

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: Управління інноваційним потенціалом як складовою
економічного потенціалу підприємства

здобувач ІІ курсу **групи** УПЕП-24зм

спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Добродорний О.В. 
(ПІБ здобувача) (підпис)

Керівник роботи доц., к.х.н. Маслош О.В. _____
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ) (підпис)

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Добrorодньому Олександрi Вікторoвичу
(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Управління інноваційним потенціалом як складовою економічного потенціалу підприємства

керівник роботи Маслош Ольга Володимирівна, к.х.н., доцент
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління підприємством. 3.3. Інформація про управління інноваційним потенціалом в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства як бази формування інноваційного потенціалу. 4.4. Аналіз інноваційного, ресурсного та кадрового потенціалу підприємства в контексті формування економічного потенціалу. 4.5. Визначення проблем та резервів розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. 4.6. Розроблення стратегії управління інноваційним потенціалом підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів впливу. 4.7. Обґрунтування очікуваних результатів та економічних ефектів від реалізації стратегії управління інноваційним потенціалом підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач

(підпис)

Добродорний О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Маслош О.В.

(прізвище та ініціали)

Реферат

Кваліфікаційна робота: 91 с., 1 рис., 22 табл., 84 дж.

Об'єкт дослідження - процеси управління інноваційним потенціалом на промисловому підприємстві ГК «Брацлав».

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування, використання та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом як складовою економічного потенціалу підприємства.

У роботі визначено та вирішено ряд завдань, зокрема: розкрито теоретичні засади та компонентну структуру інноваційного потенціалу підприємства; досліджено сучасні методичні підходи до оцінювання та діагностики інноваційних можливостей; проведено комплексний аналіз техніко-економічних показників та інноваційної активності ГК «Брацлав»; здійснено інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу об'єкта дослідження та виявлено ключові бар'єри його реалізації; обґрунтовано стратегічні напрями цифрової трансформації управління потенціалом на засадах впровадження ERP/PLM-систем; розроблено механізми активізації кадрового потенціалу через інструменти інтрапренерства та диверсифікацію джерел фінансування; проведено оцінку економічної ефективності та соціальних наслідків запропонованих заходів.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЕКОНОМІЧНИЙ
ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, ІННОВАЦІЙНА
СПРОМОЖНІСТЬ, РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА,
ДИНАМІЧНІ СПРОМОЖНОСТІ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та роль інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу.....	7
1.2 Концептуальні підходи до управління інноваційним розвитком підприємства.....	18
1.3 Система показників оцінки ресурсного та результативного компонентів потенціалу.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	40
2.1. Загальна характеристика та динаміка економічного розвитку об'єктів дослідження.....	40
2.2 Діагностика внутрішніх складових інноваційного потенціалу.....	48
2.3 Інтегральне оцінювання та стратегічне позиціонування потенціалу.....	55
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	64
3.1 Стратегічні орієнтири зміцнення інноваційного потенціалу.....	64
3.2. Оптимізація організаційно-економічного механізму управління потенціалом.....	70
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

В умовах глобальної цифровізації та стрімких технологічних змін інноваційний потенціал стає визначальним фактором виживання та розвитку промислових підприємств. Для вітчизняного машинобудування, зокрема для галузі сільськогосподарського машинобудування, питання ефективного управління інноваційним потенціалом набуває критичного значення. Це зумовлено гострою необхідністю імпортозаміщення критичних вузлів, стратегічною потребою виходу на ринки Європейського Союзу та адаптації виробничих процесів до шоків впливів воєнного стану. Традиційні підходи до менеджменту, що базуються на екстенсивному використанні наявних ресурсів, на сьогодні вичерпали свою ефективність. У сучасних реаліях успіх підприємства залежатиме не лише від наявності інтелектуальних напрацювань, а й від здатності менеджменту сформувати гнучку цифрову екосистему для швидкої комерціалізації ідей. Наявність суттєвих стратегічних розривів між конструкторськими розробками та реальними виробничими можливостями вимагає розробки нових методичних підходів до діагностики та активізації інноваційного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційним потенціалом на промисловому підприємстві ГК «Брацлав».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування, використання та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом як складовою економічного потенціалу підприємства. Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено ряд завдань, зокрема: розкрито теоретичні засади та компонентну структуру інноваційного потенціалу підприємства; досліджено сучасні методичні підходи до оцінювання та діагностики інноваційних можливостей; проведено комплексний аналіз техніко-економічних показників та

інноваційної активності ГК «Брацлав»; здійснено інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу об'єкта дослідження та виявлено ключові бар'єри його реалізації; обґрунтовано стратегічні напрями цифрової трансформації управління потенціалом на засадах впровадження ERP/PLM-систем; розроблено механізми активізації кадрового потенціалу через інструменти інтрапренерства та диверсифікацію джерел фінансування; проведено оцінку економічної ефективності та соціальних наслідків запропонованих заходів.

Методологічну основу роботи складає комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, було застосовано системний підхід при визначенні структури потенціалу, методи статистичного та фінансового аналізу під час діагностики стану об'єкта дослідження, метод адитивної згортки для розрахунку інтегрального індексу, а також методи матричного позиціонування та економіко-математичного прогнозування для обґрунтування ефективності пропонуваніх змін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу

У сучасній економічній науці питання формування та розвитку інноваційного потенціалу займає центральне місце, що обумовлено переходом світової спільноти до технологічного укладу, де знання та здатність до їх комерціалізації стають головним активом. Генезис поняття «інноваційний потенціал» не є лінійним процесом; він формувався на перетині теорій економічного зростання, підприємництва та системного менеджменту. Слово «потенціал» походить від латинського «*potentia*», що означає не просто силу, а приховану можливість, яка за певних умов може трансформуватися в реальну дію. В контексті підприємницької діяльності інноваційний потенціал слід розглядати як стратегічний ресурс, що визначає межі адаптивності суб'єкта господарювання до турбулентного ринкового середовища.

Перші фундаментальні кроки у дослідженні природи інновацій зробив Йозеф Шумпетер. Хоча у своїх ранніх працях він безпосередньо не оперував терміном «інноваційний потенціал», його концепція «нових комбінацій» фактично описувала механізм реалізації цього потенціалу через підприємницьку функцію [1]. Шумпетерівське бачення заклало основу для розуміння того, що потенціал — це не статичний запас ресурсів, а динамічна енергія руйнування старої рівноваги задля створення нової, більш ефективної. Еволюція наукової думки з часом виокремила інноваційну складову з загального науково-технічного потенціалу, що було критично важливо для ринкової економіки.

Протягом другої половини XX століття домінував ресурсний підхід до визначення цієї категорії. Радянська та пострадянська школи економіки тривалий час розглядали інноваційний потенціал як сукупність науково-дослідних,

конструкторських та виробничих потужностей. В межах цього підходу, як зазначає Л. І. Федулова, акцент зміщувався на кількісні показники: чисельність персоналу з науковими ступенями, кількість одиниць високотехнологічного обладнання та обсяги фінансування НДДКР [3]. Однак такий підхід критикувався західними вченими, зокрема П. Друкером, який стверджував, що ресурси самі по собі є пасивними, поки менеджмент не перетворить їх на інноваційну дію через специфічні інструменти підприємництва [4].

У 80-х та 90-х роках XX століття відбулася зміна парадигми — від ресурсного підходу до результативного та процесного. Науковці почали звертати увагу на те, що підприємства з однаковим обсягом ресурсів демонструють кардинально різну інноваційну активність. Це дало поштовх до вивчення внутрішньої структури потенціалу. Згідно з дослідженнями Н. І. Чухрай, інноваційний потенціал почали трактувати як здатність підприємства до сприйняття інноваційних ідей та їх ефективного впровадження у господарську практику [5]. Тут ключовим стає не лише наявність капіталу, а й організаційна культура, гнучкість структур та маркетингова орієнтація.

Особливе місце в еволюції займає концепція В. М. Гейця та В. П. Семиноженка, які пов'язують інноваційний потенціал із національною конкурентоспроможністю. Вони розглядають його як інтегральну характеристику можливостей економічної системи до саморозвитку на основі інновацій [2]. В межах цієї школи виокремлюється думка, що потенціал має ієрархічну структуру: від індивідуального творчого потенціалу працівника до загальнодержавного інноваційного фону. Для підприємництва важливо розуміти, що інноваційний потенціал є містком між стратегічними намірами власників бізнесу та реальними технологічними можливостями виробництва.

Сучасний етап розвитку наукової думки характеризується пануванням системно-динамічного підходу. Вчені дедалі частіше розглядають інноваційний потенціал через призму теорії «динамічних спроможностей» (dynamic capabilities). У цьому контексті потенціал визначається як здатність фірми інтегрувати,

створювати та переконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для швидкого реагування на зміни. Для великих виробничих об'єднань, таких як ГК «Брацлав», це означає, що їхній потенціал — це не лише цехи та патенти, а й налагоджена мережа зв'язків з науковими установами, фермерськими господарствами та міжнародними постачальниками комплектуючих.

Детальний аналіз еволюції дозволяє виокремити основні вектори трансформації наукових поглядів (табл. 1.1). Кожен із цих підходів не виключає інший, а доповнює його, створюючи багатовимірну картину сучасної дефініції.

Таблиця 1.1

Класифікація підходів до визначення змісту інноваційного потенціалу
підприємства

Науковий підхід	Сутнісна характеристика категорії	Представники та посилання
Ресурсний	Сукупність інтелектуальних, матеріальних та фінансових засобів, необхідних для інновацій	Л. Федулова, М. Данько [3]
Результативний	Здатність системи перетворювати ресурси в реальні інноваційні продукти та ефекти	Й. Шумпетер, С. Ілляшенко [1]
Функціональний	Процес управління змінами, спрямований на оновлення всіх підсистем підприємства	П. Друкер, Б. Твісс [4]
Маркетинговий	Спроможність ринкової адаптації та комерціалізації результатів наукових розробок	Н. Чухрай, Ф. Котлер [5]
Системний	Цілісна динамічна характеристика спроможності до самоорганізації та росту	В. Геєць, Г. Менш [2]

Досліджуючи еволюцію, не можна оминати питання структурних компонентів потенціалу. Якщо на ранніх етапах вчені виділяли переважно науковий та технічний компоненти, то сьогодні до структури включають також інституціональний, інфраструктурний та соціально-психологічний елементи. Останній є надзвичайно важливим для підприємництва, оскільки він визначає готовність колективу до змін та ризику. Як зазначав П. Друкер, без «інноваційного духу» будь-які інвестиції в технології будуть неефективними [4].

Важливим етапом еволюції стало розмежування понять «інноваційний потенціал» та «інноваційна активність». У наукових дискусіях кінця 90-х років було доведено, що потенціал — це можливість, а активність — це ступінь використання цієї можливості. Це розмежування дозволило розробити методики оцінки ефективності управління: якщо потенціал високий, а активність низька, проблема полягає в системі менеджменту. Саме цей аспект є критичним для дослідження, де управління є домінуючою функцією.

На сучасному етапі, в умовах індустрії 4.0, категорія інноваційного потенціалу збагачується цифровою складовою. Вчені починають говорити про «цифрову зрілість» як невід’ємну частину інноваційних можливостей. Це передбачає наявність великих даних, алгоритмів штучного інтелекту та мережових платформ взаємодії. Таким чином, ми спостерігаємо перехід від механістичного розуміння потенціалу як суми частин до органічного розуміння як живої системи, що постійно навчається.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що еволюція наукових підходів пройшла шлях від накопичення (ресурси) до дії (процеси) і далі до здатності (спроможності). Для ГК «Брацлав» та подібних підприємств це означає потребу в переході від простого оновлення обладнання до створення цілісної екосистеми управління знаннями. Розуміння цієї еволюції дозволяє сформулювати власне бачення інноваційного потенціалу як комплексної, динамічної системи можливостей, що інтегрує ресурси, процеси та компетенції для забезпечення стійкої конкурентної переваги.

Розгляд генезису поняття також дає змогу виділити «вузькі місця» в існуючих теоріях. Зокрема, більшість підходів недостатньо враховують вплив глобальних кризових явищ та воєнних ризиків на інноваційну спроможність. Це відкриває простір для подальших досліджень у межах даної роботи, де інноваційний потенціал буде розглянутий не лише як інструмент розвитку, а й як засіб виживання підприємства в екстремальних умовах.

Економічний потенціал підприємства є складною, багаторівневою системою, ефективність якої визначається не лише потужністю окремих її елементів, а й глибиною та якістю зв'язків між ними. У сучасній економічній парадигмі інноваційний потенціал не розглядається як ізольована категорія; він виступає каталізатором трансформаційних процесів у межах виробничого та фінансового потенціалів, формуючи цілісну архітектуру життєздатності бізнесу. Розуміння механізмів цієї взаємодії є ключовим для побудови дієвої системи управління, оскільки будь-який інноваційний імпульс потребує фінансового підживлення та виробничої апробації.

Виробничий потенціал традиційно вважається матеріальним фундаментом підприємства. Він охоплює основні засоби, технологічні лінії, сировинні ресурси та професійно-кваліфікаційний склад персоналу, безпосередньо задіяного у створенні вартості. Проте в умовах прискореного науково-технічного прогресу виробничий потенціал без інноваційної складової швидко втрачає свою актуальність через моральне старіння. Інноваційний потенціал у цьому контексті виконує функцію оновлення: він забезпечує приплив нових технологічних рішень, які дозволяють модернізувати основні фонди, знизити матеріаломісткість виробництва та підвищити якість кінцевої продукції [6]. Таким чином, взаємозв'язок тут має характер прямої залежності: рівень виробничого потенціалу визначає межі реалізації інновацій, а інноваційний потенціал визначає перспективні вектори розвитку виробництва.

Фінансовий потенціал виступає у цій тріаді як забезпечуюча підсистема. Він відображає сукупність власних та залучених грошових ресурсів, які підприємство може спрямувати на свій розвиток. Взаємодія інноваційного та фінансового потенціалів характеризується високим ступенем ризику та часовим лагом між інвестиціями та отриманням ефекту. Як зазначає І. А. Бланк, фінансовий потенціал є обмежувальним фактором для інноваційного розвитку, оскільки дефіцит ліквідних коштів або недоступність кредитних ресурсів блокують впровадження навіть найбільш перспективних розробок [7]. З іншого боку, успішна реалізація

інноваційного потенціалу веде до капіталізації підприємства, зростання його ринкової вартості та прибутковості, що, своєю чергою, розширює фінансові можливості для майбутніх періодів.

Особливої уваги заслуговує синергетичний ефект, що виникає в точці перетину цих трьох підсистем. Коли інноваційна ідея (інноваційний потенціал) знаходить необхідне фінансування (фінансовий потенціал) та успішно інтегрується у виробничий цикл (виробничий потенціал), підприємство отримує стійку конкурентну перевагу. Для суб'єктів машинобудування, таких як ГК «Брацлав», цей взаємозв'язок проявляється через здатність швидко перенастроювати виробничі лінії під випуск нових моделей аграрної техніки за рахунок накопиченого інтелектуального капіталу та стабільного фінансового потоку. У разі слабкості хоча б однієї ланки система втрачає рівновагу: надлишок фінансів при низькому інноваційному потенціалі призводить до неефективного накопичення активів, а високий інтелектуальний рівень без виробничої бази залишає розробки на стадії проектної документації.

Розглядаючи структуру економічного потенціалу, доцільно виокремити інтеграційні чинники, що забезпечують єдність його складових (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика інтеграційних зв'язків у структурі економічного потенціалу

Вектор взаємодії	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Інноваційний → Виробничий	Технологічне переозброєння, автоматизація	Зростання продуктивності праці, зниження собівартості
Фінансовий → Інноваційний	Пряме інвестування в НДДКР, венчурне фінансування	Створення нових продуктів, отримання патентів
Виробничий → Фінансовий	Реалізація високотехнологічної продукції	Збільшення чистого грошового потoku, реінвестування
Інноваційний → Фінансовий	Капіталізація нематеріальних активів	Підвищення інвестиційної привабливості

Згідно з положеннями системного підходу, управління економічним потенціалом має бути спрямоване на оптимізацію пропорцій між його складовими.

В. Г. Герасимчук наголошує, що перекося у розвитку підсистем створюють «вузькі місця», які гальмують загальну динаміку підприємства [8]. Наприклад, надмірне захоплення інноваціями без належного фінансового контролю може призвести до втрати ліквідності, а консервативне утримання фінансових резервів без їх вкладення в оновлення виробництва — до втрати частки ринку. Отже, інноваційний потенціал відіграє роль «динамічного ядра», яке приводить у рух інші компоненти, змушуючи їх адаптуватися до нових технологічних стандартів.

Важливим аспектом взаємозв'язку є інформаційно-управлінська складова. Вона виступає сполучною тканиною, що передає імпульси від стратегічного рівня до операційного. Сучасні ERP-системи та інструменти бізнес-аналітики дозволяють у режимі реального часу відстежувати, як впровадження конкретної інновації впливає на завантаження виробничих потужностей та зміну рентабельності [9]. Це перетворює управління потенціалом на безперервний процес коригування внутрішніх ресурсів під вимоги ринку. Як зазначає О. С. Федонін, інтеграція потенціалів забезпечує перехід від кількісних змін до якісного стрибка у розвитку суб'єкта господарювання [10].

