувати інноваційні рішення.

Фінансовий потенціал компанії дозволяє планувати та реалізовувати інвестиції у R&D, модернізацію технічної бази, розвиток персоналу та впровадження нових технологій, що створює стабільну основу для інноваційної діяльності навіть в умовах зовнішніх ризиків.

Технічний та організаційний потенціал забезпечує підприємству ефективну реалізацію проєктів завдяки сучасній апаратно-програмній базі, структурі управління та налагодженим внутрішнім процесам. Висока координація між підрозділами, впровадження Agile-підходів та корпоративних механізмів підтримки інновацій сприяють швидкому впровадженню нових продуктів і сервісів.

Узагальнено, ресурсний потенціал ТОВ «Ай Ті Інжиніринг» створює міцну основу для розвитку інновацій, підвищення конкурентоспроможності та ефективного управління інноваційним потенціалом підприємства. Його комплексне використання дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін технологічного середовища та ринкових умов, що є ключовим фактором стійкого росту та успішної реалізації інноваційної стратегії.

Таблиця 2.4.

Види ресурсного потенціалу та їх значення

Назва	Значення
Кадровий потенціал	Є важливою складовою потенціалу компанії в цілому, тому що саме від людей залежить якість впровадження інновацій
Фінансовий потенціал	Один із найважливіших елементів ресурсного потенціалу, тому що більшість інновацій напряду залежать від фінансових можливостей компанії
Технічний потенціал	Не менш важливий елемент потенціалу компанії, від технічних можливостей залежить стабільність впровадження інновацій
Організаційний потенціал	Від організаційного потенціалу залежить в першу чергу

	швидкість впровадження нових можливостей
--	--

Джерело: створено автором.

2.3. Оцінка управлінської та інноваційної діяльності

Система управління інноваційною діяльністю є ключовим інструментом реалізації інноваційного потенціалу підприємства та забезпечує стратегічне планування, координацію та контроль усіх процесів, пов'язаних із створенням та впровадженням нових продуктів і технологій. Для ТОВ «Ай Ті Інжиніринг» така система інтегрує організаційні, фінансові та кадрові ресурси, спрямовані на максимізацію ефективності інноваційної діяльності.

Організаційно система управління інноваціями реалізується через лінійно-функціональну структуру, де керівник компанії координує діяльність всіх підрозділів — від відділу розробки ПЗ до технічної підтримки та маркетингу. Така структура забезпечує швидкий обмін інформацією, оперативне прийняття рішень та гнучке реагування на зміни ринкових і технологічних умов.

Управління інноваціями базується на стратегічному плануванні, яке включає:

- визначення пріоритетних напрямів розвитку інновацій;
- оцінку ресурсної бази та можливостей для впровадження нових рішень;
- прогнозування ефекту від реалізації інноваційних проєктів для бізнесу.

В процесі реалізації проєктів застосовуються сучасні методи управління, такі як Agile, Scrum та Kanban, що дозволяє ефективно координувати міжфункціональні команди, швидко реагувати на зміни вимог клієнтів та скорочувати час виведення продуктів на ринок. Такі підходи сприяють

гнучкості та динамічності інноваційного процесу, що особливо важливо для ІТ-компаній, де технологічні зміни відбуваються швидкими темпами [44].

Таблиця 2.5.

Сучасні методи управління та їх переваги

Назва	Переваги
Agile	Гнучкість у плануванні та швидка адаптація до змін вимог клієнтів; поетапна розробка продукту з постійним зворотним зв'язком; зниження ризиків інноваційних проєктів; скорочення часу виведення продукту на ринок.
Scrum	Чітка організація роботи через спринти; регулярний контроль результатів і можливість коригування цілей; підвищення командної відповідальності та прозорості процесів; покращення внутрішньої комунікації.
Kanban	Візуалізація робочих процесів; контроль завантаженості команди; виявлення вузьких місць у процесах; підвищення стабільності та безперервності інноваційної діяльності.

Джерело: створено автором на основі [44].

Контроль за інноваційною діяльністю здійснюється через встановлення ключових показників ефективності (KPI), таких як кількість реалізованих проєктів, терміни впровадження, витрати на R&D та задоволеність клієнтів. Регулярний моніторинг результатів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану, оцінювати ефективність управлінських рішень та коригувати стратегію інноваційного розвитку.

Саме тому, система управління інноваційною діяльністю ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» забезпечує комплексний підхід до розвитку інноваційного потенціалу компанії, інтегрує ресурси та процеси, підвищує ефективність реалізації проєктів та сприяє підтриманню конкурентних переваг на ринку ІТ-послуг.

Стимулювання персоналу є ключовим елементом формування інноваційного потенціалу підприємства, оскільки заохочує співробітників до генерації нових ідей, активного пошуку технологічних рішень і впровадження інновацій у бізнес-процеси. ТОВ «Ай Ті Інжинірінг»

використовує комплексний підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, корпоративні ініціативи та програми професійного розвитку.

Одним із основних інструментів є *система мотивації та бонусів*, прив'язана до результатів виконання проєктів. Працівники отримують премії за успішне впровадження нових технологій, оптимізацію процесів та підвищення ефективності програмних продуктів. Такий підхід сприяє безпосередньому зв'язку між особистим внеском і винагородою, що стимулює активну участь у розвитку інноваційних рішень.

ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» активно впроваджує внутрішні *конкурси ідей та хакатони*, де співробітники можуть презентувати власні проєкти та прототипи. Переможці отримують як фінансову винагороду, так і можливість реалізувати свої рішення у виробничому процесі. Цей інструмент стимулює креативність, командну роботу та швидке тестування нових ідей у практичних умовах [45].

Важливою складовою є *професійний розвиток та навчання персоналу*. Компанія організовує внутрішні та зовнішні тренінги, онлайн-курси, сертифікаційні програми та участь у галузевих конференціях. Це не лише підвищує компетентність співробітників, але й формує культуру постійного вдосконалення та інноваційного мислення.

Для підтримки командної роботи і крос-функціональної взаємодії використовуються *міжфункціональні робочі групи*, де працівники з різних підрозділів співпрацюють над складними проєктами. Такий підхід сприяє обміну знаннями, швидкому вирішенню проблем та генерації інноваційних ідей на стику компетенцій.