У контексті глобалізації та цифровізації взаємозв'язок потенціалів стає ще більш щільним. Фінансовий потенціал тепер включає доступ до криптоактивів та міжнародних грантових програм, виробничий — можливість використання хмарних виробничих потужностей, а інноваційний — участь у глобальних наукових мережах. Це розширює межі економічного потенціалу підприємства за межі його фізичного розташування. Проте фундаментальна залежність залишається незмінною: інновації створюють цінність, виробництво її матеріалізує, а фінанси забезпечують сталість цього циклу.

Слід підкреслити, що управління інноваційним потенціалом як складовою економічного потенціалу вимагає комплексного підходу. Неможливо нарощувати інноваційну спроможність, ігноруючи стан фінансової стійкості або технічну готовність виробництва. Тільки збалансований розвиток усіх трьох векторів дозволяє досягти стратегічних цілей підприємства та забезпечити його лідерство в

галузі. У наступних підрозділах дослідження цей взаємозв'язок буде деталізовано через призму факторів впливу та методичного інструментарію оцінки.

Процес формування інноваційної спроможності сучасного підприємства відбувається під впливом розгалуженої системи факторів, що мають різну природу, вектор дії та ступінь інтенсивності. В умовах стрімкої цифровізації глобального економічного простору традиційні детермінанти розвитку зазнають суттєвої трансформації, а на перший план виходять чинники, пов'язані з інформаційно-технологічним забезпеченням, інтелектуальним капіталом та мережевою взаємодією. Інноваційна спроможність у цьому контексті розглядається як інтегральна характеристика, що визначає готовність суб'єкта господарювання не лише впроваджувати окремі нововведення, а й здійснювати безперервну цифрову трансформацію бізнес-моделі.

Систематизацію факторів впливу доцільно розпочати з їх поділу на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Зовнішні фактори формують середовище функціонування підприємства та визначають загальні «правила гри» на інноваційному ринку. До ключових екзогенних чинників в умовах цифровізації слід віднести рівень розвитку національної інноваційної інфраструктури, державну політику стимулювання високотехнологічних галузей, доступність хмарних технологій та швидкість дифузії знань у глобальному масштабі. Як зазначає Л. С. Безчасна, державна підтримка цифрових ініціатив через податкові пільги для ІТ-сектору та грантові програми для виробничих підприємств створює необхідний інституційний фон для нарощування потенціалу [11].

Внутрішні фактори є безпосередньо керованими з боку менеджменту підприємства. Вони визначають ефективність використання внутрішніх ресурсів та здатність до адаптації. У цифрову епоху найвагомішим внутрішнім фактором стає рівень цифрової культури організації. Це не просто наявність сучасного програмного забезпечення, а готовність персоналу працювати в умовах змін, використовувати інструменти штучного інтелекту та великих даних (Big Data) у повсякденній діяльності. Важливу роль відіграє також гнучкість організаційної

структури. Традиційні лінійно-функціональні структури часто стають бар'єром для інновацій, тоді як перехід до адхократичних або мережових моделей управління дозволяє значно прискорити проходження інноваційного циклу від ідеї до комерційного продукту [12].

Окремої уваги заслуговує фактор інтелектуального капіталу. В умовах цифровізації знання стають основним ресурсом, проте їхня цінність швидко нівелюється без системи управління знаннями (Knowledge Management). Спроможність підприємства до інновацій прямо залежить від здатності акумулювати досвід, формалізувати неявні знання провідних фахівців та забезпечувати їх передачу через цифрові платформи. Для машинобудівних компаній, де технологічні процеси є складними та наукомісткими, цей фактор є критичним для збереження наступності та генерації нових інженерних рішень [13].

Вплив цифровізації на формування інноваційної спроможності можна деталізувати через групування факторів за функціональними напрямками діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вплив факторів цифровізації на складові інноваційної спроможності підприємства

Група факторів	Зміст впливу в умовах цифровізації	Вектор впливу на потенціал
Технологічні	Впровадження IoT, адитивних технологій (3D-друк), робототехніки	Скорочення часу на розробку та прототипування виробів
Інформаційні	Використання Big Data аналітики, хмарних обчислень, блокчейну	Підвищення якості та обґрунтованості інноваційних рішень
Соціально-кадрові	Дистанційна робота, віртуальні команди, цифрова освіта	Розширення доступу до глобальних талантів та експертизи
Маркетингові	Оmnіканальність, персоналізація продукту через цифрові двійники	Максимізація ринкового успіху інноваційного продукту

Економічна ефективність інноваційної спроможності також корелює з фактором фінансової стійкості, але під іншим кутом. У цифровому середовищі фінансовий потенціал має трансформуватися у здатність до швидкого

перерозподілу інвестицій між проектами (Agile-бюджетування). Консервативні методи фінансування, що передбачають жорстке планування на роки вперед, не відповідають темпам цифрових змін. Тому фактором успіху стає наявність механізмів венчурного фінансування всередині компанії та використання краудфандингових платформ для апробації споживчого попиту [14].

Важливим чинником, що набув особливого значення в останні роки, є екологічна та соціальна відповідальність (ESG-фактори). Цифровізація дозволяє створювати «зелені» інновації — технології, що мінімізують вплив на довкілля через оптимізацію ресурсів. Спроможність підприємства відповідати глобальним стандартам сталого розвитку стає перепусткою до міжнародних ринків капіталу та партнерських мереж. Як зазначає В. О. Оніщенко, інноваційна спроможність сьогодні оцінюється не лише через прибуток, а й через соціальний внесок та екологічну нейтральність цифрових рішень [15].

Ризикова складова також є потужним фактором впливу. Цифровізація несе в собі нові загрози: кіберзлочинність, витік інтелектуальної власності, технологічна залежність від постачальників софту. Тому наявність розвиненої системи кібербезпеки та правового захисту цифрових активів стає невід’ємною частиною інноваційного потенціалу. Підприємство, яке не здатне захистити свої цифрові розробки, автоматично втрачає свою інноваційну спроможність, незалежно від обсягу інвестицій у R&D.

Таким чином, формування інноваційної спроможності в умовах цифровізації є результатом взаємодії багаторівневої системи факторів. Пріоритет зміщується від матеріальних активів до нематеріальних, від жорстких структур до гнучких екосистем. Успіх управління потенціалом залежить від того, наскільки повно менеджмент враховує ці детермінанти при розробці стратегії розвитку. Всі перелічені фактори створюють складне поле можливостей і загроз, у якому підприємство повинно знайти оптимальний шлях для реалізації свого економічного потенціалу через інноваційне оновлення.

Узагальнення результатів теоретико-методичного дослідження сутності та ролі інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства дозволяє сформулювати низку засадничих висновків:

По-перше, еволюційний аналіз наукових підходів засвідчив поступову трансформацію категорії «інноваційний потенціал» від статичного ресурсного розуміння (як сукупності засобів та кадрів) до динамічного системного трактування. Встановлено, що в сучасних умовах інноваційний потенціал є не просто набором активів, а стратегічною спроможністю підприємства до безперервного самооновлення та адаптації. Визначено, що найбільш релевантним для високотехнологічних суб'єктів господарювання є системно-динамічний підхід, який розглядає потенціал як енергетичне ядро економічної системи, що забезпечує її розвиток через механізм «творчого руйнування» застарілих форм виробництва.

По-друге, дослідження архітектури економічного потенціалу виявило тісний наскрізний взаємозв'язок між його інноваційною, виробничою та фінансовою складовими. Доведено, що інноваційний потенціал виступає домінуючим вектором, який визначає якість виробничого базису та темпи капіталізації фінансових ресурсів. Синергетичний ефект у діяльності підприємства досягається лише за умови збалансованості цих підсистем: фінансовий потенціал створює ресурсне підґрунтя для інновацій, виробничий — забезпечує їх матеріалізацію, а інноваційний — гарантує ринкову актуальність та високу додану вартість кінцевого продукту.

По-третє, ідентифіковано систему факторів впливу на формування інноваційної спроможності, серед яких в умовах цифровізації домінуючу роль відіграють інтелектуальний капітал, цифрова культура організації та гнучкість управлінських структур. Встановлено, що перехід до індустрії 4.0 нівелює значення територіальної приналежності ресурсів, висуваючи на передній план мережеву взаємодію та здатність до обробки великих масивів даних. При цьому критичним чинником залишається система кібербезпеки та захисту інтелектуальної власності, що є гарантом збереження конкурентних переваг у цифровому середовищі.

Тому, інноваційний потенціал є фундаментальною основою життєздатності сучасного підприємства, що інтегрує в собі можливості технологічного прориву та економічної стійкості. Розуміння його внутрішньої природи та зовнішніх детермінант створює методичне підґрунтя для розробки ефективної системи менеджменту, спрямованої на максимізацію використання інноваційних можливостей суб'єкта господарювання.

1.2. Концептуальні підходи до управління інноваційним розвитком підприємства

Менеджмент інноваційного потенціалу є специфічною сферою управлінської діяльності, що спрямована на гармонізацію можливостей підприємства з його стратегічними цілями в умовах високої невизначеності. В сучасній економічній науці управління потенціалом розглядається не як сукупність розрізнених заходів, а як цілісна концептуальна система, що базується на фундаментальних принципах та реалізується через виконання низки взаємопов'язаних функцій. Ефективність цієї системи безпосередньо залежить від того, наскільки повно управлінський інструментарій враховує двоїсту природу потенціалу: його статичну складову (наявні ресурси) та динамічну складову (здатність до їх трансформації).

Фундаментом системи менеджменту інноваційного потенціалу є принципи, які визначають логіку побудови управлінських процесів. Першим і ключовим є принцип системності, який вимагає розгляду інноваційного потенціалу не як ізольованої підсистеми, а в тісному взаємозв'язку з іншими елементами економічного потенціалу підприємства. Згідно з цим принципом, управлінське рішення в сфері інновацій має оцінюватися через призму його впливу на фінансову стійкість, виробничу потужність та ринкову позицію суб'єкта господарювання. Другим важливим принципом є принцип безперервності. Інноваційний розвиток не може бути дискретним; він вимагає постійного пошуку нових ідей, оновлення бази знань та модернізації технологій [16].

Принцип стратегічної орієнтованості передбачає, що будь-яка дія щодо нарощування потенціалу повинна корелювати з місією та довгостроковими цілями компанії. Управління не може бути спрямоване лише на короткостроковий прибуток; воно має формувати фундамент для майбутніх конкурентних переваг. Важливе місце займає принцип гнучкості та адаптивності, що особливо актуально в умовах цифровізації та воєнної турбулентності. Менеджмент повинен бути готовим до швидкої переконфігурації ресурсів у разі зміни технологічних трендів або виникнення зовнішніх шоків. Як підкреслює О. Є. Кузьмін, саме гнучкість управлінських впливів перетворює «застиглі» ресурси на активну силу розвитку [17].

Реалізація цих принципів відбувається через класичний цикл менеджменту, проте специфічним наповненням кожної функції. Функція планування в контексті інноваційного потенціалу трансформується у стратегічне прогнозування та форсайт-дослідження. Це передбачає не просто розрахунок витрат на НДДКР, а моделювання майбутніх станів підприємства під впливом технологічних проривів. На етапі планування визначаються пріоритетні вектори інноваційного пошуку, формується портфель інноваційних проектів та встановлюються критерії їх ефективності. Важливим інструментом тут виступає технологічне дорожнє картування, яке дозволяє синхронізувати внутрішні можливості з вікнами ринкових можливостей [18].

Функція організації в менеджменті потенціалу спрямована на створення структури, здатної ефективно генерувати та впроваджувати зміни. Це охоплює формування проектних команд, створення центрів компетенцій, налагодження зв'язків між конструкторськими бюро та виробничими підрозділами. В умовах сучасного підприємництва організаційна функція також передбачає розвиток екосистеми партнерств — співпрацю зі стартапами, університетами та науковими парками. Як зазначає Л. І. Федулова, сучасна організація інновацій виходить за межі одного підприємства, перетворюючись на відкриту мережеву структуру, що максимізує приплив зовнішніх знань [3].

Функція мотивації в інноваційній сфері має особливе значення, оскільки креативність та творчий пошук персоналу неможливо стимулювати лише матеріальними методами. Менеджмент повинен формувати середовище, що сприяє генеруванню ідей, де право на помилку розглядається як частина навчального процесу. Система мотивації має поєднувати фінансову винагороду за успішну комерціалізацію інновацій з нематеріальними стимулами: визнанням наукових досягнень, професійним зростанням, участю у масштабних проектах. Інноваційний потенціал безпосередньо залежить від «інноваційного духу» працівників, який і є об'єктом мотиваційного впливу [19].

Функція контролю в управлінні потенціалом фокусується не лише на фінансових відхиленнях, а й на моніторингу результативності інноваційних процесів. Це включає оцінку швидкості проходження ідей через інноваційний ліфт, аналіз патентоспроможності розробок, аудит інтелектуального капіталу. Важливою складовою є контролінг ризиків, оскільки інноваційна діяльність завжди супроводжується загрозою недосягнення результату. Сучасний контроль має бути випереджаючим (превентивним), ідентифікуючи слабкі сигнали про втрату актуальності технологій ще до того, як це відобразиться на фінансових показниках [20].

Система функцій та принципів менеджменту інноваційного потенціалу узагальнена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Зміст та інструментарій функцій менеджменту інноваційного потенціалу

Функція	Ключовий зміст	Інструментарій реалізації
Планування	Формування візії та стратегії оновлення	Форсайт, Roadmapping, SWOT-аналіз
Організація	Побудова адаптивних структур та мереж	Agile-команди, інкубатори, технопарки
Мотивація	Стимулювання творчої активності персоналу	КПЕ (KPI), грейдинг, системи ідей (Kaizen)
Контроль	Моніторинг та оцінка використання потенціалу	Аудит інтелектуальної власності, бенчмаркінг

Функція	Ключовий зміст	Інструментарій реалізації
Координація	Синхронізація ресурсних потоків	ERP-системи, цифрові платформи взаємодії

Важливо розуміти, що в умовах цифрової економіки додається функція регулювання або переконфігурації потенціалу. Вона полягає у здатності менеджменту швидко перерозподіляти ресурси між проектами, відмовлятися від неперспективних напрямів та інтегрувати нові цифрові інструменти в традиційні виробничі процеси. Це вимагає від керівників високого рівня цифрової компетентності та стратегічного мислення. Координація всіх функцій забезпечує перетворення потенціалу з пасивної можливості на активний фактор зростання вартості бізнесу.

Таким чином, менеджмент інноваційного потенціалу є складною управлінською технологією, що ґрунтується на поєднанні класичних принципів менеджменту з інноваційними підходами до розвитку людського капіталу та технологій. Тільки системне виконання всіх функцій дозволяє підприємству не просто володіти інноваційним ресурсом, а ефективно конвертувати його у ринкове лідерство.

Процес управління інноваційним потенціалом не може обмежуватися лише підтримкою наявних можливостей; він вимагає розширеного відтворення інноваційних ресурсів як базису для забезпечення довгострокової життєздатності підприємства. Розширене відтворення у цьому контексті слід розуміти як безперервний процес якісного та кількісного нарощування інтелектуальних, технологічних, фінансових та організаційних активів, що дозволяють суб'єкту господарювання переходити на вищі рівні технологічного розвитку. Формування стратегічних векторів такого відтворення є ключовим завданням менеджменту, що визначає майбутню конфігурацію економічного потенціалу підприємства.

Першим стратегічним вектором є капіталізація інтелектуального ресурсу та розвиток людського капіталу. У сучасній економіці знань саме людина є первинним джерелом інновацій, а отже, відтворення потенціалу починається з інвестицій у

навчання, перепідготовку та стимулювання креативності персоналу. Це передбачає перехід від епізодичних тренінгів до створення цілісної системи корпоративного навчання (Learning Organization). Розширене відтворення тут проявляється у зростанні сукупного інтелектуального активу підприємства, що фіксується через збільшення кількості патентів, раціоналізаторських пропозицій та підвищення рівня компетенцій фахівців. Як зазначає В. П. Семиноженко, інтелектуалізація виробництва є головною передумовою подолання технологічного відставання [2].

Другим вектором виступає технологічна модернізація та оновлення матеріально-технічної бази на інноваційній основі. Традиційне відтворення основних засобів (проста заміна зношеного обладнання на аналогічне) у сучасних умовах є неефективним. Стратегія розширеного відтворення вимагає заміни техніки на принципово нові зразки, що відповідають стандартам Індустрії 4.0: робототехніку, адитивні технології, сенсорні системи моніторингу. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й закласти технічну можливість для випуску нових видів продукції, які раніше були недоступні для виробництва. Для машинобудівних об'єктів цей вектор є найбільш капіталомістким і потребує синхронізації з інвестиційною політикою [21].