Нематеріальні стимули включають визнання досягнень співробітників, публічне відзначення успішних проєктів та створення корпоративного середовища, яке заохочує ініціативу та експерименти. Це підвищує мотивацію, залученість та готовність працівників впроваджувати нові технологічні рішення.

Комплекс інструментів стимулювання інновацій серед персоналу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» забезпечує високу мотивацію, креативність та готовність до впровадження нових рішень, що безпосередньо впливає на ефективність інноваційної діяльності та зростання інноваційного потенціалу підприємства.

Реалізація інноваційних проєктів є центральним етапом управління інноваційним потенціалом, адже саме від здатності підприємства ефективно впроваджувати нові технології, продукти та процеси залежить його конкурентоспроможність на ринку. ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» застосовує системний підхід до впровадження інновацій, інтегруючи технічні, кадрові та організаційні ресурси.

Компанія реалізує інноваційні проєкти у кількох ключових напрямках:

- Розробка нових програмних продуктів і платформ — створення сучасних ПЗ для корпоративних та індивідуальних користувачів з урахуванням новітніх технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів та хмарні сервіси.
- Модернізація існуючих рішень — оновлення функціоналу, оптимізація продуктивності та підвищення безпеки програмних продуктів.
- Впровадження технологічних інновацій у внутрішні процеси — автоматизація управлінських і виробничих процесів, що підвищує ефективність роботи компанії та знижує витрати на обслуговування проєктів.

Ефективність реалізації інновацій оцінюється за допомогою ключових показників (KPI), таких як:

- терміни виведення продукту на ринок;
- кількість успішно завершених проєктів;
- рівень задоволеності клієнтів;
- рентабельність інноваційних рішень;
- обсяг інвестицій у R&D та їх окупність.

За останні 5 років ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» успішно реалізувало ряд проєктів, що дозволило розширити портфель послуг, підвищити якість програмних продуктів та інтегрувати новітні технології у роботу клієнтів. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління даними та хмарних сервісів значно підвищило продуктивність корпоративних клієнтів і забезпечило конкурентну перевагу на ринку.

Важливим аспектом є також оцінка ефективності внутрішніх інновацій, що включає підвищення кваліфікації персоналу, зниження витрат на підтримку ІТ-систем та оптимізацію процесів розробки. Результати таких впроваджень демонструють, що комплексний підхід до управління інноваціями дозволяє компанії підтримувати стабільне зростання та зберігати гнучкість у швидкозмінному технологічному середовищі.

Отже, система реалізації інноваційних проєктів ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» є ефективним інструментом управління інноваційним потенціалом, що забезпечує розвиток нових продуктів, оптимізацію процесів та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку інформаційних технологій.

Контроль та оцінка інноваційного потенціалу є завершальним етапом управління інноваційною діяльністю підприємства, оскільки дозволяє визначити ефективність реалізованих проєктів, оцінити використання ресурсів та скоригувати стратегію розвитку. Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» ця система інтегрує фінансові, технічні, кадрові та організаційні показники, забезпечуючи комплексну оцінку інноваційної активності.

Основні методами контролю наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Основні методи контролю

Метод	Опис
Встановлення та моніторинг КРІ для інноваційних проєктів	Моніторинг термінів виконання, рівень рентабельності, ефективність витрат на R&D, кількість реалізованих нових продуктів, рівень задоволеності клієнтів.
Регулярний аналіз фінансових показників	Оцінка інвестицій у інновації, їх окупності та впливу на загальний фінансовий результат компанії.
Моніторинг ринку та конкурентного середовища	Відстеження технологічних трендів, активності конкурентів та нових можливостей для розвитку інновацій.
Аудит внутрішніх процесів і ресурсів	Перевірка ефективності використання кадрового, технічного та організаційного потенціалу для реалізації інновацій

Джерело: створено автором.

Для більш комплексної оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» застосовуються інтегральні показники, що включають сумарну оцінку людських, фінансових та технічних ресурсів, ефективності реалізації інновацій та впливу на конкурентні позиції компанії. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан інноваційної діяльності, а й прогнозувати її розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

Контроль інноваційного потенціалу також передбачає коригування стратегії на основі отриманих даних: перегляд пріоритетів проєктів, оптимізацію ресурсного забезпечення та зміцнення кадрового потенціалу. Це забезпечує гнучкість і адаптивність компанії до змін технологічного середовища та ринкових умов [46].

Таким чином, система контролю та оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» забезпечує комплексне управління інноваційною діяльністю, дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє стійкому розвитку підприємства на ринку інформаційних технологій.

Аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» показав, що підприємство володіє усіма необхідними ресурсами та інструментами для ефективного розвитку та реалізації інноваційних проєктів. Дослідження ресурсного потенціалу підтвердило високу компетентність персоналу, наявність сучасної технічної бази, організаційної структури, що забезпечує гнучкість та швидке прийняття рішень, а також стабільну фінансову платформу для інвестицій у R&D.

Оцінка управлінської та інноваційної діяльності засвідчила ефективність системи управління інноваціями, яка інтегрує стратегічне планування, координацію проєктів та контроль їх виконання. Інструменти стимулювання персоналу, такі як мотиваційні системи, внутрішні конкурси ідей, хакатони та програми професійного розвитку, сприяють формуванню культури інновацій і активному залученню співробітників до впровадження нових рішень.

Реалізація інноваційних проєктів показала здатність компанії не лише розробляти нові продукти та модернізувати існуючі сервіси, а й оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю сприяв раціональному використанню фінансових, кадрових і технологічних ресурсів. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволило автоматизувати ключові бізнес-процеси та скоротити операційні витрати. Значну увагу компанія приділяє розвитку кадрового потенціалу, зокрема підвищенню кваліфікації працівників і формуванню культури інновацій. Це створює сприятливі умови для генерації нових ідей та їх подальшої практичної реалізації.

Система контролю та оцінки інноваційного потенціалу забезпечує комплексний моніторинг результатів, своєчасне виявлення слабких місць та коригування стратегії розвитку. Використання показників ефективності дає змогу оцінювати доцільність інноваційних проєктів на різних етапах їх реалізації. Регулярний аналіз результатів інноваційної діяльності сприяє

зниженню ризиків і підвищенню якості управлінських рішень. Удосконалення механізмів зворотного зв'язку дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Загалом, ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» демонструє високий рівень готовності до впровадження інновацій, комплексне управління ресурсами та ефективне використання інноваційного потенціалу. Орієнтація на стратегічний розвиток забезпечує узгодженість інноваційних проєктів із загальними цілями підприємства. Це створює міцну основу для подальшого розвитку, зміцнення позицій на ринку інформаційних технологій та підвищення конкурентоспроможності компанії у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегія управління інноваційним потенціалом ТОВ «Ай Ті Інжинірінг»

Першим етапом розробки стратегії підвищення інноваційного потенціалу є комплексний аналіз поточного стану ресурсів та можливостей підприємства. Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» цей аналіз охоплює кадрові, фінансові, технічні та організаційні складові, що безпосередньо впливають на здатність компанії генерувати та впроваджувати інноваційні рішення.

Кадровий потенціал компанії характеризується високим рівнем компетенцій, значним досвідом у сфері інформаційних технологій та постійним професійним розвитком співробітників. Працівники регулярно проходять сертифікації, тренінги та навчання за сучасними технологічними стандартами, що забезпечує компанії здатність до швидкого впровадження інноваційних рішень.

Фінансовий потенціал ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» дозволяє планувати інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D), оновлення технічної бази та модернізацію програмних продуктів. Це створює надійну основу для впровадження інновацій навіть за умов зовнішніх економічних викликів.

Технічна база та інфраструктура включає сучасне обладнання, програмні засоби, хмарні платформи та інструменти для розробки та тестування програмного забезпечення. Завдяки цьому компанія може ефективно реалізовувати як внутрішні проєкти, так і замовлення корпоративних клієнтів з високими вимогами до технологічних рішень.

Організаційна структура лінійно-функціонального типу забезпечує чіткий розподіл обов'язків, швидке прийняття рішень та ефективну координацію між підрозділами. Впровадження Agile-підходів і крос-функціональних команд дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов та інтегрувати нові технології у роботу компанії.

Незважаючи на наявні переваги, аналіз також виявив певні обмеження. До них відносяться: потреба у поглибленні спеціалізованих знань у новітніх технологіях, підвищення кількості інноваційних проєктів, а також необхідність посилення стратегічного планування та систематизації процесів управління інноваціями.

Поточний стан інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжиніринг» демонструє високу готовність до розвитку інновацій, однак потребує цілеспрямованої стратегії для оптимізації ресурсів, підвищення ефективності управлінських процесів та активізації інноваційної діяльності на всіх рівнях підприємства [47].

Після аналізу поточного стану інноваційного потенціалу підприємства наступним етапом є визначення стратегічних цілей, які спрямовані на підвищення здатності компанії генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Для ТОВ «Ай Ті Інжиніринг» стратегічні цілі формуються з урахуванням ресурсного потенціалу, ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх процесів підприємства.

Основними стратегічними цілями є:

- *Підвищення компетенцій та професійного рівня персоналу.* Розвиток технічних та управлінських навичок співробітників через сертифікації, тренінги та участь у професійних конференціях. Формування культури інноваційного мислення та заохочення ініціативності працівників.
- *Оптимізація внутрішніх процесів та управлінської структури.* Впровадження сучасних методів управління проєктами (Agile, Scrum) для підвищення гнучкості та швидкості реалізації інновацій.

Підвищення ефективності внутрішньої комунікації та координації між відділами.

- *Розширення портфеля інноваційних продуктів і послуг.* Розробка нових програмних рішень, платформ та сервісів з урахуванням потреб ринку та новітніх технологічних трендів. Модернізація існуючих продуктів для підвищення їх конкурентоспроможності.

- *Зміцнення фінансової та ресурсної бази для інновацій.* Оптимізація інвестицій у R&D та контроль за ефективністю вкладених ресурсів. Пошук додаткових джерел фінансування інноваційних проєктів, включаючи державні програми підтримки та партнерства з інвесторами.

- *Підвищення конкурентоспроможності на ринку IT-послуг.* Впровадження інновацій, що забезпечують унікальні рішення для корпоративних та кінцевих клієнтів. Підтримка високих стандартів якості та безпеки продуктів, що зміцнює репутацію компанії.

Досягнення цих стратегічних цілей забезпечить комплексний розвиток інноваційного потенціалу підприємства, дозволить ефективно використовувати наявні ресурси та підвищити адаптивність компанії до швидкозмінного технологічного середовища. Стратегія формує чітку основу для планування конкретних заходів та інструментів, спрямованих на реалізацію інноваційної діяльності на всіх рівнях підприємства.

Розробка напрямів реалізації стратегії підвищення інноваційного потенціалу передбачає конкретизацію заходів та ініціатив, які дозволять досягти визначені стратегічні цілі.

Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» реалізація стратегії здійснюватиметься за чотирима основними напрямками:

- *Розвиток кадрового потенціалу.* Проведення регулярних тренінгів та навчальних програм для підвищення технічних та управлінських навичок співробітників. Заохочення участі персоналу у сертифікаційних програмах, конференціях та професійних об'єднаннях.

Створення системи внутрішньої мотивації та визнання інноваційних досягнень, включаючи премії, хакатони та конкурси ідей.

- *Модернізація технічної та інфраструктурної бази.* Оновлення апаратного та програмного забезпечення, впровадження новітніх технологій для розробки, тестування та впровадження ПЗ. Використання хмарних платформ та автоматизованих систем управління для підвищення ефективності процесів. Інтеграція сучасних інструментів аналітики та моніторингу для оцінки результатів інноваційної діяльності.

- *Оптимізація організаційних процесів.* Впровадження гнучких методів управління проєктами (Agile, Scrum), що забезпечує швидке реагування на зміни ринку та технологічні виклики. Створення крос-функціональних команд для підвищення обміну знаннями та ефективності реалізації складних інноваційних проєктів. Систематизація процесів управління інноваційною діяльністю та регулярний контроль KPI.

- *Розширення інноваційної діяльності та вихід на нові ринки.* Розробка та впровадження нових програмних продуктів і сервісів для різних сегментів ринку. Пошук партнерських проєктів та залучення інвестицій для масштабування інновацій. Аналіз потреб клієнтів та адаптація інноваційних рішень під специфіку ринків, де діє компанія.