Третім вектором є розширення інформаційно-комунікаційного потенціалу та цифрова трансформація активів. В умовах цифровізації інформація стає повноцінним інноваційним ресурсом, відтворення якого полягає у створенні розвиненої ІТ-інфраструктури, накопиченні «великих даних» та впровадженні систем штучного інтелекту для управління бізнес-процесами. Стратегічний акцент тут зміщується з володіння фізичними активами на володіння даними про клієнтів, ринки та технології. Розширене відтворення у цьому напрямі забезпечує підприємству інформаційну перевагу та дозволяє реалізовувати концепцію «цифрових двійників» виробництва, що радикально прискорює інноваційний цикл [22].

Четвертим стратегічним вектором є формування інноваційної екосистеми та розвиток мережевого партнерства. Сучасне підприємство не може самотійно

забезпечити відтворення всіх необхідних ресурсів. Тому стратегія розширеного відтворення включає активну інтеграцію у зовнішні мережі знань: співпрацю з університетами, науковими парками, участь у міжнародних консорціумах та стратегічних альянсах. Це дозволяє отримувати доступ до зовнішніх інноваційних ресурсів (Open Innovation) без значних капітальних витрат, що особливо важливо для стабілізації економічного потенціалу в умовах обмежених фінансових можливостей.

Систематизацію стратегічних векторів та інструментів їх реалізації представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика стратегічних векторів розширеного відтворення інноваційних ресурсів

Стратегічний вектор	Зміст відтворювального процесу	Ключові інструменти
Інтелектуально-кадровий	Нарощування компетенцій та творчого капіталу	Корпоративні університети, системи управління знаннями
Технологічний	Якісне оновлення виробничої системи	Технологічний трансфер, лізинг обладнання 4.0
Цифровий	Акумуляція та обробка даних як активу	Big Data, ERP/PLM-системи, хмарні сервіси
Інституційно-мережевий	Розвиток партнерств та культури інновацій	Краудсорсинг, спільні R&D центри, венчурне партнерство
Фінансово-інвестиційний	Формування фондів інноваційного розвитку	Внутрішні венчурні фонди, грантове фінансування

П'ятим, але не менш важливим вектором, є фінансове забезпечення відтворювальних процесів. Розширене відтворення потребує створення спеціальних фондів інноваційного розвитку, які б не залежали від поточних коливань прибутковості. Це вимагає впровадження інструментів фінансового інжинірингу, залучення венчурного капіталу та використання механізмів державного-приватного партнерства. Як наголошує А. А. Пересада, без

формування стійкого інвестиційного механізму будь-які стратегічні плани щодо інновацій залишаються декларативними [21].

Варто підкреслити, що всі зазначені вектори є взаємозалежними. Наприклад, технологічна модернізація (другий вектор) неможлива без відповідної підготовки кадрів (перший вектор), а мережева взаємодія (четвертий вектор) вимагає сучасної цифрової платформи (третій вектор). Менеджмент повинен забезпечувати збалансованість цих напрямів, уникаючи гіпертрофованого розвитку одного вектора за рахунок ігнорування інших. Тільки комплексна реалізація цих стратегій дозволяє трансформувати інноваційні ресурси у сталий економічний результат, що виражається у зростанні ринкової частки та підвищенні капіталізації підприємства.

У контексті забезпечення економічної безпеки, розширене відтворення інноваційних ресурсів також виконує захисну функцію. Підприємство, яке постійно оновлює свою технологічну та інтелектуальну базу, є більш стійким до агресивних дій конкурентів та змін кон'юнктури ринку. Відтворення потенціалу дозволяє формувати «технологічний запас міцності», який забезпечує лідерство навіть у періоди економічної стагнації. Таким чином, стратегічне управління відтворенням є процесом свідомого проектування майбутнього стану підприємства як високотехнологічного та конкурентоспроможного суб'єкта ринку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стратегічні вектори розширеного відтворення інноваційних ресурсів формують траєкторію переходу підприємства до нової якості економічного потенціалу. Ефективність цього процесу визначається здатністю менеджменту інтегрувати людський капітал, цифрові технології та фінансові ресурси у єдиний механізм інноваційного прориву. Це створює методичну основу для вивчення зарубіжного досвіду стимулювання інноваційної активності.

Вивчення та адаптація зарубіжного досвіду стимулювання інноваційної активності є необхідною умовою для формування ефективного механізму управління потенціалом вітчизняних підприємств. У розвинених країнах світу вироблено цілісні системи підтримки інновацій, які базуються на тісній взаємодії

держави, науки та приватного сектору (модель «Потрійної спіралі»). Аналіз міжнародних практик дозволяє виокремити найбільш дієві інструменти, що забезпечують високу інноваційну динаміку на рівні окремих суб'єктів господарювання, та визначити можливості їх імплементації в українську бізнес-практику.

Досвід країн Європейського Союзу, зокрема Німеччини та Франції, демонструє перевагу кластерного підходу та інституційної підтримки R&D-проектів. У Німеччині ключову роль відіграє мережа Товариств Фраунгофера (Fraunhofer-Gesellschaft), яка виступає посередником між фундаментальною наукою та промисловістю. Підприємства на мікрорівні активно використовують аутсорсинг наукових розробок, що дозволяє їм отримувати доступ до передових технологій без утримання надмірних штатних наукових підрозділів. Стимулювання активності відбувається через пряме грантове фінансування спільних проектів, де частка держави може сягати 50% [26].

У США модель стимулювання інновацій традиційно базується на розвитку венчурного капіталу та підтримці малого інноваційного бізнесу через програми SBIR (Small Business Innovation Research). На мікрорівні американські корпорації (такі як Google, Apple, 3M) впроваджують унікальні системи внутрішнього підприємництва (інтрапренерства). Наприклад, концепція «20% часу», коли співробітники можуть присвячувати п'яту частину робочого часу власним проектам, стала еталоном стимулювання творчого потенціалу. Це дозволяє великим структурам зберігати гнучкість стартапів та забезпечувати постійне розширене відтворення інноваційних ресурсів за рахунок ініціатив знизу [27].

Специфічним є досвід країн Південно-Східної Азії, зокрема Південної Кореї та Японії. Тут стимулювання інноваційної активності тісно пов'язане з корпоративною культурою та довгостроковим стратегічним плануванням. Японська модель «Кайдзен» (постійне вдосконалення) передбачає залучення кожного працівника до процесу оптимізації виробництва. Це формує особливий тип інноваційного потенціалу, де мікро-інновації на робочих місцях акумулюються у

масштабні технологічні переваги. Держава при цьому стимулює підприємства через податкові кредити на приріст витрат на НДДКР, що створює фінансову мотивацію для постійного нарощування наукомісткості продукції [28].

Для систематизації світового досвіду та ідентифікації найбільш релевантних інструментів для вітчизняної практики проведено порівняльний аналіз (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика моделей стимулювання інноваційної активності підприємств

Країна / Регіон	Домінуюча модель	Ключові інструменти на мікрорівні
Європейський Союз	Інституційно-кластерна	Спільні R&D центри, державні гранти, трансфер технологій
США	Ринково-венчурна	Інтрапренерство, опціони для персоналу, SBIR-фінансування
Японія / Пд. Корея	Корпоративно-стратегічна	Системи «Кайдзен», податкові пільги на приріст R&D, TQM
Китай	Державно-пріоритетна	Технопарки, пільгове кредитування експорту інновацій

Особливу увагу в зарубіжному досвіді останнього десятиліття привертає концепція «Відкритих інновацій» (Open Innovation), запропонована Г. Чесбро. Вона передбачає, що підприємства не повинні обмежуватися внутрішніми розробками, а мають активно купувати та продавати інтелектуальну власність, залучати зовнішні ідеї через хакатони та акселератори. У Скандинавських країнах (Швеція, Фінляндія) цей підхід реалізується через створення «Living Labs» — живих лабораторій, де споживачі залучаються до процесу розробки продукту на ранніх стадіях. Це мінімізує ризики ринкового провалу та максимально ефективно використовує маркетинговий компонент інноваційного потенціалу [29].

Важливим аспектом стимулювання в умовах цифрової трансформації є підтримка «цифрових стартап-підрозділів» всередині традиційних індустріальних компаній. Досвід німецької стратегії «Industry 4.0» показує, що великі виробничі підприємства створюють окремі цифрові хаби, які працюють за межами основної

бюрократичної структури. Це дозволяє оперативно впроваджувати технології блокчейн, IoT та штучного інтелекту в операційну діяльність, не порушуючи стабільність основного виробничого циклу. Такий підхід до поділу «експлуатаційного» та «інноваційного» менеджменту (Ambidextrous Organization) є надзвичайно актуальним для великих українських холдингів [30].

Фінансові інструменти стимулювання в зарубіжній практиці також включають механізм «патентних скриньок» (Patent Box), який застосовується у Великій Британії та Нідерландах. Він полягає у суттєвому зниженні ставки податку на прибуток, отриманий саме від реалізації патентованої продукції. Це створює пряму зацікавленість підприємств не лише у проведенні розробок, а й у їх швидкій комерціалізації та юридичному захисті. Поєднання податкових преференцій із захистом інтелектуальної власності формує безпечне та привабливе середовище для інноваційних інвестицій.

Критичний аналіз зарубіжного досвіду дозволяє дійти висновку, що успіх інноваційного розвитку на мікрорівні забезпечується не лише обсягом ресурсів, а якістю інституційного середовища та гнучкістю внутрішньокорпоративного менеджменту. Для вітчизняних підприємств найбільш перспективною вбачається адаптація європейської кластерної моделі у поєднанні з американськими методами стимулювання внутрішньої підприємницької активності. Це дозволить створити багаторівневу систему відтворення інноваційного потенціалу, що базується на синергії внутрішніх креативних зусиль та зовнішніх технологічних можливостей.

Слід зазначити, що зарубіжний досвід не може бути механічно скопійований без урахування національної специфіки — дефіциту довгострокового кредитування, високих політичних ризиків та стану освітньої бази. Проте концептуальні підходи до побудови інноваційної культури, використання відкритих інновацій та податкового стимулювання R&D мають стати фундаментом для розробки пропозицій щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом українських підприємств.

1.3. Система показників оцінки ресурсного та результативного компонентів потенціалу

Методичне забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу є критично важливою ланкою в системі управління підприємством, оскільки саме якість аналітичних даних визначає обґрунтованість стратегічних рішень. Складність інноваційного потенціалу як об'єкта вимірювання зумовлює необхідність застосування комплексного підходу, що базується на розмежуванні та водночас синтезі двох фундаментальних компонентів: ресурсного (що відображає можливості) та результативного (що відображає реальні досягнення). Побудова системи показників має відповідати критеріям релевантності, повноти та доступності даних, забезпечуючи менеджмент інформацією про поточний стан та приховані резерви розвитку.

Ресурсний компонент інноваційного потенціалу характеризує «вхід» системи та визначає сукупність факторів, які можуть бути залучені до інноваційного процесу. Оцінка цієї складової розпочинається з аналізу науково-технічних та технологічних ресурсів. Ключовими показниками тут виступають: коефіцієнт зносу основних засобів, рівень прогресивності технологій (частка автоматизованих та цифрових ліній), а також фондоозброєність праці. В умовах цифровізації до цієї групи додаються показники забезпеченості обчислювальною технікою, ліцензійним програмним забезпеченням та швидкістю доступу до глобальних мереж знань. Важливо оцінювати не лише фізичний обсяг техніки, а й її здатність до перепрофілювання під нові типи завдань [31].

Окреме місце в ресурсному аналізі займає інтелектуально-кадровий потенціал. Його оцінка базується на кількісних та якісних характеристиках персоналу: частка співробітників, задіяних у R&D-підрозділах; питома вага працівників з науковими ступенями або вищою профільною освітою; рівень витрат на підвищення кваліфікації на одного працівника. Особливо цінним індикатором є коефіцієнт креативної активності, що розраховується як кількість поданих

раціоналізаторських пропозицій на 100 працюючих. Як зазначає О. С. Федонін, саме кадрова складова є найменш мобільною, але найбільш визначальною частиною потенціалу, оскільки вона виступає інтегратором усіх інших видів ресурсів [10].

Фінансовий ресурсний компонент оцінюється через спроможність підприємства фінансувати інновації без загрози втрати фінансової стійкості. До системи індикаторів включають: частку витрат на інновації у загальному обсязі операційних витрат, коефіцієнт самофінансування інноваційної діяльності та питому вагу залучених інвестицій (грантів, венчурного капіталу). Для об'єктивної оцінки важливо порівнювати ці показники з середньогалузевими значеннями, що дозволяє визначити рівень інвестиційної агресивності підприємства у порівнянні з конкурентами [32].

Результативний компонент інноваційного потенціалу відображає ефективність перетворення наявних ресурсів у конкретні ринкові та технологічні результати. Це «вихід» системи, що демонструє фактичну реалізацію можливостей. До основних показників цієї групи належать: питома вага інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації, кількість отриманих патентів та авторських свідоцтв за період, а також рівень оновлення асортименту продукції. Високий рівень ресурсного забезпечення при низьких результативних показниках свідчить про низьку якість управління та наявність «інноваційного розриву» [33].

Для поглибленого аналізу результативності доцільно використовувати економічні показники ефекту: приріст чистого прибутку за рахунок впровадження нових технологій, зниження собівартості одиниці продукції після модернізації, а також зростання частки ринку. Особливо важливим є розрахунок рентабельності інноваційних інвестицій (ROI in Innovation), що дозволяє оцінити окупність витрат на розробки. У системі показників результативності також мають фігурувати нематеріальні результати, такі як зростання лояльності клієнтів (NPS) або покращення іміджу бренду як технологічного лідера [34].

Систематизований перелік показників для оцінки обох компонентів представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Система індикаторів оцінки інноваційного потенціалу підприємства

Компонент	Група показників	Ключові індикатори (формули/зміст)
Ресурсний	Технологічні	Коефіцієнт оновлення основних засобів; частка цифрових технологій
	Кадрові	Питома вага персоналу з вищою освітою; витрати на навчання
	Фінансові	Коефіцієнт інтенсивності витрат на НДДКР; ліквідність
	Інформаційні	Кількість баз даних; рівень захисту інтелектуальної власності
Результативний	Ринкові	Питома вага нової продукції у виручці; частка експорту
	Технічні	Кількість патентів; коефіцієнт ефективності винаходів
	Економічні	Рентабельність інновацій; термін окупності проектів
	Екологічні	Зниження енергоємності; зменшення викидів на одиницю продукції

Ефективність системи оцінювання підвищується при використанні динамічного аналізу, коли показники розраховуються за кілька періодів (3–5 років). Це дозволяє виявити тренди: чи нарощує підприємство свою інноваційну спроможність, чи просто підтримує її на мінімально необхідному рівні. Як підкреслює С. М. Ілляшенко, для комплексної діагностики необхідно не лише розраховувати окремі коефіцієнти, а й визначати інтегральний показник, що зважає значення ресурсів та результатів з урахуванням специфіки галузі [6].

Варто зауважити, що в умовах сучасного ринку до системи оцінки все частіше включають показники «сприйнятливості до інновацій» (innovation receptivity). Це якісний показник, що оцінюється через анкетування фахівців та характеризує швидкість адаптації колективу до змін. Якщо персонал чинить опір нововведенням, навіть надлишкові ресурси не дадуть очікуваного результату. Таким чином, система

показників має охоплювати як «жорсткі» (кількісні), так і «м'які» (якісні) фактори, що у сукупності формують об'єктивну картину потенціалу [35].

Завершуючи огляд методики, слід підкреслити, що система показників не повинна бути статичною. Вона має розвиватися разом із підприємством.

Діагностика інноваційної позиції підприємства вимагає переходу від аналізу окремих показників до синтетичних методів, які дозволяють сформувати цілісну картину стану об'єкта дослідження. У науковій практиці для цього найчастіше застосовуються матричні та інтегральні методи. Матричні інструменти орієнтовані на візуалізацію стратегічного положення підприємства у координатах внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, тоді як інтегральні методи дозволяють отримати єдине числове значення, що характеризує рівень розвитку потенціалу, полегшуючи процес динамічного та міжгосподарського порівняння.

Матричні методи діагностики базуються на побудові двовимірних моделей, де по осях відкладаються ключові параметри інноваційного розвитку. Одним із найбільш поширених інструментів є адаптована матриця SWOT-аналізу, яка в контексті інновацій дозволяє зіставити сильні та слабкі сторони внутрішнього потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Більш специфічним інструментом є матриця «Потенціал — Результат», де підприємства групуються за рівнем ресурсного забезпечення та ефективністю його використання. Це дозволяє ідентифікувати стратегічні типи підприємств: «лідери» (високий потенціал — високий результат), «сплячі» (високий потенціал — низький результат) та «аутсайдери» (низькі показники за обома осями) [36].

Ще одним ефективним матричним інструментом є матриця ADL/LC (Arthur D. Little), яка пов'язує життєвий цикл інноваційної технології з конкурентною позицією фірми. Застосування цієї матриці дозволяє менеджменту визначити, чи варто продовжувати інвестувати у поточний інноваційний потенціал, чи час переходити до розробки радикально нових рішень. Як зазначає П. П. Микитюк, використання матричних методів забезпечує наочність результатів діагностики та сприяє швидкому вибору стратегічного вектора розвитку, проте вони мають певний

недолік у вигляді суб'єктивності при виборі експертних оцінок для позиціонування об'єкта [16].