Визначені напрями реалізації стратегії забезпечують комплексний підхід до розвитку інноваційного потенціалу, дозволяючи поєднувати кадрові, технічні, організаційні та ринкові ресурси. Такий підхід підвищує ймовірність успішної реалізації інновацій, зміцнює позиції підприємства на ринку та формує основу для стійкого зростання інноваційної діяльності.

Прогнозування ефекту від реалізації стратегії є завершальним етапом формування плану підвищення інноваційного потенціалу підприємства. Воно дозволяє оцінити очікувані результати впровадження заходів та визначити

ключові показники ефективності, що відображають досягнення стратегічних цілей.

Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» очікувані ефекти реалізації стратегії можна класифікувати за основними напрямками:

- *Підвищення компетенцій персоналу.* Збільшення частки працівників із сертифікованими навичками на 20–30% протягом 2–3 років. Формування культури інноваційного мислення та активної участі співробітників у проєктній діяльності. Підвищення ефективності роботи команд, що безпосередньо вплине на швидкість впровадження інновацій.
- *Модернізація технічної бази та процесів.* Підвищення продуктивності та стабільності програмних продуктів. Скорочення часу на розробку та тестування нових рішень на 15–20%. Підвищення надійності та безпеки інформаційних систем, що знижує ризики простоїв та технічних збоїв.
- *Оптимізація управлінських процесів.* Скорочення витрат на управління проєктами та внутрішні процеси на 10–15%. Підвищення гнучкості компанії у реагуванні на зміни ринку та технологічні новації. Поліпшення координації між підрозділами та ефективності прийняття рішень.
- *Розширення інноваційної діяльності та ринкової присутності.* Збільшення кількості нових продуктів на ринку на 25–30% протягом 3 років. Підвищення частки доходів від інноваційних продуктів і сервісів. Розширення клієнтської бази та зміцнення позицій на ринку ІТ-послуг.

Прогнозування ефекту дозволяє підприємству оцінити віддачу від інвестицій в інновації, а також визначити пріоритети для наступних етапів розвитку. Системний підхід до реалізації стратегії забезпечує не лише підвищення інноваційного потенціалу, а й стійке зростання компанії, зміцнення її конкурентних позицій та забезпечення довгострокової ефективності на ринку інформаційних технологій.

Розробка стратегії підвищення інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» дозволила системно визначити шляхи розвитку підприємства та конкретні заходи для ефективного використання ресурсів. Аналіз поточного стану показав високий рівень компетенцій персоналу, сучасну технічну базу та гнучку організаційну структуру, водночас виявивши потребу у поглибленні знань та посиленні управлінських процесів [48].

Визначені стратегічні цілі — розвиток персоналу, оптимізація процесів, розширення інноваційної діяльності та зміцнення фінансової бази — формують основу для подальшої реалізації інновацій. Розроблені напрями реалізації стратегії включають кадрові, технічні, організаційні та ринкові ініціативи, що забезпечують комплексний підхід до підвищення інноваційного потенціалу.

Прогнозування ефекту від впровадження стратегії дозволяє оцінити очікуваний вплив на конкурентоспроможність, продуктивність персоналу, якість продуктів та фінансові результати підприємства, створюючи основу для стійкого розвитку та зміцнення позицій ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» на ринку ІТ-послуг.

3.2. Інструменти впровадження інновацій та їх ефективність

Організаційні інструменти впровадження інновацій є ключовим елементом підвищення ефективності інноваційної діяльності, оскільки вони забезпечують координацію роботи персоналу, підтримку творчої ініціативи та швидке реагування на зміни ринку.

Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» до таких інструментів належать:

- Крос-функціональні команди та Agile-підходи. Створення міжфункціональних команд дозволяє об'єднувати фахівців з різних відділів — розробки, тестування, маркетингу та технічної підтримки. Це

забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань і прискорює процес розробки інноваційних продуктів. Впровадження методологій Agile і Scrum дозволяє гнучко адаптувати плани до змін у потребах клієнтів та ринкових умов, скорочуючи час від ідеї до реалізації проєкту.

- Внутрішні хакатони та конкурси ідей. Регулярне проведення корпоративних хакатонів, конкурсів стартап-ідей та генерацій нових концепцій стимулює працівників до творчого мислення та активної участі у впровадженні інновацій. Такий підхід дозволяє виявляти внутрішні таланти, заохочувати ініціативність та створювати атмосферу інноваційного середовища в компанії.

- Мотиваційні програми та система заохочень. Для підтримки активної участі персоналу у впровадженні інновацій застосовуються фінансові та нефінансові стимули: премії за успішну реалізацію проєктів, відзначення кращих ідей, просування по кар'єрній драбині для активних учасників інноваційної діяльності. Це сприяє підвищенню продуктивності та залученості співробітників.

- Мотиваційні програми та система заохочень. Для підтримки активної участі персоналу у впровадженні інновацій застосовуються фінансові та нефінансові стимули: премії за успішну реалізацію проєктів, відзначення кращих ідей, просування по кар'єрній драбині для активних учасників інноваційної діяльності. Це сприяє підвищенню продуктивності та залученості співробітників.

- Системи управління проєктами та KPI. Для контролю ефективності реалізації інноваційних проєктів підприємство застосовує сучасні системи управління проєктами (наприклад, Jira, Trello) та встановлює ключові показники ефективності (KPI). Це дозволяє відслідковувати прогрес реалізації проєктів, своєчасно виявляти проблеми та коригувати дії для досягнення цілей.

Впровадження цих організаційних інструментів дозволяє ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» створювати внутрішнє середовище, сприятливе для розвитку інновацій, підвищувати гнучкість та оперативність компанії, а також забезпечувати ефективну реалізацію інноваційних ідей від концепції до комерційного впровадження.

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та високої конкуренції на ринку ІТ-послуг успішне впровадження інновацій неможливе без ефективного використання технологічних інструментів. Вони забезпечують не лише технічну підтримку інноваційних процесів, а й підвищують швидкість розробки, якість продуктів, точність аналітики та надійність реалізації інноваційних рішень [49].

Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» технологічні інструменти є критично важливими, оскільки вони дозволяють: скоротити час від концепції до впровадження продукту; забезпечити стабільність і безпеку програмних рішень; підвищити ефективність командної роботи та управління проектами; оцінювати та прогнозувати ефективність інноваційної діяльності на основі аналітичних даних.

Саме завдяки впровадженню сучасних технологій компанія може підтримувати конкурентоспроможність, гнучко реагувати на зміни ринкових умов та зміцнювати свій інноваційний потенціал.

Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» основними технологічними інструментами є:

- Сучасне апаратне та програмне забезпечення. Компанія використовує потужні сервери, комп'ютерні робочі станції та спеціалізоване програмне забезпечення для розробки та тестування програмних продуктів. Це дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності, стабільності та безпеки цифрових рішень, а також скоротити час на впровадження інноваційних продуктів.
- Хмарні платформи та автоматизовані системи. Використання хмарних технологій забезпечує гнучкість та масштабованість ІТ-

інфраструктури. Автоматизація процесів управління проектами, тестування та розгортання продуктів дозволяє зменшити ризики технічних помилок, підвищити швидкість впровадження та знизити операційні витрати.

- Аналітичні інструменти та моніторинг ефективності. Для оцінки результатів інноваційної діяльності компанія використовує аналітичні системи та програмні інструменти, які дозволяють відслідковувати ключові показники ефективності (KPI), виявляти проблемні зони та оптимізувати процеси. Це забезпечує прийняття обґрунтованих рішень та підвищує загальну продуктивність інноваційних проєктів.

- Автоматизація розробки та тестування. Впровадження DevOps-підходів та автоматизованих систем тестування дозволяє пришвидшити цикл розробки, забезпечити високу якість програмних продуктів та оперативно реагувати на потреби клієнтів. Це дозволяє компанії ефективно поєднувати швидкість розробки з надійністю та стабільністю впроваджуваних рішень.

Застосування технологічних інструментів у ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» забезпечує комплексну підтримку інноваційного процесу: від створення ідеї до її комерційного впровадження. Це підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку ІТ-послуг, дозволяє швидко адаптуватися до нових технологічних викликів та зміцнює інноваційний потенціал підприємства.

Фінансові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Для ефективного впровадження інновацій необхідні системні інвестиції у дослідження і розробки, модернізацію технічної бази, навчання персоналу та маркетингові заходи для просування нових продуктів.

Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» основними фінансовими інструментами підтримки інновацій є:

- Інвестиції у R&D. Компанія регулярно виділяє частину бюджету на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що дозволяє

розробляти нові програмні продукти та вдосконалювати існуючі сервіси. Це сприяє підтримці технологічного рівня компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

- Пошук зовнішніх джерел фінансування. Для реалізації масштабних інноваційних проєктів ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» використовує зовнішнє фінансування: державні гранти та програми підтримки інновацій; партнерські проєкти та стратегічні альянси; венчурні інвестиції та фінансування стартапів у сфері ІТ.

- Бюджетування та контроль рентабельності інноваційних проєктів. Для кожного інноваційного проєкту встановлюється окремий бюджет, визначаються ключові фінансові показники ефективності (ROI, окупність, витрати на впровадження). Це дозволяє оптимально розподіляти ресурси, оцінювати доцільність інноваційних ініціатив та контролювати ефективність вкладених коштів.

- Стимулювання інновацій через фінансові механізми для персоналу. Додатково підприємство застосовує фінансові стимули для працівників, які беруть участь у впровадженні інноваційних проєктів: премії, бонуси за успішне завершення розробки та комерціалізацію нових продуктів, а також участь у прибутках від впроваджених рішень.

Використання цих фінансових інструментів дозволяє ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» забезпечувати стабільне фінансування інноваційних процесів, зменшувати ризики при впровадженні нових рішень та підтримувати стійкий розвиток підприємства. Фінансові інструменти у поєднанні з організаційними та технологічними заходами створюють комплексну систему підтримки інноваційного потенціалу компанії [50].

Оцінка ефективності впровадження інновацій є ключовим етапом управління інноваційним потенціалом підприємства, оскільки дозволяє визначити досягнуті результати, виявити сильні та слабкі сторони, а також скоригувати подальші дії.

Для ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» ефективність інноваційної діяльності оцінюється за трьома основними напрямками:

- Фінансово-економічні показники ROI (Return on Investment) інноваційних проєктів, що показує рентабельність вкладень у розробку та впровадження нових продуктів; Зростання виручки від нових продуктів та сервісів; Окупність інноваційних проєктів, що дозволяє планувати майбутні інвестиції та визначати доцільність нових ініціатив.
- Операційні показники. Швидкість розробки та впровадження продуктів, що демонструє гнучкість та адаптивність підприємства; Якість програмних рішень, оцінювана за кількістю багів, звернень до техпідтримки та задоволеністю клієнтів; Ефективність командної роботи, що визначається виконанням KPI та строків реалізації проєктів.
- Соціальні та кадрові показники. Рівень компетенцій персоналу, який вимірюється кількістю сертифікованих спеціалістів та проходженням навчальних програм; Залученість співробітників до інноваційних процесів, оцінювана участю у хакатонах, конкурсах ідей та внутрішніх проєктах; Інноваційна культура, що формується завдяки мотиваційним програмам та підтримці творчих ініціатив.

Комплексна оцінка ефективності дозволяє підприємству не лише контролювати результати, але й визначати пріоритетні напрямки для подальшого розвитку інноваційного потенціалу. На основі отриманих даних керівництво може коригувати стратегію, оптимізувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» на ринку ІТ-послуг, більше про інструменти наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Інструменти впровадження інвестицій та їх характеристика

Інструмент впровадження інновацій	Коротка характеристика	Очікуваний ефект
Інноваційна стратегія підприємства	Визначає довгострокові напрями інноваційного розвитку та пріоритети інвестування	Підвищення узгодженості інноваційних рішень і конкурентоспроможності
Управління інноваційними проектами	Планування, реалізація та контроль інноваційних проектів із використанням сучасних методів	Скорочення термінів впровадження інновацій та зниження ризиків
R&D-підрозділи та дослідні команди	Створення внутрішніх центрів розробки нових продуктів і технологій	Зростання технологічного рівня та унікальності продуктів
Цифрові технології та автоматизація	Використання ІТ-рішень, цифрових платформ і аналітики даних	Підвищення операційної ефективності та гнучкості бізнес-процесів
Відкриті інновації та партнерства	Співпраця з науковими установами, стартапами та іншими компаніями	Прискорення інноваційного циклу та доступ до зовнішніх знань
Мотивація персоналу до інновацій	Матеріальні та нематеріальні стимули для залучення працівників до інноваційної діяльності	Активізація інноваційної поведінки персоналу
Оцінювання інноваційного потенціалу	Аналіз ресурсів, компетенцій та можливостей підприємства	Раціональний вибір інноваційних інструментів і напрямів розвитку

Джерело: створено автором.