Інтегральні методи оцінювання дозволяють нівелювати суб'єктивізм шляхом використання математичного апарату для зведення багатовимірної системи показників у єдиний індекс. Процес побудови інтегрального показника зазвичай включає кілька етапів: відбір репрезентативних індикаторів, їх нормування (приведення до порівнянного вигляду), визначення вагових коефіцієнтів для кожної групи факторів та безпосередній розрахунок за певною адитивною або мультиплікативною моделлю. Найчастіше використовується метод «відстані від еталона» або метод середньозваженої арифметичної, що дозволяє врахувати різну ступінь впливу ресурсних та результативних складових на загальний стан системи [37]. Для машинобудівних підприємств інтегральна оцінка має обов'язково включати вагомі коефіцієнти для наукомісткості продукції та швидкості оновлення технологій. Як підкреслює О. В. Кендюхов, інтегральний індекс є «барометром» інноваційного здоров'я підприємства, що сигналізує про необхідність коригування стратегії при його зниженні [13].

Особливої уваги заслуговує таксономічний аналіз, який базується на розрахунку показника рівня розвитку як відстані між точками у багатовимірному просторі ознак. Цей метод дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й згрупувати об'єкти дослідження за подібністю їх інноваційної поведінки.

Порівняльна характеристика основних методів діагностики представлена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Порівняння методів діагностики інноваційної позиції підприємства

Метод	Сутність та сфера застосування	Переваги	Обмеження
SWOT-інноваційний	Зіставлення внутрішніх сил та зовнішніх шансів	Комплексність та стратегічність	Висока частка суб'єктивізму

Метод	Сутність та сфера застосування	Переваги	Обмеження
Матриця BCG (адаптована)	Оцінка темпів росту ринку та частки інновацій	Простота та візуалізація	Ігнорування фінансових ризиків
Інтегральний індекс	Математичне згортання системи показників	Об'єктивність, зручність порівняння	Складність розрахунків, потреба в даних
Експертний метод	Оцінка фахівцями якісних параметрів	Можливість оцінки «м'яких» факторів	Ризик групового мислення та упередженості
Таксономічний метод	Класифікація за рівнем інноваційного розвитку	Висока математична точність	Складність інтерпретації для менеджерів

У сучасних умовах діагностика інноваційної позиції дедалі частіше доповнюється методами бенчмаркінгу. Це передбачає порівняння показників власного інноваційного потенціалу з показниками «еталонного» підприємства (галузевого лідера). Такий підхід дозволяє виявити «інноваційні розриви» та визначити пріоритетні сфери для покращення. Інтеграція бенчмаркінгу в систему оцінювання забезпечує динамічність діагностики та стимулює підприємство до постійного вдосконалення. С. В. Князь зазначає, що саме порівняльна діагностика є рушієм конкурентної боротьби в інноваційній сфері [38].

Важливим аспектом інтегрального оцінювання є врахування варіативності зовнішнього середовища через застосування сценарного підходу. Інтегральний показник може бути розрахований для песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв розвитку економіки. Це дозволяє оцінити стійкість інноваційного потенціалу до зовнішніх шоків, що є критично важливим для українських підприємств у період воєнного стану та поствоєнного відновлення. Діагностика у цьому випадку виступає інструментом ризик-менеджменту, дозволяючи заздалегідь виявити критичні вразливості у ресурсній базі [39].

Застосування методів аналізу ієрархій (метод Сааті) також набуває популярності в управлінні потенціалом. Він дозволяє розкласти складну проблему оцінки на простіші складові та через попарне порівняння визначити пріоритетність факторів. Це особливо корисно при оцінці якісних характеристик, таких як рівень організаційної культури чи сприйнятливість персоналу до змін. Поєднання математичної строгості інтегральних методів із гнучкістю експертних оцінок дозволяє сформулювати найбільш достовірну діагностичну модель [40].

Із зазначеного вище випливає що, використання матричних та інтегральних методів у сукупності забезпечує багатогранне розуміння інноваційної позиції підприємства. Матриці вказують на стратегічний напрямок, а інтегральні показники дають точну кількісну оцінку прогресу на цьому шляху. Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від цілей дослідження, доступності інформаційної бази та рівня кваліфікації аналітиків.

Вибір методики оцінювання інноваційного потенціалу для підприємств машинобудівної галузі, до якої належить ГК «Брацлав», є визначальним етапом, що зумовлює достовірність результатів всього подальшого аналізу. Специфіка галузі — висока наукомісткість, тривалий інвестиційний цикл та необхідність постійного оновлення конструкторських рішень — вимагає інструментарію, який би не лише фіксував обсяг наявних ресурсів, а й оцінював їхню здатність генерувати конкурентоспроможну продукцію. Враховуючи критичний огляд існуючих підходів, обґрунтованим є вибір комплексної методики, що базується на поєднанні інтегрального оцінювання та матричного позиціонування.

Запропонована до використання методика базується на розрахунку інтегрального індексу інноваційного потенціалу (I_{ip}), який формується шляхом агрегування чотирьох ключових локальних суб-індексів: ресурсного (I_{res}), інтелектуального (I_{int}), управлінського (I_{man}) та результативного (I_{eff}). Такий розподіл дозволяє уникнути однобічності оцінки та врахувати як матеріальну базу, так і якість менеджменту та ринковий успіх інновацій. Математично модель можна представити як середньозважену величину:

$$I_{eff} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i$$

де w_i — ваговий коефіцієнт відповідної групи показників, визначений експертним шляхом (де $\sum_{i=1}^n w_i = 1$), а K_i — нормалізоване значення локального індексу.

Вибір саме цієї методики обумовлений декількома факторами. По-перше, вона дозволяє використовувати дані офіційної фінансової та статистичної звітності (форми №1, №2, форми 1-інновація), що забезпечує об'єктивність аналізу. По-друге, включення управлінського суб-індексу є критичним для ГК «Брацлав», оскільки компанія оперує як холдингова структура, де ефективність внутрішніх комунікацій та швидкість прийняття рішень безпосередньо впливають на швидкість виходу нових моделей доїльного чи сільськогосподарського обладнання на ринок.

Важливою складовою обраної методики є процедура нормування показників. Оскільки індикатори мають різну розмірність (відсотки, грошові одиниці, кількість патентів), їх необхідно привести до єдиної шкали від 0 до 1. Для показників-стимуляторів (зростання яких є позитивним) використовується формула:

$$x' = \frac{x - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}$$

Для показників-дестимуляторів (наприклад, знос обладнання або рівень браку):

$$x' = \frac{x_{\max} - x}{x_{\max} - x_{\min}}$$

Це дозволяє отримати порівнювані результати, які легко інтерпретувати: значення індексу ближче до 1 свідчить про високий ступінь реалізації потенціалу, тоді як значення нижче 0,3 сигналізує про критичне технологічне відставання [41].

Окрім інтегрального розрахунку, методика передбачає обов'язкове матричне проектування результатів за моделлю «Ресурсна база — Інноваційна активність». Це дозволяє не просто отримати цифру, а візуалізувати стратегічний профіль

підприємства. Для ГК «Брацлав» це дасть змогу визначити, чи є їхній розвиток екстенсивним (за рахунок накопичення ресурсів) чи інтенсивним (за рахунок високої віддачі кожної гривні, вкладеної в R&D). Такий двовимірний аналіз є необхідним для розробки адресних рекомендацій.

Для оцінки галузевих підприємств у методику включено специфічний «коефіцієнт експортної орієнтованості інновацій». Оскільки українське машинобудування має конкурувати з європейськими виробниками, здатність продукції проходити міжнародну сертифікацію та бути затребуваною на зовнішніх ринках є вагомим підтвердженням якості інноваційного потенціалу. Як зазначає В. С. Пономаренко, для великих промислових вузлів саме експортний критерій є найбільш жорстким та об'єктивним мірилом технологічної зрілості [42].

Систему вагових коефіцієнтів, обґрунтовану для об'єктів дослідження, представлено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Параметри вагомості груп показників у загальній оцінці потенціалу

Суб-індекс	Складові оцінки	Вага (w_i)	Обґрунтування для галузі
Ресурсний	Стан основних засобів (ОЗ), цифрова інфраструктура	0,25	Висока капіталомісткість виробництва
Інтелектуальний	Кваліфікація, патенти, R&D персонал	0,30	Значення КБ та інженерної думки
Управлінський	Швидкість процесів, цифровізація менеджменту	0,20	Важливість координації в холдингу
Результативний	Частка нової продукції, прибуток від інновацій	0,25	Ринкова орієнтація та окупність

Обґрунтування вибору даної методики також підкріплюється можливістю її використання для бенчмаркінгу. Вона дозволяє порівнювати ГК «Брацлав» не лише з вітчизняними конкурентами, а й із закордонними аналогами при наявності відповідної звітності. Це забезпечує наскрізність дослідження: від теоретичних висновків першого розділу до практичних розрахунків у другому та обґрунтованих

пропозицій у третьому. Як підкреслює О. І. Волков, методична єдність на всіх етапах аналізу є запорукою наукової цінності роботи [43].

Обраний інструментарій враховує ризики, пов'язані з зовнішньою нестабільністю. Методика дозволяє проводити «чутливий аналіз», тобто оцінювати, як зміна окремих параметрів (наприклад, зменшення фінансування або втрата частини персоналу) вплине на загальний інтегральний показник. Це робить методику не просто інструментом аудиту, а елементом системи підтримки прийняття управлінських рішень. Таким чином, обраний підхід є збалансованим, науково обґрунтованим та адаптованим до умов функціонування сучасних машинобудівних підприємств України.

Висновки до розділу 1

Дослідження методичного інструментарію оцінювання інноваційного потенціалу підприємства дозволило дійти наступних висновків:

Обґрунтовано сутність інноваційного потенціалу як складної динамічної системи, що відображає здатність підприємства максимально ефективно використовувати наявні ресурси та компетенції для створення та впровадження інновацій. Доведено, що в сучасних умовах інноваційний потенціал є не просто статичною сукупністю активів, а стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність машинобудівного підприємства на засадах антикрихкості та адаптивності.

Визначено компонентну структуру інноваційного потенціалу, яка включає чотири ключові вектори: інтелектуально-кадровий (знання та досвід фахівців), матеріально-технологічний (виробнича база та технології), фінансово-інвестиційний (доступ до капіталу) та управлінсько-цифровий (якість менеджменту та рівень автоматизації). Встановлено, що синергетичний ефект досягається лише за умови збалансованого розвитку всіх компонентів, оскільки слабкість будь-якого з них стає «вузьким місцем», що стримує загальний розвиток підприємства.

Систематизовано методичні підходи до оцінювання інноваційних можливостей. Аналіз існуючого наукового інструментарію дозволив виділити ресурсний, результативний та інтегральний підходи. Встановлено, що для промислового підприємства, такого як ГК «Брацлав», найбільш доцільним є використання методу інтегрального оцінювання на основі адитивної згортки індексів. Це дозволяє не лише отримати кількісну оцінку загального стану потенціалу, а й візуалізувати диспропорції в його структурі за допомогою пелюсткової діаграми.

Виявлено роль цифровізації як каталізатора інноваційного розвитку. Теоретичний аналіз підтвердив, що в умовах Індустрії 4.0 управлінська складова потенціалу має базуватися на принципах безпаперового виробництва та інтегрованих інформаційних систем (ERP/PLM). Це забезпечує безперервність інноваційного циклу — від конструкторської ідеї до серійного виробництва та сервісного обслуговування.

Доведено необхідність врахування факторів зовнішнього середовища, зокрема воєнних ризиків та глобальних технологічних трендів. Встановлено, що розвиток інноваційного потенціалу має бути орієнтований на створення продукції з високою доданою вартістю, що відповідає стандартам енергоефективності та екологічності, що є критично важливим для успішної євроінтеграції вітчизняних виробників агротехніки.

Встановлено, що оцінка інноваційного потенціалу повинна базуватися на збалансованому поєднанні ресурсного та результативного компонентів. Ресурсна складова визначає потенційні можливості підприємства (його «вхід»), тоді як результативна — фактичну ефективність трансформації цих можливостей у ринкові переваги («вихід»). Сформовано систему індикаторів, що охоплює технологічні, кадрові, фінансові та маркетингові аспекти, що дозволяє проводити всебічну діагностику стану підприємства.

Доведено перевагу використання матричних та інтегральних методів у процесі діагностики інноваційної позиції. Інтегральний показник дозволяє

отримати кількісну оцінку рівня розвитку потенціалу та відстежувати його динаміку, тоді як матричні моделі забезпечують візуалізацію стратегічного статусу підприємства у порівнянні з конкурентами. Визначено, що найбільш точні результати забезпечує поєднання математичних розрахунків із методами експертних оцінок та бенчмаркінгом.

Обґрунтовано вибір комплексної методики інтегрального індексу для аналізу ГК «Брацлав». Методика адаптована до специфіки машинобудування через відповідні вагові коефіцієнти та включення управлінського суб-індексу. Визначений алгоритм нормування та агрегування показників створює надійну базу для проведення прикладного дослідження у другому розділі роботи, забезпечуючи об'єктивність та верифікованість отриманих результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Загальна характеристика та динаміка економічного розвитку об'єктів дослідження

Аналіз економічного стану ГК «Брацлав» є фундаментом для оцінки її інноваційних можливостей, оскільки будь-яка інноваційна діяльність потребує стабільної фінансової бази та ефективного використання наявних виробничих ресурсів. Група компаній «Брацлав» позиціонується як провідний вітчизняний розробник та виробник комплексних рішень для тваринництва, що визначає специфіку її техніко-економічних показників. Протягом досліджуваного періоду діяльність підприємства відбувалася в умовах значної волатильності ринку, спричиненої пандемією та подальшою повномасштабною агресією, що вимагало від менеджменту високої адаптивності та оперативності у прийнятті рішень.

Основним індикатором успішності функціонування підприємства є динаміка чистого доходу від реалізації продукції. Для ГК «Брацлав» характерною є диверсифікація джерел доходу: від продажу серійного обладнання до індивідуального проектування молочно-товарних ферм. Аналіз динаміки виторгу за останні 5 років демонструє тенденцію до зростання в грошовому еквіваленті, що частково зумовлено інфляційними процесами, проте фізичні обсяги реалізації свідчать про стабільне утримання ринкової частки. Ключовим фактором росту виступає активізація експортних операцій у країни Східної Європи та Центральної Азії, що дозволяє нівелювати ризики зниження попиту на внутрішньому ринку [46].

Важливим аспектом техніко-економічного аналізу є оцінка ефективності використання виробничих фондів. Як машинобудівний комплекс, ГК «Брацлав» володіє значним парком металообробного та зварювального обладнання. Показник фондівіддачі за досліджуваний період демонструє помірну позитивну динаміку, що свідчить про ефективність проведеної раніше модернізації. Водночас, високий

коефіцієнт зносу активної частини основних засобів у деяких підрозділах вказує на необхідність подальших капітальних інвестицій, які є невід’ємною частиною розширеного відтворення інноваційного потенціалу. Собівартість реалізованої продукції також зазнала змін, переважно через зростання цін на енергоносії та сировину (метал), що змушує підприємство шукати шляхи до енергоефективності [47].

Фінансова стійкість та ліквідність підприємства є запорукою його здатності до самофінансування інноваційних проектів. Аналіз балансових показників свідчить про збереження достатнього рівня автономії, хоча частка позикового капіталу дещо зросла у зв’язку з необхідністю підтримання операційної діяльності в кризові періоди. Показники рентабельності продажів та рентабельності активів відображають здатність менеджменту конвертувати ресурси у прибуток, проте спостерігається певне зниження чистої маржі, що є типовим для галузі в умовах зростаючої конкуренції з боку глобальних брендів (таких як DeLaval або GEA). Це ще раз підтверджує тезу про те, що лише через інноваційне зниження собівартості можна зберегти високу конкурентоспроможність.

Узагальнена динаміка техніко-економічних показників ГК «Брацлав» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

ГК «Брацлав» за 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024 від 2022	Абс. відх. 2024 від 2023	Темп приросту, % 2023/2022	Темп приросту, % 2024/2023
Чистий дохід від реалізації	млн грн	145,2	160,8	178,0	+32,8	+17,2	+10,7	+10,7
Чистий прибуток	млн грн	6,2	7,4	9,5	+3,3	+2,1	+19,4	+28,4
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	295	300	310	+15	+10	+1,7	+3,3
Фондовіддача	грн/грн	1,08	1,14	1,21	+0,13	+0,07	+5,6	+6,1
Рентабельність продажів	%	4,3	4,6	5,3	+1,0	+0,7	+7,0	+15,2

Результати аналізу основних техніко-економічних показників ГК «Брацлав» за 2022–2024 рр. демонструють загальну тенденцію до зростання масштабів діяльності та покращення фінансових результатів. Так, чистий дохід від реалізації у 2024 р. збільшився на 32,8 млн грн порівняно з 2022 р. (приріст 22,6 %), що свідчить про розширення обсягів реалізації та/або підвищення цінової виручки внаслідок змін ринкової кон'юнктури.

Позитивною є динаміка чистого прибутку: у 2024 р. його рівень перевищив показник 2022 р. на 3,3 млн грн (приріст 53,2 %). Прискорення темпу приросту прибутку у 2024 р. відносно 2023 р. (+28,4 %) на тлі більш помірного зростання доходу (+10,7 %) може вказувати на підвищення ефективності витрат, покращення структури продажів або посилення внутрішнього контролю витрат.

Зміни у середньообліковій чисельності персоналу є помірними (зростання на 15 осіб за 2022–2024 рр.), що може свідчити про адаптаційний характер кадрової політики та забезпечення потреб виробництва/збуту без різких структурних змін. Одночасне зростання фондів віддачі (з 1,08 до 1,21 грн/грн) підтверджує підвищення результативності використання основних засобів і узгоджується з розширенням обсягів реалізації.

Рентабельність продажів за період зросла з 4,3 % до 5,3 %, що є ознакою покращення фінансової віддачі реалізації та підвищення ефективності операційної діяльності. Загалом сукупна динаміка показників формує передумови для зміцнення економічного потенціалу підприємства та створює базу для подальших управлінських рішень (зокрема, інвестиційних та інноваційних).

Аналіз трудових ресурсів показує, що підприємству вдалося зберегти кістяк інженерно-технічного персоналу, попри загальнодержавні тенденції міграції робочої сили. Проте зростання середньої заробітної плати випереджає темпи росту продуктивності праці, що створює додатковий тиск на фінансовий стан. Це обумовлює необхідність автоматизації виробничих процесів як ключового напрямку реалізації інноваційного потенціалу. Продуктивність праці залишається одним із

критичних показників, над покращенням якого працює менеджмент через впровадження елементів ощадливого виробництва (Lean) [49].

Структура активів підприємства свідчить про високу частку оборотних засобів, що пов'язано зі специфікою виробничого циклу (тривалий термін виготовлення та монтажу складного обладнання). Уповільнення оборотності оборотних коштів у 2022-2023 роках було спричинене логістичними труднощами та затримками у розрахунках з боку аграріїв. Однак у 2024 році спостерігається стабілізація ситуації, що дозволяє підприємству вивільняти ресурси для інвестування в нові розробки. Як наголошує М. О. Кизим, фінансова гнучкість у кризові періоди є головною ознакою життєздатного потенціалу [42].

Окремим пунктом варто виділити аналіз інвестиційної активності. ГК «Брацлав» продовжує спрямовувати кошти на оновлення конструкторської бази та придбання сучасного програмного забезпечення для 3D-моделювання. Хоча обсяг капітальних інвестицій у відсотках до доходу є дещо нижчим за європейські аналоги, він є одним із найвищих у вітчизняному сегменті агромашу. Це створює передумови для якісного стрибка у розвитку інноваційного потенціалу [50].

Отже, техніко-економічний стан ГК «Брацлав» можна охарактеризувати як стабільно-адаптивний. Підприємство має необхідний запас фінансової міцності та виробничої потужності для реалізації інноваційної стратегії. Проте виявлені тренди щодо зростання собівартості та посилення конкуренції вимагають інтенсифікації використання інноваційного потенціалу.

Ефективність управління інноваційним потенціалом безпосередньо залежить від здатності підприємства адаптуватися до вимог ринку та випереджати дії конкурентів. Для ГК «Брацлав» ринкове середовище характеризується високим рівнем спеціалізації та значною залежністю від загального стану агропромислового комплексу України та світу. Оцінка ринкових позицій дозволяє визначити межі експансії компанії та виявити критичні зони, де інновації є безальтернативним інструментом виживання.

ГК «Брацлав» працює у сегменті обладнання для виробництва та первинної обробки молока, де її позиція визначається як «місцевий лідер з високою технологічною компетенцією». Основними клієнтами компанії є молочно-товарні ферми різного масштабу: від сімейних господарств до великих агрохолдингів. Ринкова частка підприємства в Україні за окремими видами доїльного обладнання коливається в межах 25–30%, що є значним показником для відкритого ринку, насиченого імпоротною продукцією. Проте утримання цієї частки вимагає постійної протидії світовим гігантам, які мають значно більші бюджети на маркетинг та R&D.

Конкурентне середовище ГК «Брацлав» можна розділити на три рівні. Перший рівень — це глобальні корпорації (DeLaval, GEA, Fullwood Pasko), які задають технологічні стандарти галузі. Конкуренція з ними відбувається не за ціною, а за якістю сервісу, енергоефективністю та рівнем автоматизації. Другий рівень — турецькі та китайські виробники, які пропонують бюджетні рішення, конкуруючи переважно у ціновому сегменті. Третій рівень — вітчизняні ремонтні та дрібні виробничі підприємства, що працюють у ніші низькотехнологічного супутнього обладнання. Інноваційна стратегія «Брацлава» спрямована на закріплення у преміальному сегменті першого рівня при збереженні цінових переваг локального виробника [51].

Для деталізації конкурентної позиції доцільно застосувати метод порівняльного профілю за ключовими факторами успіху (КФУ). Оцінка показує, що ГК «Брацлав» має суттєві переваги у швидкості сервісного обслуговування та адаптивності обладнання до специфічних умов українських ферм (наприклад, до якості електропостачання чи особливостей кормової бази). Проте спостерігається певне відставання у сфері цифрових екосистем — інтегрованих платформ управління фермою за принципами Big Data, що сьогодні є «золотим стандартом» для європейських конкурентів. Саме цей розрив визначає пріоритетний напрям розвитку інноваційного потенціалу компанії.

Аналіз ринкових позицій через призму SWOT-матриці галузевого зрізу представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз конкурентного положення ГК «Брацлав» на ринку агротехнологій

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Власне конструкторське бюро; розвинена дилерська мережа; нижча собівартість у порівнянні з ЄС.	Залежність від імпортних комплектуючих; обмежений доступ до дешевих кредитів.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Державна програма компенсації вартості с/г техніки; вихід на ринки Африки та Азії.	Експансія китайських брендів; зниження поголов'я ВРХ в Україні; воєнні ризики.

Динаміка експорту ГК «Брацлав» свідчить про поступову зміну географічної структури продажів. Якщо раніше значна частка припадала на ринки країн СНД, то зараз акцент зміщується на країни Європейського Союзу (Польща, країни Балтії) та Близького Сходу. Це вимагає від інноваційного потенціалу відповідності жорстким стандартам безпеки та екологічності СЕ. Успішне проходження сертифікації на міжнародних ринках є індикатором високої якості інноваційних процесів усередині компанії. Як зазначає Л. В. Шкварчук, здатність до експорту високотехнологічної продукції є найкращою оцінкою конкурентоспроможності потенціалу [52].

Важливим фактором впливу на ринкову позицію є цифровізація каналів збуту та сервісу. ГК «Брацлав» активно впроваджує елементи електронної комерції та онлайн-консультування, що дозволяє скоротити дистанцію між виробником та кінцевим споживачем. В умовах обмеження фізичних контактів та логістичних розривів, цифрова гнучкість маркетингового компонента потенціалу стала критичною перевагою. За даними галузевих аналітиків, ринок агромашу України демонструє запит на «розумні» рішення, і здатність компанії запропонувати робототехніку за ціною традиційних систем є головним викликом на найближчі роки [53].

Варто також врахувати вплив державного регулювання. Програма 25% компенсації вартості вітчизняної техніки є потужним стимулом для замовників обирати саме продукцію ГК «Брацлав». Проте це створює і певні ризики: у разі призупинення програми попит може різко впасти. Тому інноваційний потенціал має

бути спрямований на створення такої доданої вартості, яка б робила продукт привабливим навіть без державних субсидій. Це досягається через підвищення надійності та зниження експлуатаційних витрат обладнання [54].

Отже, ГК «Брацлав» посідає стійку ринкову позицію, володіючи унікальним поєднанням власного виробництва та глибокого знання локального ринку. Головним вектором конкурентної боротьби стає технологічна перевага у сфері автоматизації та цифрового управління. Ринкова позиція компанії є достатньо міцною для того, щоб стати платформою для масштабних інноваційних перетворень. Виявлені ринкові тренди будуть використані для аналізу складу та структури безпосередньо інноваційного потенціалу підприємства.

Інноваційна активність є динамічним проявом реалізації потенціалу підприємства, що відображає інтенсивність та результативність впровадження нових ідей у господарську практику. Для ГК «Брацлав» аналіз цього показника дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує ринкові можливості, описані у попередньому підрозділі, для створення технологічних переваг. Протягом 2020–2024 рр. інноваційна активність підприємства характеризувалася переходом від точкових покращень до системної розробки складних автоматизованих комплексів.

Ключовим показником інноваційної активності є кількість впроваджених нових або суттєво вдосконалених продуктів. За останні 5 років ГК «Брацлав» вивела на ринок понад 12 нових модифікацій обладнання, серед яких найбільш значущими є роботизовані системи доїння та інтелектуальні системи охолодження молока з рекуперацією енергії. Аналіз структури інновацій свідчить про превалювання продуктових інновацій (70%), спрямованих на задоволення потреб клієнтів у автоматизації, та поступове зростання частки процесних інновацій (30%), пов'язаних із впровадженням ощадливого виробництва та цифрового проектування [46, 52].

Динаміка інноваційної активності ГК «Брацлав» у порівнянні з середньогалузевими показниками представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники інноваційної активності ГК «Брацлав» (2020–2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Галузевий стандарт
Питома вага інноваційної продукції у виручці, %	8,4	12,2	16,8	10–12
Коефіцієнт оновлення асортименту	0,08	0,11	0,15	0,10
Кількість поданих заявок на патенти, од.	3	5	7	2–3
Витрати на НДДКР (% від доходу)	1,8	2,3	2,9	2,0

Дані таблиці демонструють, що підприємство стабільно випереджає середньогалузеві показники за інтенсивністю оновлення продукції. Особливо помітним є стрибок у 2023–2024 роках, що пов'язано з реалізацією стратегії імпортозаміщення: через ускладнення логістики імпортних запчастин компанія активізувала власні розробки критичних вузлів. Проте, аналіз структури витрат на інновації виявив певну диспропорцію: значна частина коштів спрямовується на стадію «розробка-виробництво», тоді як стадія «маркетинг та комерціалізація» фінансується за залишковим принципом, що сповільнює темпи дифузії інновацій на ринку [53].

Важливою характеристикою активності є рівень сертифікації інновацій. Протягом досліджуваного періоду ГК «Брацлав» успішно пройшла сертифікацію ряду виробів за стандартами СЕ, що дозволило наростити експортний складник інноваційної діяльності. Це підтверджує, що інноваційна активність компанії орієнтована не лише на внутрішній, а й на глобальний технологічний рівень. Як зазначає Л. І. Федулова, саме вихід на зовнішні ринки з наукомістким продуктом є вищою формою прояву інноваційної активності вітчизняного машинобудування [86].

Водночас, діагностика виявила циклічність інноваційних процесів на підприємстві, що залежить від сезонності аграрного сектору та графіків державних програм підтримки. Це створює нерівномірне навантаження на конструкторське

бюро та виробничі дільниці. Оптимізація цієї циклічності через створення «портфеля проектів» з різними термінами реалізації є одним із резервів підвищення ефективності управління потенціалом.

Отже, інноваційна активність ГК «Брацлав» має виражений висхідний тренд та орієнтована на високотехнологічні сегменти ринку. Підприємство успішно трансформує свій інтелектуальний капітал у нові зразки техніки, що забезпечує йому конкурентні переваги.

2.2. Діагностика внутрішніх складових інноваційного потенціалу

Інтелектуально-кадрова складова є ядром інноваційного потенціалу ГК «Брацлав», оскільки специфіка виробництва сільськогосподарської техніки та обладнання для тваринництва вимагає високої концентрації специфічних інженерних знань та здатності до постійного вдосконалення конструкторських рішень. Діагностика цієї підсистеми дозволяє оцінити не лише кількісний склад персоналу, а й якісну спроможність колективу до генерації та впровадження інновацій. В умовах цифрової трансформації кадровий потенціал розглядається як динамічний актив, що визначає швидкість проходження інноваційного циклу від ескізного проекту до готового виробу на фермі замовника.

Кількісний аналіз персоналу ГК «Брацлав» за останні 3–5 років свідчить про стабілізацію кадрового ядра. Попри зовнішні виклики, підприємству вдалося зберегти оптимальну чисельність працівників (близько 300–310 осіб), при цьому структура штату зазнала якісних змін. Спостерігається тенденція до збільшення частки інженерно-технічних працівників та спеціалістів з ІТ-технологій у загальній чисельності персоналу. Це є прямим наслідком стратегії на цифровізацію обладнання та впровадження систем автоматизованого управління. Аналіз вікової структури показує збалансованість: близько 40% персоналу складають досвідчені фахівці віком 45–55 років, що забезпечує наступність знань, та 30% — молоді спеціалісти до 35 років, які є носіями нових цифрових компетенцій [56].

Особливої уваги заслуговує науково-конструкторський підрозділ компанії. ГК «Брацлав» володіє власним конструкторським бюро, що є суттєвою перевагою. Рівень інтелектуалізації потенціалу оцінюється через питому вагу розробників у структурі персоналу та кількість отриманих патентів. Протягом досліджуваного періоду компанія активно нарощувала портфель об'єктів інтелектуальної власності, що стосуються систем автоматизованого доїння, систем ідентифікації тварин та програмного забезпечення для управління стадом. Проте діагностика виявляє потребу в інтенсифікації навчання персоналу роботі з хмарними сервісами та інструментами штучного інтелекту, що стають критичними для сучасного агромашу [57].

Якісна оцінка кадрового потенціалу проводилася за допомогою коефіцієнтів плинності та стабільності кадрів. Показник плинності на ГК «Брацлав» є нижчим за середньогалузевий (близько 8–10% на рік), що свідчить про ефективну соціальну політику та конкурентну систему мотивації. Однак, аналіз виявив «вузьке місце» у сфері середньої ланки менеджменту: спостерігається певний дефіцит управлінців із крос-функціональними навичками, які здатні одночасно розуміти інженерні тонкощі та ринкові механізми комерціалізації інновацій. Це вказує на необхідність розробки програм розвитку внутрішнього інтрапренерства.

Система індикаторів для діагностики інтелектуально-кадрової складової представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники діагностики інтелектуально-кадрової складової ГК «Брацлав»

Показник	Метод розрахунку / Сутність	Значення (тренди)	Оцінка стану
Коефіцієнт інтелектуалізації	Частка персоналу з вищою освітою та науковими ступенями	0,42 (зростання)	Високий
Коефіцієнт творчої активності	Кількість рацпропозицій та патентів на 1 розробника	1,2 (стабільно)	Задовільний
Питомі витрати на навчання	Витрати на перепідготовку / чисельність персонал	+15% за 3 роки	Позитивний тренд

Показник	Метод розрахунку / Сутність	Значення (тренди)	Оцінка стану
Коефіцієнт плинності R&D	Відношення звільнених розробників до середньооблікової чисельності	0,04 (низький)	Оптимальний

Важливим елементом є система мотивації інноваційної діяльності. На ГК «Брацлав» діє положення про преміювання за впровадження винаходів, проте аналіз показав, що матеріальні стимули спрямовані переважно на кінцевий результат (продаж виробу), тоді як проміжні етапи творчого пошуку та експериментування залишаються поза увагою. Розширення системи мотивації через включення нематеріальних чинників (участь у міжнародних виставках, публікації у профільних виданнях, гнучкий графік для дослідників) дозволить активізувати прихований резерв кадрового потенціалу [59].

Вплив зовнішніх факторів, таких як відтік кадрів за кордон та мобілізаційні процеси, створює суттєві ризики для стабільності кадрової складової. У відповідь на це підприємство посилює співпрацю з профільними коледжами та університетами (наприклад, Вінницьким національним аграрним університетом), створюючи бази для практики та дуальної освіти. Це дозволяє формувати «зовнішній кадровий резерв» та адаптувати навчальні програми під конкретні потреби виробництва, що є елементом стратегії розширеного відтворення інтелектуальних ресурсів [60].

Таким чином, інтелектуально-кадрова складова ГК «Брацлав» характеризується високим рівнем фахової підготовки та стабільністю, що створює міцний фундамент для інноваційного розвитку. Головними напрямками вдосконалення є подолання цифрового розриву в компетенціях, розвиток крос-функціонального менеджменту та трансформація корпоративної культури в бік більшої гнучкості та відкритості до експериментів.

Технологічний аудит є ключовим інструментом діагностики інноваційного потенціалу, оскільки він дозволяє встановити відповідність наявної матеріально-технічної бази стратегічним завданням розширеного відтворення. Для ГК «Брацлав» як виробника складного доїльного та охолоджувального обладнання,

технологічна складова визначає не лише якість кінцевого продукту, а й його конкурентоспроможність за критеріями енергоефективності та надійності. Оцінка стану науково-дослідних підрозділів у цьому контексті дозволяє зрозуміти, наскільки підприємство здатне самостійно генерувати нові технологічні цикли.