3.3. Оцінка очікуваних результатів реалізації стратегії удосконалення

Після розробки та визначення інструментів реалізації стратегії підвищення інноваційного потенціалу важливим етапом є прогнозування та оцінка очікуваних результатів. Цей крок дозволяє підприємству не лише систематизувати очікувані вигоди від інноваційних ініціатив, а й визначити ефективність обраної стратегії, оцінити її вплив на всі ключові сфери діяльності та знизити ризики при впровадженні нових рішень.

Оцінка результатів передбачає комплексний підхід, який включає фінансові, операційні, кадрові та стратегічні аспекти. Це дозволяє керівництву підприємства прогнозувати конкретні зміни, які будуть досягнуті в коротко- та середньостроковій перспективі, а також створює основу для планування подальшого розвитку інноваційного потенціалу.

Ключовою метою оцінки є визначення того, наскільки заплановані заходи сприятимуть:

- підвищенню конкурентоспроможності та стійкості компанії на ринку ІТ-послуг;
- збільшенню продуктивності та компетенцій персоналу;
- підвищенню ефективності використання ресурсів;
- зміцненню інноваційної культури та корпоративної ідентичності підприємства.

Таким чином, оцінка очікуваних результатів виступає важливим інструментом управління інноваційним потенціалом, який дозволяє системно аналізувати ефективність стратегічних рішень і забезпечує основу для подальшої адаптації та оптимізації інноваційної діяльності ТОВ «Ай Ті Інжинірінг».

Фінансові показники є ключовим критерієм оцінки ефективності реалізації стратегії підвищення інноваційного потенціалу, оскільки вони відображають не лише дохідність інноваційної діяльності, а й загальну фінансову стійкість підприємства.

Зростання виручки від інноваційних продуктів і послуг на 20–25% протягом 3 років. Розширення продуктової лінійки за рахунок нових програмних рішень, впровадження інноваційних сервісів та оптимізація існуючих продуктів дозволяють збільшити доходи компанії. Прогнозоване зростання виручки базується на очікуваному збільшенні кількості клієнтів, а також підвищенні середнього чеку на користувача за рахунок додаткових функціональних модулів та високої якості обслуговування. Крім того, орієнтація на інноваційні рішення сприяє виходу компанії на нові сегменти

ринку та залученню корпоративних клієнтів з великим потенціалом для довгострокового співробітництва.

Підвищення рентабельності інноваційних проєктів (ROI) до 15–20%. Реалізація ефективної стратегії інновацій передбачає оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Застосування методів бюджетного контролю, управління ризиками та аналітичних інструментів дозволяє оцінювати та прогнозувати фінансові результати кожного проєкту. Підвищення ROI забезпечує економічну доцільність інноваційних ініціатив та стимулює подальші інвестиції у R&D, що створює циклічний ефект зростання прибутковості компанії.

Оптимізація витрат на впровадження нових технологій. Ефективне планування бюджету, використання зовнішніх джерел фінансування (державні гранти, партнерські проєкти, венчурні інвестиції) та пріоритетне розподілення ресурсів дозволяє скоротити витрати на розробку та впровадження інновацій. Крім того, централізоване управління проєктами та автоматизація процесів знижують операційні витрати і забезпечують більш ефективне використання людських, технічних та фінансових ресурсів.

В цілому, очікуване фінансове зростання сприятиме не лише збільшенню доходів та прибутковості підприємства, а й зміцненню його інвестиційної привабливості, що створює передумови для подальшого розвитку та нарощування інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг».

Операційні показники є важливою складовою оцінки ефективності реалізації стратегії удосконалення інноваційного потенціалу, оскільки вони відображають здатність підприємства оптимально використовувати ресурси, підвищувати продуктивність та забезпечувати якість продуктів і послуг.

Скорочення часу розробки та впровадження нових продуктів на 15–20%. Завдяки впровадженню Agile-підходів, крос-функціональних команд та автоматизації процесів розробки, компанія зможе значно скоротити цикл від ідеї до комерційного запуску продукту. Це дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів, підвищує конкурентоспроможність та

сприяє збільшенню частки ринку за рахунок більш оперативного виведення нових рішень.

Підвищення якості продуктів та стабільності сервісів. Одним із стратегічних завдань є забезпечення високої надійності програмних продуктів та стабільності сервісів. Це досягається шляхом комплексного тестування, використання автоматизованих систем контролю якості, а також впровадження постійного моніторингу продуктивності систем. В результаті очікується зменшення кількості технічних звернень клієнтів та підвищення рівня задоволеності користувачів, що безпосередньо впливає на репутацію компанії та її фінансові результати.

Підвищення ефективності командної роботи. Впровадження крос-функціональних підходів та Agile-методологій сприяє оптимізації взаємодії між підрозділами, скороченню дублювання робіт та більш ефективному використанню компетенцій співробітників. Це дозволяє командам швидко адаптуватися до нових завдань, підвищує продуктивність та сприяє кращому обміну знаннями всередині компанії.

Комплексне досягнення цих операційних результатів дозволяє ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» значно підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечити стабільність та якість продуктів, а також сформувати умови для стійкого зростання інноваційного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на ринку ІТ-послуг.

Кадровий склад та соціальна складова компанії відіграють ключову роль у формуванні інноваційного потенціалу.

Збільшення частки працівників з сертифікованими навичками та підвищення компетенцій на 20–30%. Систематичне навчання, участь у професійних тренінгах, конференціях та отримання міжнародних сертифікатів дозволяє співробітникам підвищувати рівень експертизи, освоювати нові технології та ефективніше реалізовувати інноваційні проєкти. Це створює стійку базу знань і компетенцій, необхідну для підтримки та розвитку новітніх ІТ-рішень.

Підвищення залученості персоналу до інноваційних процесів. Залучення співробітників до внутрішніх хакатонів, конкурсів ідей та ініціатив щодо вдосконалення продуктів сприяє формуванню активної участі у розвитку компанії. Це не лише стимулює креативність та ініціативність персоналу, але й дозволяє генерувати нові ідеї, що можуть бути впроваджені як комерційні продукти або оптимізовані внутрішні процеси.

Формування корпоративної культури інновацій та активного обміну знаннями. Створення умов для регулярного обміну досвідом, наставництва та командної роботи сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Це включає підтримку відкритих комунікацій, заохочення до навчання та експериментування, а також мотиваційні програми, що стимулюють персонал до розвитку власних ідей та реалізації інноваційних проєктів.

Реалізація цих заходів дозволяє не лише підвищити професійний рівень співробітників, але й створити середовище, в якому інноваційні ідеї можуть ефективно розвиватися та впроваджуватися у практику. У результаті компанія отримує стійкий кадровий ресурс, здатний підтримувати та примножувати свій інноваційний потенціал, що є ключовим фактором довгострокового розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Ай Ті Інжиніринг».

Ринкові та стратегічні показники дозволяють оцінити, як реалізація стратегії удосконалення інноваційного потенціалу впливає на позиції компанії в конкурентному середовищі та її довгострокову перспективу розвитку.

Посилення конкурентних позицій на ринку ІТ-послуг. Впровадження інноваційних рішень у продуктовій лінійці та оптимізація внутрішніх процесів дозволяють компанії пропонувати клієнтам більш якісні та сучасні сервіси. Це підвищує привабливість підприємства для корпоративних та кінцевих споживачів, дозволяючи вигравати конкуренцію за рахунок

унікальних технологічних пропозицій, гнучкості в адаптації продуктів та високого рівня обслуговування.

Розширення клієнтської бази та збільшення частки доходів від інноваційних продуктів. Активне впровадження нових сервісів та програмних продуктів сприяє залученню нових клієнтів, а також підвищенню лояльності існуючих. Розширення клієнтської бази забезпечує стабільне зростання доходів і дозволяє збільшити частку виручки від інноваційних продуктів у загальному портфелі компанії. Крім того, це створює основу для довгострокових партнерських відносин та масштабування бізнесу.

Зміцнення іміджу компанії як інноваційного та технологічно відповідального партнера. Систематичне впровадження інновацій, підвищення якості продуктів і сервісів, прозорість у взаємодії з клієнтами та партнерами сприяють формуванню позитивного іміджу. Компанія позиціонується як надійний та технологічно прогресивний партнер, здатний реалізовувати складні ІТ-проекти та забезпечувати ефективні рішення для бізнесу. Це підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів та інвесторів і зміцнює стратегічні позиції на ринку.

Стратегічний ефект для розвитку підприємства. Очікувані ринкові та стратегічні результати створюють передумови для довгострокового розвитку компанії. Вони дозволяють планувати розширення продуктових ліній, вихід на нові сегменти ринку, залучення інвестицій та участь у стратегічних партнерських проектах. У підсумку реалізація стратегії інноваційного розвитку сприяє формуванню стійкого конкурентного переваги та забезпечує стабільне нарощування інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг».

Оцінка очікуваних результатів реалізації стратегії підвищення інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» дозволяє комплексно оцінити вплив впроваджених заходів на фінансові, операційні, кадрові та ринкові показники підприємства.

Фінансові результати демонструють очікуване зростання виручки від інноваційних продуктів на 20–25%, підвищення рентабельності інноваційних

проектів до 15–20% та оптимізацію витрат на впровадження нових технологій. Це створює фінансову базу для подальших інвестицій у розвиток інновацій та забезпечує стабільність і стійкість підприємства.

Операційні результати передбачають скорочення часу розробки та впровадження нових продуктів на 15–20%, підвищення якості продуктів і стабільності сервісів, а також ефективності командної роботи через впровадження крос-функціональних підходів і Agile-методологій. Це дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати продуктивність та задоволеність клієнтів.

Кадрові та соціальні результати включають підвищення компетенцій та сертифікації персоналу на 20–30%, залученість співробітників до інноваційних процесів і формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Це забезпечує наявність висококваліфікованого кадрового ресурсу, здатного ефективно реалізовувати інноваційні проекти.

Ринкові та стратегічні результати передбачають зміцнення конкурентних позицій на ринку ІТ-послуг, розширення клієнтської бази та збільшення частки доходів від інноваційних продуктів, а також формування іміджу компанії як інноваційного та технологічно відповідального партнера. Це забезпечує довгострокове стратегічне зростання та стійкість позицій підприємства на ринку.

Таким чином, комплексна оцінка очікуваних результатів дозволяє не лише прогнозувати ефективність стратегії, а й створює основу для подальшого розвитку, адаптації заходів та підвищення інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг». Реалізація стратегії забезпечує інтеграцію фінансових, операційних, кадрових та стратегічних показників у єдину систему управління інноваційним розвитком компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах розвитку економіки та цифровізації бізнес-процесів. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі інновацій як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку підприємств, особливо у сфері інформаційних технологій.

У ході дослідження узагальнено наукові підходи до трактування сутності інноваційного потенціалу підприємства, який визначено як сукупність ресурсів, компетенцій, управлінських механізмів і можливостей підприємства щодо створення, впровадження та комерціалізації інновацій. Обґрунтовано, що ефективне управління інноваційним потенціалом є безперервним процесом, який охоплює стратегічне планування, організацію інноваційної діяльності, мотивацію персоналу, контроль та оцінку результатів.

У межах першого розділу визначено ключові зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на формування інноваційного потенціалу підприємства. Доведено, що зовнішнє середовище формує умови та обмеження для інноваційної діяльності, тоді як внутрішні чинники безпосередньо визначають спроможність підприємства реалізовувати інновації. Узагальнено основні методи оцінки інноваційного потенціалу, які дозволяють здійснювати комплексний аналіз інноваційних можливостей підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Ай Ті Інжинірінг» як сучасного ІТ-підприємства, що функціонує у конкурентному середовищі та орієнтується на інноваційний розвиток. Досліджено ресурсний потенціал підприємства, зокрема кадрові, фінансові та технологічні складові, а також

систему управління інноваційною діяльністю. Аналіз динаміки фінансово-економічних показників за останні роки засвідчив здатність компанії адаптуватися до кризових умов, зберігати стабільність та поступово нарощувати інноваційний потенціал.