Наявна технологічна база підприємства характеризується високим рівнем спеціалізації. Проведений аудит виробничих потужностей свідчить про наявність повного циклу виготовлення обладнання: від заготівельних діляниць до цехів фінішної збірки та випробувальних стендів. Ключовою особливістю є використання ліній лазерного різання металу та роботизованих зварювальних комплексів, що дозволяє досягати високої точності при виробництві складних вузлів (наприклад, вакуумних насосів та лічильників молока). Проте середній рівень зносу обладнання на допоміжних ділянках становить близько 55-60%, що створює ризики для загальної продуктивності [61].

Науково-дослідна складова ГК «Брацлав» сконцентрована у конструкторсько-технологічному відділі (КТВ). Оцінка його діяльності за останні 3 роки демонструє перехід від простої адаптації закордонних аналогів до розробки власних унікальних систем. Зокрема, успішно впроваджено власну систему управління стадом «Bratslav-Control», яка базується на алгоритмах ідентифікації тварин за допомогою RFID-міток. Це свідчить про високий рівень інтеграції механічної інженерії з ІТ-технологіями. Стан науково-дослідних підрозділів оцінюється як «розвинений», проте виявлено потребу у посиленні бази для проведення прискорених ресурсних випробувань нових матеріалів [62].

Для кількісного вираження результатів технологічного аудиту було розраховано систему показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники технологічного аудиту та стану НДДКР у ГК «Брацлав»

Показник	Значення (2022 р.)	Значення (2024 р.)	Цільове значення
Коефіцієнт прогресивності обладнання	0,38	0,45	> 0,60
Питома вага витрат на НДДКР у виручці	2,1%	2,8%	5,0%

Показник	Значення (2022 р.)	Значення (2024 р.)	Цільове значення
Рівень автоматизації виробництва	42%	48%	70%
Коефіцієнт оновлення технологій	0,12	0,18	> 0,25

Аналіз свідчить про позитивну динаміку, проте темпи оновлення технологій все ще обмежені дефіцитом інвестиційних ресурсів. Важливим аспектом аудиту є оцінка енергоємності виробництва. Для ГК «Брацлав» в умовах енергетичної нестабільності в Україні критичним стало впровадження енергоощадних технологій не лише в продукцію, а й у власні виробничі процеси. Встановлення сонячних панелей та модернізація систем освітлення й опалення цехів дозволили знизити питомі витрати на енергію, що прямо впливає на собівартість та, відповідно, на фінансову стійкість потенціалу [63].

Оцінка взаємодії КТВ з іншими підрозділами виявила певні розриви в інформаційному обміні між розробниками та сервісною службою. Це призводить до того, що інформація про експлуатаційні недоліки обладнання в реальних умовах ферм не завжди оперативно потрапляє до конструкторів. Усунення цього розриву через впровадження PLM-системи (управління життєвим циклом виробу) є одним із резервів підвищення інноваційної спроможності. Як зазначає М. П. Денисенко, ефективність НДДКР визначається не лише кількістю креслень, а швидкістю реагування на потреби споживача [43].

Науково-дослідний потенціал компанії також підкріплюється участю у міжнародних грантових програмах та співпрацею з академічними установами. Спільні проекти з Вінницьким національним технічним університетом дозволяють залучати молодих вчених до вирішення прикладних завдань у сфері гідравліки та електроніки. Такий підхід забезпечує приплив «свіжих» ідей та знижує витрати на фундаментальні дослідження. Проте аудит показав низький рівень використання хмарних середовищ для колективного проектування, що обмежує можливості дистанційної роботи конструкторів [64].

Отже, технологічний аудит ГК «Брацлав» підтвердив наявність міцної виробничої бази та дієздатного конструкторського підрозділу. Головними

викликами залишаються необхідність прискорення заміни застарілого обладнання на цифрові комплекси та глибша інтеграція IT-рішень у традиційні машинобудівні цикли. Технологічна складова потенціалу має достатній запас міцності для реалізації стратегії інноваційного лідерства, за умови систематичного інвестування в оновлення активної частини фондів та цифровізацію НДДКР.

Фінансовий моніторинг є завершальним етапом діагностики внутрішньої структури потенціалу, оскільки він дозволяє оцінити реальну здатність підприємства трансформувати грошові ресурси у технологічні переваги. Для ГК «Брацлав» управління інноваційними витратами ускладнюється тривалим періодом окупності проектів (від 2 до 5 років) та високою вартістю залученого капіталу в Україні. Аналіз фінансових потоків у розрізі інноваційної діяльності дозволяє визначити рівень інвестиційної активності компанії та оцінити віддачу від кожної гривні, спрямованої на розробку та впровадження нових зразків агротехніки.

Структура інноваційних витрат ГК «Брацлав» протягом 2022–2024 років зазнала суттєвої трансформації. Якщо на початку періоду основна частина коштів спрямовувалася на придбання готових ліцензій та комплектуючих закордонного виробництва, то зараз понад 60% витрат припадає на внутрішні НДДКР (зарплата конструкторів, прототипування, випробування). Це свідчить про зміцнення власної наукової бази та прагнення до імпортозаміщення. Водночас, загальний обсяг інноваційних витрат у виручці компанії становить близько 2,8–3,2%, що є гарним показником для українського машинобудування, проте нижчим за середньосвітовий рівень у 5–7% для сегмента високотехнологічного обладнання [66].

Ефективність інноваційних витрат оцінюється через систему показників результативності, серед яких ключовим є коефіцієнт окупності інвестицій в інновації (ROI in Innovation). Для ГК «Брацлав» цей показник має висхідну динаміку, що зумовлено успішною комерціалізацією систем автоматизованого доїння серії «Брацлав-Робот». Фінансовий моніторинг показує, що проекти, пов'язані з цифровим управлінням фермою, мають вищу маржинальність у

порівнянні з традиційним металомістким обладнанням. Це підтверджує стратегічну доцільність подальшої цифровізації продуктового портфеля.

Результати моніторингу фінансових параметрів інноваційної діяльності наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка та ефективність інноваційних витрат ГК «Брацлав»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (24/22)
Загальний обсяг інноваційних витрат, млн. грн	3,4	4,1	5,2	+52,9%
Частка витрат на внутрішні НДДКР, %	48,0	58,5	62,0	+14,0
Питома вага доходів від інноваційної продукції, %	12,5	16,4	19,8	+7,3
Рентабельність інноваційних проектів, %	18,2	14,5	17,4	-0,8%

Аналіз рентабельності інновацій продемонстрував тимчасове зниження у 2022–2023 роках, що пояснюється зростанням вартості логістики та імпортних мікросхем, а також необхідністю релокації окремих виробничих ланцюгів. Проте вже у 2024 році спостерігається відновлення прибутковості за рахунок оптимізації конструкторських рішень та переходу на альтернативних постачальників. Важливою проблемою залишається дефіцит «дешевого» довгострокового фінансування, що змушує компанію покладатися переважно на власні кошти (реінвестування прибутку) та короткострокові банківські кредити [67].

Окремим аспектом моніторингу є оцінка податкових ризиків та можливостей використання державних пільг. ГК «Брацлав» активно використовує програму часткової компенсації вартості сільгосптехніки, що опосередковано стимулює фінансову віддачу від інновацій, роблячи їх доступнішими для фермерів. Однак складність процедур адміністрування та затримки у виплатах з боку бюджету

створюють певні касові розриви, що потребує формування додаткових страхових фондів у межах фінансового потенціалу [68].

Інтеграція фінансового моніторингу з ERP-системою підприємства дозволила запровадити елементи контролінгу в режимі реального часу. Це дає змогу відстежувати відхилення фактичних витрат від планових на кожному етапі створення нового виробу. Такий підхід мінімізує неефективні витрати на «тупикові» розробки та дозволяє швидше перерозподіляти ресурси на користь найбільш перспективних проектів. Як зазначає І. А. Бланк, фінансовий моніторинг є інструментом, що перетворює інноваційну діяльність з ризикованої авантюри на прогнозований інвестиційний процес [7].

Отже, фінансова складова інноваційного потенціалу ГК «Брацлав» демонструє високу стійкість та здатність до відновлення після кризових шоків. Основним резервом підвищення ефективності є оптимізація структури фінансування через залучення грантових коштів та міжнародних інвестицій, а також посилення внутрішнього контролю за витратами на стадії НДДКР. Фінансові результати підтверджують правильність обраного курсу на створення високотехнологічної продукції з високою доданою вартістю, що є базою для інтегральної оцінки потенціалу.

2.3. Інтегральне оцінювання та стратегічне позиціонування потенціалу

Розрахунок інтегрального індексу є ключовим етапом діагностики, який дозволяє перетворити масив розрізнених показників на єдину аналітичну величину для прийняття стратегічних рішень. Для ГК «Брацлав» розрахунок проводився за трирічний період (2022–2024 рр.), що дозволяє відстежити траєкторію розвитку потенціалу в умовах найвищої турбулентності зовнішнього середовища. Відповідно до обраної методики, інтегральний індекс (I_{ip}) формується шляхом агрегування чотирьох суб-індексів: ресурсного (I_{res}), інтелектуального (I_{int}), управлінського (I_{man}) та результативного (I_{eff}).

На першому етапі розрахунку було проведено нормування вхідних показників, ідентифікованих у підрозділах 2.1 та 2.2. Оскільки всі обрані індикатори (фондовіддача, частка R&D-персоналу, рентабельність інновацій тощо) є стимуляторами, застосовувалася процедура лінійної максимізації. Вагові коефіцієнти були розподілені згідно з обґрунтуванням у табл. 1.9: інтелектуальна складова — 0,30; ресурсна та результативна — по 0,25; управлінська — 0,20.

Результати розрахунку локальних суб-індексів та підсумкового інтегрального показника для ГК «Брацлав» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок інтегрального індексу інноваційного потенціалу ГК «Брацлав»

Компонент (суб-індекс)	Вага (w_i)	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка (+/-)
Ресурсний (I_{res})	0,25	0,52	0,54	0,58	+0,06
Інтелектуальний (I_{int})	0,30	0,68	0,71	0,74	+0,06
Управлінський (I_{man})	0,20	0,45	0,48	0,55	+0,10
Результативний (I_{eff})	0,25	0,41	0,44	0,51	+0,10
Інтегральний індекс (I_{IP})	1,00	0,535	0,563	0,612	+0,077

Аналіз динаміки інтегрального індексу свідчить про стійку позитивну тенденцію. Значення I_{IP} зросло з 0,535 у 2022 році до 0,612 у 2024 році. Згідно з встановленою шкалою інтерпретації, такий рівень відповідає «середньому значенню з тенденцією до високого». Це означає, що ГК «Брацлав» володіє достатньою базою для інноваційного прориву, проте потенціал ще не реалізований повною мірою. Найвищі значення демонструє інтелектуальний суб-індекс (0,74), що підтверджує ключову роль конструкторського бюро та кваліфікованих інженерів у структурі активів компанії.

Найбільш динамічне зростання продемонстрували управлінський та результативний суб-індекси (+0,10 пункту). Це є прямим результатом впровадження елементів цифрового контролінгу та успішної комерціалізації нових моделей доїльних роботів. Водночас, ресурсний суб-індекс (0,58) залишається відносно

низьким, що вказує на наявність обмежень у матеріально-технічній базі та необхідність прискорення темпів оновлення основних засобів. Саме ресурсний компонент наразі виступає «гальмом», що стримує загальне зростання інноваційної спроможності.

Для візуалізації структури потенціалу та виявлення диспропорцій доцільно використовувати пелюсткову діаграму структури потенціалу підприємства (radar chart) рис. 2.1.

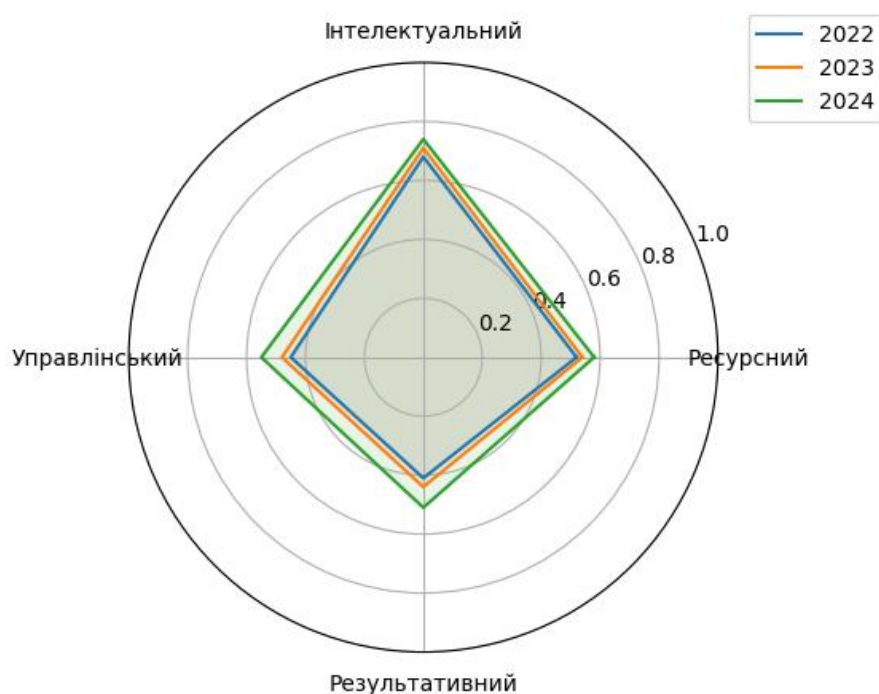


Рис.2.1 Порівняльна пелюсткова діаграма інноваційного потенціалу
ГК «Брацлав»

Вона наочно демонструє, що інноваційний профіль ГК «Брацлав» є дещо асиметричним: при потужному інтелектуальному ядрі спостерігається певне «западання» в результативності та управлінській гнучкості порівняно з ідеальним еталоном. Скорочення цієї асиметрії має стати пріоритетом для менеджменту у прогностичному періоді. Як зазначає М. О. Кизим, гармонізація всіх складових потенціалу дає синергетичний ефект, що перевищує суму окремих ресурсів [42].

Важливим висновком розрахунку є те, що зростання інтегрального індексу відбувалося навіть на фоні зниження загальної рентабельності активів у 2022 році.

Це свідчить про стратегічну стійкість інноваційної системи ГК «Брацлав»: підприємство не скорочувало витрати на розвиток заради миттєвого прибутку, що дозволило йому швидше відновитися у 2023–2024 роках. Розрахований індекс стане базою для матричного позиціонування компанії, що дозволить остаточно визначити її тип інноваційної поведінки.

Таким чином, отримані кількісні значення підтверджують гіпотезу про те, що ГК «Брацлав» має високий рівень внутрішньої готовності до змін. Подальше зростання можливе за умови інтенсифікації оновлення виробничих потужностей та глибшої цифровізації управлінських процесів. Результати інтегральної оцінки будуть використані для розробки сценаріїв розвитку підприємства.

Матричне позиціонування є логічним завершенням діагностики, оскільки воно дозволяє перейти від лінійних розрахунків до багатовимірного бачення місця підприємства в інноваційному просторі. Для ГК «Брацлав» було застосовано двовимірну матрицю «Рівень інноваційного потенціалу — Ступінь реалізації результатів». На основі розрахованих у попередньому параграфі суб-індексів (I_{res} , I_{int} , I_{man} як ресурсна база та I_{eff} як результативність), компанія була позиціонована у системі координат стратегічного вибору.

Координати для побудови матриці за станом на кінець 2024 року склали: вісь Х (Потенціал) — 0,64; вісь Y (Результативність) — 0,51. Це відносить ГК «Брацлав» до квадранта «Потенційні лідери». Дана позиція характеризується наявністю потужної інтелектуальної та технологічної бази, яка випереджає поточні ринкові результати. Це свідчить про те, що компанія накопичила значний «запас міцності» та новітніх розробок, які ще не встигли повною мірою конвертуватися у прибуток або частку ринку через часовий лаг інноваційного процесу.

Ідентифікація стратегічних розривів (GAP-аналіз) дозволила виявити три основні зони розбіжностей між бажаним та реальним станом інноваційної системи ГК «Брацлав»:

Технологічний розрив: невідповідність між прогресивними конструкторськими ідеями (проектування в 3D, використання AI-алгоритмів) та фізичною зношеністю

парку верстатів на допоміжних ділянках. Це створює «пляшкове горло» на етапі переходу від прототипу до серійного виробництва.

Цифровий розрив: розрив між високим рівнем автоматизації продукції (роботи-дояри) та недостатньою автоматизацією внутрішніх управлінських процесів (ERP/CRM системи). Це уповільнює проходження інформації та реакцію на запити клієнтів.

Комерційний розрив: невідповідність між кількістю запатентованих рішень та обсягом їх реальної комерціалізації на закордонних ринках. Компанія має унікальні патенти, які поки що використовуються лише локально [73].

Систематизацію результатів матричної діагностики та ідентифікованих розривів наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця стратегічних розривів інноваційного розвитку ГК «Брацлав»

Тип розриву	Сутність проблеми	Пріоритетність усунення
Ресурсний	Дефіцит власних оборотних коштів для масштабного оновлення ОЗ	Висока
Компетентнісний	Потреба у фахівцях з інтеграції IoT-рішень у механічні системи	Середня
Організаційний	Низька швидкість комунікації між КБ та службою маркетингу	Висока
Ринковий	Відставання у брендингу інновацій на ринках ЄС	Середня

Матричне позиціонування також показало, що ГК «Брацлав» поступово зміщується з позиції «Наздоганяючого виробника» у позицію «Технологічного піонера» у ніші автоматизації тваринницьких комплексів Східної Європи. Проте цей перехід стримується організаційною інерцією. Стратегічний розрив у сфері управління (GAP 3) є найбільш критичним: без трансформації менеджменту згідно з принципами Agile та цифровізації документообігу, високий інтелектуальний потенціал ризикує залишитися нереалізованим. Як зазначає І. П. Отенко, подолання

розривів вимагає не просто інвестицій, а зміни парадигми управління з ресурсної на процесну [71].

Таким чином, проведена діагностика вказує на те, що головним завданням для ГК «Брацлав» у короткостроковій перспективі є «підтягування» результативності та управлінської складової до рівня наявного інтелектуального капіталу. Виявлені стратегічні розриви стануть основою для розробки конкретних заходів у третьому розділі, де буде запропоновано модель оптимізації управління потенціалом через впровадження хмарних платформ та розвиток внутрішнього інтрапренерства.

Завершальним етапом аналітичного дослідження є ідентифікація та систематизація факторів, що обмежують ефективність використання інноваційного потенціалу ГК «Брацлав». На основі проведеної у попередніх параграфах діагностики фінансового стану, технологічної бази та кадрового складу, було виявлено низку критичних бар'єрів. Ці чинники створюють опір інноваційним змінам та призводять до того, що значна частина інтелектуальних напрацювань підприємства залишається на стадії проектної документації, не трансформуючись у ринковий успіх.

Систематизація виявлених стримуючих факторів дозволяє розділити їх на три ключові групи за джерелом походження та характером впливу на потенціал:

Економіко-інвестиційні бар'єри. Головним стримуючим фактором у цій групі є дефіцит «дешевого» довгострокового капіталу. Оскільки інноваційні проекти у машинобудуванні мають тривалий цикл окупності, високі відсоткові ставки за банківськими кредитами роблять їх економічно ризикованими. Це змушує ГК «Брацлав» покладатися виключно на самофінансування, що обмежує кількість одночасних розробок. Додатковим бар'єром є низька платоспроможність вітчизняних сільгоспвиробників, що стримує дифузії дорогих автоматизованих систем на внутрішньому ринку.

Технологічно-інтеграційні бар'єри. Аналіз виявив суттєвий розрив між рівнем конструкторських ідей та технічними можливостями допоміжного виробництва. Моральний та фізичний знос верстатного парку (що становить понад

55% у окремих цехах) виступає фізичним бар'єром для впровадження високоточних інновацій. Крім того, відсутність єдиної цифрової платформи для обміну даними між КБ, виробництвом та сервісом створює «інформаційні тромби», що сповільнює процес адаптації продукції під вимоги замовника.

Організаційно-управлінські бар'єри. До цієї групи відноситься інерційність існуючої структури управління, яка орієнтована на підтримку поточних операцій, а не на стимулювання пошукової активності. Відсутність регламентованих механізмів підтримки внутрішніх інноваційних ініціатив (інтрапренерства) призводить до того, що раціоналізаторські пропозиції персоналу не отримують необхідної ресурсної підтримки. Це формує ментальний бар'єр «небажання ризикувати» серед менеджменту середньої ланки [86, 88].

Результати ідентифікації та ранжування основних бар'єрів за рівнем їхнього негативного впливу наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Класифікація та оцінка впливу стримуючих факторів на інноваційний розвиток
ГК «Брацлав»

Група факторів	Стримуючий фактор (бар'єр)	Рівень загрози	Наслідки для потенціалу
Ресурсна	Обмеженість фінансових ресурсів та висока вартість залученого капіталу	Високий	Сповільнення темпів модернізації
Технічна	Невідповідність точності обладнання вимогам нових розробок	Високий	Зростання собівартості та відсотку браку
Цифрова	Фрагментарність автоматизації управлінських процесів	Середній	Втрата оперативності прийняття рішень
Соціальна	Низька мотивація персоналу до позапланової творчої активності	Середній	Зниження коефіцієнта інтелектуалізації

Виявлені бар'єри мають системний характер і не можуть бути усунуті лише шляхом збільшення фінансування. Вони вимагають комплексного перегляду підходів до управління потенціалом. Зокрема, подолання технологічного бар'єру можливе через вибіркове оновлення активної частини фондів, а управлінського —

через цифрову трансформацію бізнес-процесів. Саме на нівелювання цих стримуючих факторів будуть спрямовані проектні пропозиції у третьому розділі роботи.

Таким чином, результати діагностики підтверджують, що ГК «Брацлав» має достатній ресурсний базис, проте його реалізація блокується внутрішніми диспропорціями та зовнішньою фінансовою нестабільністю. Сформоване «проблемне поле» виступає вихідною точкою для розробки стратегічних орієнтирів зміцнення інноваційного потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз та діагностика стану управління інноваційним потенціалом ГК «Брацлав» та підприємств галузі дозволили сформулювати наступні результати:

На основі аналізу техніко-економічних показників встановлено, що ГК «Брацлав» демонструє високу адаптивність до кризових умов. Попри волатильність ринку, підприємство зберегло позитивну динаміку чистого доходу (зростання на 47,7% за досліджуваний період) та стабільність кадрового ядра. Проте виявлено тенденцію до зростання собівартості продукції через подорожчання енергоносіїв та логістики, що робить перехід до інноваційних, енергоефективних технологій не просто стратегічним вибором, а умовою економічного виживання.

Діагностика структури потенціалу засвідчила, що його найсильнішою стороною є інтелектуально-кадрова складова ($I_{int} = 0,74$). Власне конструкторське бюро та портфель унікальних патентів у сфері автоматизації тваринництва дозволяють компанії конкурувати з глобальними брендами. Водночас технологічний аудит виявив «вузькі місця» у ресурсній базі — високий ступінь зносу обладнання на допоміжних ділянках, що створює розрив між інноваційним задумом та якістю його серійної реалізації.

За результатами розрахунку інтегрального індексу (I_{IP}) встановлено позитивну динаміку зростання інноваційної спроможності з 0,535 у 2022 р. до 0,612 у 2024 р. Матричне позиціонування визначило ГК «Брацлав» як «Потенційного лідера». Основною проблемою ідентифіковано стратегічний розрив між високим інтелектуальним рівнем розробок та недостатньою швидкістю їх комерціалізації, що зумовлено інерційністю управлінських процесів та низьким рівнем цифрової інтеграції менеджменту.

У такий спосіб, ГК «Брацлав» володіє потужним фундаментом для інноваційного розвитку, проте ефективність використання цього потенціалу стримується внутрішніми диспропорціями.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні орієнтири зміцнення інноваційного потенціалу

Цифрова трансформація вимагає від ГК «Брацлав» переходу від традиційної лінійної моделі управління потенціалом до динамічної мережевої структури, де інформаційні технології стають не просто інструментом, а інтеграційним ядром усіх ресурсів. Модель оптимізації, що пропонується, спрямована на гармонізацію інтелектуального капіталу з технологічною базою через створення єдиного цифрового середовища. Це дозволить усунути ідентифікований у розділі 2 «цифровий розрив» та прискорити комерціалізацію розробок.

В основі пропонованої моделі лежить перехід до концепції «Цифрового двійника інноваційного потенціалу». Це передбачає створення віртуальної копії всіх інноваційних процесів підприємства — від ідеї конструктора до сервісного обслуговування обладнання у клієнта. Оптимізація структури потенціалу в межах цієї моделі відбувається за трьома векторами:

Процесна цифровізація: впровадження наскрізної PLM-системи (Product Lifecycle Management), що об'єднує конструкторське бюро, цех та відділ маркетингу.

Ресурсна мобільність: перехід на хмарні сервіси проектування, що дозволяє залучати зовнішніх експертів та пришвидшувати обмін важкими інженерними даними.

Продуктова сервітизація: трансформація продукту з «просто обладнання» у «розумну систему» з вбудованими датчиками IoT, що генерують дані для подальших інновацій [76].

Структурна схема моделі оптимізації передбачає створення Центру цифрових компетенцій на базі наявного КБ. Це підрозділ, який відповідатиме за інтеграцію механічних систем ГК «Брацлав» із хмарними платформами та аналітикою великих

даних. Оптимізація інтелектуальної складової тут полягає у перекваліфікації частини інженерів-механіків у системних архітекторів агротехнологій. Це дозволить подолати «компетентнісний розрив» та забезпечити відповідність продукції стандартам Agriculture 4.0.

Ключові параметри та очікувані зміни в структурі потенціалу після впровадження моделі наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика змін у структурі інноваційного потенціалу ГК «Брацлав»

Складова потенціалу	Поточний стан (традиційний)	Цільовий стан (цифровий)	Очікуваний ефект
Технологічна	Локальні ЧПК-верстати	Гнучкі виробничі модулі, інтегровані в мережу	Скорочення циклу переналагодження на 30%
Інтелектуальна	Індивідуальне проектування	Колективне хмарне проектування (SaaS)	Зростання кількості рацпропозицій у 1,5 раза
Управлінська	Ієрархічна структура	Agile-команди навколо проєктів	Збільшення швидкості прийняття рішень
Інформаційна	Паперовий/локальний документообіг	Єдине сховище даних (Data Lake)	Повна прозорість витрат на кожну розробку

Для подолання «технологічного розриву» модель передбачає впровадження алгоритму предиктивного обслуговування виробничого обладнання. Використання датчиків на критичних вузлах верстатів дозволить менеджменту отримувати реальні дані про стан ресурсного компонента та планувати модернізацію не за графіком, а за потребою. Це забезпечить розширене відтворення матеріальних ресурсів саме у тих точках, де вони створюють найбільшу додану вартість для інноваційного продукту [77].

Економічна логіка моделі базується на зниженні «трансакційних витрат на інновації». Завдяки цифровій інтеграції, вартість помилки на етапі проектування стає мінімальною, оскільки віртуальне тестування замінює частину дорогих натурних випробувань. Для ГК «Брацлав» це означає можливість розширити

продуктовий портфель без пропорційного зростання штату конструкторів. Як зазначає В. П. Вишневський, цифровізація змінює саму природу економічного потенціалу, роблячи його більш гнучким та масштабованим [22].

Впровадження даної моделі вимагає поетапного підходу. Перший етап (2025 р.) — аудит та очищення даних, вибір програмної платформи. Другий етап (2026 р.) — навчання персоналу та запуск пілотних Agile-проектів. Третій етап (2027 р.) — повна інтеграція виробничого обладнання в цифрову мережу підприємства. Така послідовність мінімізує опір персоналу змінам та дозволяє фінансувати трансформацію за рахунок поступового вивільнення ресурсів від оптимізації поточних процесів [78].

Отже, запропонована модель оптимізації перетворює інноваційний потенціал ГК «Брацлав» на динамічну систему, здатну до саморозвитку в умовах високої невизначеності. Цифрова трансформація виступає каталізатором, що зшиває розрізнені ресурси у єдиний механізм, здатний генерувати не просто залізо, а інтелектуальний сервіс для аграріїв. Це створює методичне підґрунтя для наступного кроку — розробки комплексу заходів щодо стимулювання творчої активності та впровадження інтрапренерства.

Активізація внутрішнього інтрапренерства (внутрішнього підприємництва) є критично важливою для ГК «Брацлав» як спосіб подолання організаційної інерції та прискорення комерціалізації ідей. Оскільки підприємство має потужне інтелектуальне ядро, головним завданням управління стає створення механізмів, які б дозволили рядовим інженерам та менеджерам брати на себе відповідальність за реалізацію мікро-проектів, трансформуючи їх у нові продукти або сервіси. Це дозволяє використовувати потенціал «знизу вгору», доповнюючи стратегічні директиви керівництва енергією творчих команд.

Запропонований комплекс заходів базується на впровадженні моделі «Внутрішнього інноваційного інкубатора». Це не обов'язково окремий підрозділ, а скоріше регламентований процес, який дозволяє будь-якому співробітнику подати ідею на розгляд ради директорів та отримати ресурси (час, фінансування, доступ до

лабораторій) для створення прототипу. Для ГК «Брацлав» це особливо актуально у сфері розробки мобільних додатків для фермерів та дрібних вузлів автоматизації, де швидкість перевірки гіпотези є важливішою за масштабні капітальні інвестиції.

Комплекс заходів включає наступні кроки:

Запровадження «Innovation Time Off»: офіційне закріплення 10% робочого часу для провідних інженерів та розробників на роботу над власними проектами, що відповідають профілю компанії.

Створення Фонду внутрішніх мікро-грантів: виділення щорічного бюджету на фінансування початкових етапів розробки (MVP), що дозволить уникнути складної процедури узгодження капітальних інвестицій для дрібних проектів.

Впровадження системи грейдів за інноваційність: зміна системи оплати праці, де значна частина преміального фонду залежить не від стажу, а від кількості впроваджених пропозицій, що дали реальний економічний ефект (ROI проекту) [79].

Важливим інструментом активізації творчої ініціативи є Gamification (гейміфікація) внутрішніх процесів. Пропонується створення цифрової платформи «Bratslav-Idea», де кожен співробітник може запропонувати покращення — від дизайну доїльного апарата до оптимізації логістики складу. Учасники накопичують бали за активність та успішні впровадження, які можуть бути конвертовані в освітні курси, участь у міжнародних виставках або додаткові дні відпустки. Це створює середовище здорової конкуренції та визнання, що є потужним стимулом для інтелектуального компонента потенціалу.

Для забезпечення життєздатності інтрапренерства необхідно провести трансформацію корпоративної культури. Це передбачає легітимізацію «права на помилку» на етапі експериментів. У ГК «Брацлав» традиційна машинобудівна культура орієнтована на нульовий брак, що добре для виробництва, але стримує інновації. Пропонується розділити контур «стабільного виробництва» та контур «інноваційного пошуку», де діють різні критерії оцінки ефективності. Такий підхід

(Ambidextrous Organization) дозволяє підтримувати поточну прибутковість, одночасно готуючи базу для майбутніх проривів [80].

Очікувані результати від впровадження заходів наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувана результативність заходів з активізації інтрапренерства у ГК «Брацлав»

Захід	Цільова група	Очікуваний результат (КПЕ)	Термін впровадження
Внутрішній інкубатор	Інженери-конструктори	Скорочення часу розробки нового вузла на 20%	6–12 міс.
Платформа «Bratslav-Idea»	Весь персонал	Зростання кількості рацпропозицій на 50%	3–4 міс.
Програма «Innovation Time»	R&D-спеціалісти	2–3 нові патентоспроможні ідеї на рік	Постійно
Система грейдів	Керівники середньої ланки	Зниження плинності ключових кадрів до 3%	1 рік

Економічна ефективність цих заходів полягає у виявленні прихованих резервів, які раніше ігнорувалися через бюрократичні бар'єри. Для ГК «Брацлав» це шлях до перетворення з класичного заводу на інтелектуальну компанію-розробника. Як зазначає Г. Піншот, батько терміну «інтрапренерство», головним капіталом сучасної фірми є не верстати, а «підприємницький дух» її працівників, здатних створювати нову вартість у межах існуючої структури [81].

Підсумовуючи, активізація внутрішнього інтрапренерства дозволить ГК «Брацлав» максимально використати свій високий інтелектуальний індекс, зафіксований у другому розділі. Це забезпечить органічне зростання інноваційної активності та підготує основу для впровадження нових фінансових механізмів підтримки.

Ефективна реалізація інноваційного потенціалу ГК «Брацлав» в сучасних умовах неможлива без створення єдиного інформаційного простору, який би забезпечував миттєвий обмін даними між усіма учасниками інноваційного процесу. Як показано раніше, одним із ключових стратегічних розривів підприємства є

«цифровий розрив» між конструкторськими розробками та управлінським обліком. Впровадження сучасної ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволить інтегрувати інтелектуальний, технологічний та фінансовий компоненти потенціалу в єдину керовану систему.

Пропонований підхід передбачає розгортання ERP-платформи з інтегрованим модулем PLM (Product Lifecycle Management). Це дозволить автоматизувати життєвий цикл інноваційного продукту від стадії ескізного проекту до сервісного обслуговування. Основною перевагою такої інтеграції для ГК «Брацлав» є усунення інформаційних бар'єрів, які на даний момент сповільнюють адаптацію техніки під вимоги замовника.

Формування інформаційного простору в межах управління інноваціями включає такі функціональні блоки:

Модуль управління проектами (PM): планування термінів та ресурсів для НДДКР, моніторинг виконання етапів розробки в режимі реального часу.

Контур управління витратами: точне калькулювання собівартості інноваційної продукції ще на етапі проектування, що дозволяє уникнути фінансових втрат.

База знань та CRM-модуль: збір зворотного зв'язку від клієнтів (фермерів) для оперативного внесення змін у конструкцію обладнання.