У третьому розділі розроблено стратегію підвищення інноваційного потенціалу ТОВ «Ай Ті Інжинірінг», яка передбачає комплекс заходів, спрямованих на розвиток персоналу, удосконалення організаційних процесів, впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю. Запропоновано систему організаційних, технологічних і фінансових інструментів реалізації інновацій, що забезпечують узгодженість стратегічних і операційних цілей підприємства.

Оцінка очікуваних результатів реалізації стратегії свідчить про позитивний вплив інноваційних заходів на всі основні аспекти діяльності підприємства. У фінансовій сфері прогнозується зростання виручки від інноваційних продуктів і послуг, підвищення рентабельності проєктів та оптимізація витрат. В операційній площині очікується скорочення часу розробки і впровадження нових продуктів, підвищення якості послуг та ефективності командної роботи. У кадровій сфері передбачається зростання компетенцій працівників, формування корпоративної культури інновацій, підвищення мотивації та залученості персоналу. Стратегічні та ринкові результати включають зміцнення конкурентних позицій, розширення клієнтської бази та підвищення іміджу компанії як інноваційного та технологічно відповідального партнера.

Результати дослідження підтверджують, що системний підхід до формування та управління інноваційним потенціалом є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та цифрової трансформації бізнесу. Практична реалізація запропонованих заходів може бути використана не лише в діяльності ТОВ «Ай Ті Інжинірінг», а й інших підприємств ІТ-сфери для

підвищення інноваційної активності, ефективності управління, оптимізації процесів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Завдяки комплексному поєднанню теоретичних досліджень, методичних підходів та практичної реалізації стратегії, робота демонструє, що управління інноваційним потенціалом є ключовим фактором розвитку сучасного підприємства та створює передумови для його успішного функціонування у висококонкурентному й технологічно динамічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво. Київ : Наш формат, 2020. 320 с.
2. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ : Основи, 2019. 314 с.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємств : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2018. 224 с.
4. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 448 с.
5. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2019. 352 с.
6. Кендюхов О. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств. Донецьк : ДонНТУ, 2017. 356 с.
7. Пилипенко А. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2018. 184 с.
8. Козаченко Г. В., Погорєлов Ю. С. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та розвиток. Економіка розвитку. 2019. № 2. С. 45–53.
9. Мельник Л. Г. Інноваційна економіка. Суми : Університетська книга, 2020. 356 с.
10. Небава М. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Вінниця : ВНТУ, 2018. 212 с.
11. Савчук В. П. Управління розвитком підприємства. Київ : КНЕУ, 2018. 288 с.
12. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії розвитку підприємств. Львів : Львівська політехніка, 2019. 198 с.
13. Семикіна М. В. Людський капітал та інноваційний розвиток підприємств. Кропивницький : КНТУ, 2019. 240 с.

14. Ткаченко А. М. Управління інноваційними проєктами. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 198 с.
15. Лук'яненко Д. Г. Глобальні інноваційні процеси та конкурентоспроможність економіки. Київ : КНЕУ, 2019. 412 с.
16. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Основи, 2020. 454 с.
17. OECD. Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 05.11.2025).
18. World Bank. Innovation and Growth Report. Washington, 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 05.11.2025).
19. European Commission. European Innovation Scoreboard 2024. Brussels, 2024. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 05.11.2025).
20. IT Ukraine Association. IT Industry Report 2024. Київ, 2024. URL: <https://itukraine.org.ua> (дата звернення: 05.11.2025).
21. OECD. Digital Economy Outlook 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 06.11.2025).
22. Porter M. E., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. Harvard Business Review. 2015. № 10. P. 96–114.
23. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2019. 227 p.
24. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy-Focused Organization. Boston : Harvard Business School Press, 2018. 416 p.
25. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 2017. 224 p.
26. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Chichester : Wiley, 2020. 776 p.
27. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation. Chichester : Wiley, 2021. 696 p.

28. Schilling M. A. Strategic Management of Technological Innovation. New York : McGraw-Hill, 2020. 432 p.
29. Rothaermel F. T. Strategic Management. New York : McGraw-Hill, 2021. 528 p.
30. Deloitte. Tech Trends 2024. London, 2024. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 06.11.2025).
31. McKinsey Global Institute. The Future of Innovation. New York, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 06.11.2025).
32. PwC. Innovation Benchmark Report 2024. London, 2024. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 06.11.2025).
33. ISO 56002:2019. Innovation Management System – Guidance. Geneva : ISO, 2019.
34. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрового розвитку України до 2030 року. Київ, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 07.11.2025).
35. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.11.2025).
36. Гринько Т. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах цифровізації. Економіка та держава. 2022. № 9. С. 45–50.
37. Кравченко М. О. Інноваційна діяльність підприємств ІТ-сфери. Економічний простір. 2021. № 168. С. 102–108.
38. Бондаренко С. М. Формування інноваційної стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 143–148.
39. Шевченко О. В. Управління R&D як чинник інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. С. 67–72.
40. Куценко В. І. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Економічний аналіз. 2019. № 3. С. 88–94.

41. Васильєва Т. А. Інноваційна спроможність підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 2. С. 9–18.
42. Андрущенко О. Ю. Цифрові інновації як фактор конкурентоспроможності. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 51–56.
43. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023. Paris, 2023.
44. UNCTAD. Technology and Innovation Report 2023. Geneva, 2023.
45. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2023. Geneva, 2023.
46. Harvard Business Review. Managing Innovation in Uncertain Times. 2022. № 4.
47. Gartner. Top Strategic Technology Trends 2024. Stamford, 2024.
48. Accenture. Innovation-Led Growth Report 2023. Dublin, 2023.
49. IBM Institute for Business Value. The Innovation Paradox. New York, 2022.
50. McKinsey & Company. Innovation Strategy in the Digital Age. New York, 2024.