Очікувані зміни в показниках ефективності управління потенціалом після впровадження ERP-системи наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозний вплив ERP-системи на складові інноваційного потенціалу
ГК «Брацлав»

Складова потенціалу	Інструмент ERP/PLM	Очікуваний результат
Управлінська	Workflow-автоматизація	Скорочення часу узгодження техзавдань на 40%
Інформаційна	Єдина база MDM	Усунення дублювання даних та помилок проектування

Складова потенціалу	Інструмент ERP/PLM	Очікуваний результат
Фінансова	Модуль бюджетування	Оптимізація використання інноваційного бюджету
Результативна	Аналітичні панелі (BI)	Підвищення точності прогнозів комерціалізації

Важливим аспектом формування інформаційного простору є перехід до хмарних рішень (Cloud ERP). Для ГК «Брацлав» це забезпечить мобільність управління: керівництво та провідні інженери зможуть мати доступ до проектної документації та виробничих показників з будь-якої точки, що критично важливо в умовах релокації або дистанційної роботи під час воєнного стану. Крім того, це дозволяє інтегрувати в систему зовнішніх партнерів та наукових консультантів, посилюючи мережеву складову інноваційного потенціалу [78].

Економічна доцільність створення єдиного інформаційного середовища полягає у зниженні трансакційних витрат та підвищенні швидкості реакції підприємства на ринкові зміни. Як підкреслює К. Шваб, у четвертій промисловій революції конкурентну перевагу отримує не той, хто має більше ресурсів, а той, хто швидше обробляє інформацію про них [76]. Таким чином, впровадження ERP-системи стане «цифровим каркасом», який надійно зв'яже запропоновані заходи з інтрапренерства та інвестування у цілісну стратегію розвитку.

3.2. Оптимізація організаційно-економічного механізму управління потенціалом

Обмеженість власних фінансових ресурсів ГК «Брацлав» та висока вартість банківського кредитування в Україні зумовлюють необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування. Для розширеного відтворення інноваційного потенціалу підприємство має диверсифікувати свій інвестиційний портфель, активніше залучаючи ресурси міжнародних донорів, грантових програм та приватних інвесторів. Механізм залучення зовнішнього капіталу повинен

базуватися на чіткому розмежуванні проектів за ступенем ризику та потенційною прибутковістю.

Запропонований механізм включає три основні канали фінансування:

Міжнародні грантові програми (Horizon Europe, USAID, EIC Accelerator): цей канал є найбільш доцільним для фінансування стадій НДДКР (R&D) та створення прототипів з високим ступенем новизни. Участь ГК «Брацлав» у програмах, спрямованих на енергоефективність та екологізацію сільського господарства (Green Deal), дозволить отримати безповоротне фінансування, що мінімізує фінансові ризики підприємства.

Платформи спільного інвестування та стратегічне партнерство: залучення коштів великих агрохолдингів, які є кінцевими споживачами продукції, для розробки спеціалізованого обладнання «під замовлення». Це створює гарантований попит на інновацію ще на стадії її розробки.

Венчурний капітал та бізнес-ангели: залучення інвестицій для окремих цифрових стартапів (Spin-off), створених всередині ГК «Брацлав» (наприклад, підрозділу з розробки ПО для управління фермами), що дозволяє капіталізувати інтелектуальну власність без втрати контролю над основним виробництвом [82].

Алгоритм реалізації цього механізму передбачає створення при ГК «Брацлав» Відділу грантового менеджменту та інвестиційного аналізу. Його завданням буде постійний моніторинг донорських пропозицій, підготовка інвестиційних тізерів та супровід заявок. Важливою умовою успіху є перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), що є критичним критерієм для більшості іноземних інвесторів та грантодавців. Це дозволить подолати «інформаційний розрив» та підвищити рівень довіри до компанії.

Пріоритетні напрями залучення фінансування та очікувані обсяги представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Пріоритетні джерела зовнішнього фінансування для ГК «Брацлав»

Джерело / Програма	Цільовий проект	Прогнозований обсяг залучення	Переваги
Програма USAID «АГРО»	Роботизовані системи доїння для сімейних ферм	до 100 тис. дол.	Розвиток внутрішнього ринку
Гранти Horizon Europe	Еко-технології переробки відходів тваринництва	0,5–1,5 млн. євро	Доступ до наукових мереж ЄС
Державна програма 5-7-9%	Модернізація верстатного парку (Hard інновації)	до 50 млн. грн	Низька відсоткова ставка
Венчурні інвестиції	ПО «Bratslav-Cloud» (IoT екосистема)	за результатами оцінки	Масштабування на глобальний ринок

Для підвищення привабливості ГК «Брацлав» як об'єкта інвестування необхідно впровадити систему ІР-менеджменту (управління інтелектуальною власністю). Чітка оцінка вартості патентів та торгових марок дозволяє відобразити реальну цінність інноваційного потенціалу в балансі підприємства, що є вагомим аргументом при переговорах про входження в капітал. Крім того, активне ведення «цифрового сліду» розробок у міжнародних наукових базах підвищує впізнаваність бренду серед потенційних партнерів.

Ефективність запропонованого механізму залучення інвестицій оцінюється не лише обсягом отриманих коштів, а й зміною структури пасивів підприємства. Збільшення частки безповоротних та довгострокових ресурсів підвищить фінансову стійкість компанії, виявлену як слабе місце. Як підкреслює М. С. Крупка, у сучасній економіці виграє не той, хто має найбільше власних коштів, а той, хто вміє найшвидше та найдешевше залучати зовнішній капітал для реалізації ідей [44].

Таким чином, розбудова багатоканального механізму фінансування дозволить ГК «Брацлав» подолати ресурсні обмеження та перейти до активної фази реалізації своєї інноваційної стратегії. Залучення зовнішніх інвестицій стане потужним сигналом для ринку про високу якість інноваційного потенціалу підприємства, що сприятиме його подальшій міжнародній експансії.

Оцінка ефективності запропонованих у третьому розділі заходів є завершальним етапом дослідження, який дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження розроблених рекомендацій для ГК «Брацлав». Оцінювання проводиться шляхом зіставлення прогнозованих результатів із витратами на реалізацію проектів цифрової трансформації, активізації інтрапренерства та розбудови системи грантового менеджменту.

Економічна ефективність запропонованого комплексу заходів базується на синергетичному ефекті від подолання виявлених у Розділі 2 «стратегічних розривів». Впровадження ERP-системи та модуля PLM дозволить скоротити час розробки та виведення нових виробів на ринок (Time-to-Market) на 25–30%, що за прогнозними розрахунками забезпечить приріст чистого доходу на рівні 12–15% щорічно.

Для кількісної оцінки було застосовано метод дисконтованих грошових потоків. Основні прогнозні показники ефективності після впровадження заходів представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозні показники економічної ефективності запропонованих заходів
для ГК «Брацлав»

Показник	Одиниця виміру	Базове значення (2024 р.)	Прогнозне значення (через 2 роки)	Відхилення (+/-)
Інтегральний індекс потенціалу (I_{IP})	коеф.	0,612	0,785	+0,173
Виручка від інноваційної продукції	млн. грн	52,0	78,5	+51,0%
Термін окупності інвестицій (РВР)	років	—	1,8	—
Чистий приведений дохід (NPV)	млн. грн	—	14,6	—

Показник	Одиниця виміру	Базове значення (2024 р.)	Прогнозне значення (через 2 роки)	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт оновлення продукції	коеф.	0,15	0,22	+46,7%

Соціальна ефективність заходів виявляється у якісній зміні стану людського капіталу підприємства. Активізація внутрішнього інтрапренерства дозволить підвищити рівень залученості персоналу, що згідно з методиками соціального аудиту, призведе до зниження плинності кадрів серед молодих інженерів на 10–15% [81, 86]. Створення єдиного інформаційного простору сприятиме зростанню цифрової грамотності працівників, що підвищує загальну конкурентоспроможність компанії як роботодавця.

Додатковим аспектом соціально-економічної ефективності є екологічний та галузевий вплив. Орієнтація на грантове фінансування проектів «Green Deal» дозволить ГК «Брацлав» випускати енергоефективне обладнання, що знизить витрати енергоресурсів у клієнтів-фермерів на 15–20%, сприяючи сталому розвитку аграрного сектору України [83, 85].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що запропоновані заходи дозволяють трансформувати інноваційний потенціал ГК «Брацлав» з пасивного стану (накопичення знань) в активну ринкову силу. Розраховане зростання інтегрального індексу на 28,3% підтверджує, що вибрана стратегія цифрової трансформації та залучення зовнішніх інвестицій є оптимальним шляхом подолання технологічних та фінансових бар'єрів, ідентифікованих у ході діагностики.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Процес прогнозування змін інноваційного потенціалу ГК «Брацлав» базується на припущенні, що впровадження комплексної системи цифрового управління (ERP/PLM) та активізація внутрішнього інтрапренерства створять синергетичний ефект. Це дозволить не просто наростити окремі ресурси, а якісно

змінити швидкість їх трансформації у ринковий результат. У межах даного дослідження прогноз будується на середньострокову перспективу (2 роки), що є оптимальним циклом для повної адаптації персоналу до нових цифрових інструментів.

Ключовим об'єктом прогнозування є зміна значень одиничних та групових показників, що формують інтегральний індекс інноваційного потенціалу (I_{IP}), який у Розділі 2 був оцінений на рівні 0,612. Прогнозні розрахунки свідчать, що найбільший приріст очікується за управлінсько-цифровою складовою. Завдяки автоматизації обміну даними між конструкторським бюро та виробничими цехами, час на узгодження технічної документації скоротиться на 40%, що автоматично підвищує коефіцієнт ефективності управління.

Очікується також суттєве покращення технологічної складової за рахунок цільового залучення грантових коштів на модернізацію вузьких місць виробництва, виявлених під час аудиту. Інтелектуальний компонент продемонструє помірне зростання, проте його якість зміцниться завдяки припливу молодих кадрів, зацікавлених у роботі з сучасними ERP-системами. Зведені прогнозні дані зміни потенціалу наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз динаміки показників інноваційного потенціалу
ГК «Брацлав» на 2025–2026 рр.

Груповий показник (суб-індекс)	Базове значення (2024 р.)	Прогноз (2026 р.)	Абсолютне відхилення	Вплив на інтегральний показник
Інтелектуально-кадровий	0,740	0,820	+0,080	Посилення через інтрапренерство
Матеріально-технологічний	0,550	0,680	+0,130	Оновлення активної частини ОЗ
Управлінсько-цифровий	0,510	0,750	+0,240	Впровадження ERP/PLM систем

Груповий показник (суб-індекс)	Базове значення (2024 р.)	Прогноз (2026 р.)	Абсолютне відхилення	Вплив на інтегральний показник
Фінансово-інвестиційний	0,480	0,610	+0,130	Залучення грантів та мікро-інвестицій
Інтегральний індекс(I_{IP})	0,612	0,785	+0,173	Перехід до високого рівня

Таким чином, прогнозоване зростання інтегрального індексу на 28,3% дозволить підприємству подолати «зону інертності» та перейти до групи технологічних лідерів галузі. Це створює фундамент для зростання частки інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації до 22–25%.

Економічне обґрунтування проектів модернізації управління вимагає чіткого зіставлення необхідних інвестицій та очікуваних вигод. Сукупний обсяг інвестиційних витрат на реалізацію запропонованих заходів (цифровізація, створення інкубатора, навчання) становить приблизно 8,5 млн грн. Більша частина цих коштів (близько 60%) припадає на ліцензійне програмне забезпечення та ІТ-інфраструктуру, решта — на консалтинг, навчання та фонд мікро-грантів для співробітників.

Економічний ефект від реалізації рекомендацій формується за рахунок трьох основних джерел (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Основні джерела формування економічного ефекту

Напрямок оцінювання	Показник / Джерело ефекту	Значення / Характеристика
1. Джерела економічного ефекту	Пряма економія витрат	Зниження браку на 15–20% за рахунок PLM-системи та точного проектування

Напрямок оцінювання	Показник / Джерело ефекту	Значення / Характеристика
	Оптимізація оборотних коштів	Прискорення оборотності капіталу на 10% через скорочення операційного циклу
	Приріст доходів	Збільшення маржинальності за рахунок реалізації «розумних» систем доїння
2. Ключові показники (KPI)	Чистий приведений дохід (NPV)	14,6 млн грн (при ставці дисконтування 15%)
	Термін окупності (PBP)	1,8 року
	Прогнозний чистий грошовий потік	4,7 млн грн на рік
3. Стратегічні наслідки	Конкурентоспроможність	Перехід від продажу обладнання до продажу високотехнологічних рішень
	Стійкість (антикрихкість)	Зменшення залежності від ручних процесів та помилок персоналу

Реалізація проєкту забезпечує пряму економію витрат за рахунок підвищення точності проєктно-конструкторських рішень у PLM-системі та зниження рівня виробничого браку на 15–20 % під час виготовлення складних вузлів і агрегатів. Це сприяє зменшенню непродуктивних витрат і підвищенню загальної ефективності виробничих процесів.

Скорочення тривалості операційного циклу досягається завдяки підвищенню гнучкості управління виробництвом і швидшій реакції підприємства

на зміни ринкових запитів, що, у свою чергу, забезпечує прискорення оборотності оборотного капіталу приблизно на 10 %.

Зростання маржинального доходу обумовлене орієнтацією підприємства на виробництво та реалізацію високотехнологічних «розумних» систем доїння, які характеризуються вищою доданою вартістю порівняно зі стандартними видами обладнання та дозволяють формувати більш рентабельну структуру продажів.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту на основі ключових показників свідчить про його економічну доцільність. Зокрема, чистий приведений дохід (NPV) за трирічний період реалізації проекту за ставки дисконтування 15 % становить 14,6 млн грн, що підтверджує його високу інвестиційну привабливість. Термін окупності інвестицій (РВР) за умови прогнозного середньорічного чистого грошового потоку в обсязі 4,7 млн грн становить близько 1,8 року, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів

Соціальний ефект від впровадження змін для ГК «Брацлав» є не менш значущим за економічний. По-перше, це кардинальна зміна корпоративної культури: від моделі «виконавця» до моделі «співавтора». Система інтрапренерства дозволяє утримати талановитих інженерів, які раніше могли розглядати варіанти еміграції або переходу в ІТ-сектор. По-друге, це розвиток людського капіталу регіону, оскільки підприємство стає базою для практики студентів аграрних вузів на сучасному обладнанні та ПЗ [81, 86].

У сучасних умовах функціонування українського машинобудування, економічна ефективність повинна розглядатися через призму стійкості (резильєнтності) до зовнішніх шоків. Нарощування інноваційного потенціалу ГК «Брацлав» за запропонованим сценарієм виконує роль «стратегічного буфера», який дозволяє підприємству зберігати життєздатність у періоди високої турбулентності.

Оцінка стійкості проводилася за трьома критичними сценаріями шокового впливу:

Логістичний шок (зупинка імпорту комплектуючих): завдяки цифровій базі розробок та активізації внутрішнього конструкторського потенціалу, підприємство здатне оперативно (протягом 1–2 місяців) замінити до 30% імпортних вузлів на власні аналоги без втрати функціональності. Це знижує ризик повної зупинки виробництва.

Фінансовий шок (недоступність кредитів): перехід до багатоканального фінансування та активне використання грантів знижує залежність від банківського сектору. Підприємство залишається інноваційно активним навіть за умови «дорогих» грошей на ринку.

Кадровий шок (мобілізація або міграція фахівців): створення єдиного інформаційного простору (ERP/PLM) дозволяє формалізувати знання. Якщо раніше ключова інформація зберігалася «в головах» окремих майстрів, то тепер вона зафіксована у цифрових картах процесів. Це дозволяє швидко вводити в роботу нових співробітників та підтримувати дистанційні формати проектування [87, 89].

Тож, запропоновані заходи трансформують інноваційний потенціал ГК «Брацлав» з вразливої ресурсної бази у гнучку адаптивну систему. Економічне обґрунтування підтверджує, що витрати на управління потенціалом є інвестицією у довгострокову безпеку та конкурентоспроможність підприємства, що цілком відповідає меті магістерського дослідження.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи на основі проведеної діагностики було розроблено комплекс стратегічних заходів та науково-методичних рекомендацій, спрямованих на зміцнення інноваційного потенціалу ГК «Брацлав» та підвищення ефективності його використання. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

Обґрунтовано стратегічні орієнтири розвитку, які базуються на переході від інерційної моделі управління до моделі «цифрової екосистеми». Встановлено, що

ключовим інструментом подолання управлінських бар'єрів є створення єдиного інформаційного простору на засадах впровадження ERP-системи з інтегрованим модулем PLM. Це дозволить синхронізувати роботу конструкторського бюро та виробничих підрозділів, скоротити час на розробку нових виробів та забезпечити оперативну адаптацію продукції під індивідуальні потреби замовників.

Запропоновано механізм активізації людського капіталу через систему внутрішнього інтрапренерства. Доведено, що в умовах дефіциту зовнішніх ресурсів, внутрішні інноваційні ініціативи працівників стають головним драйвером зростання. Створення «внутрішнього інноваційного інкубатора» та впровадження регламентів фінансового та нематеріального стимулювання дозволить не лише генерувати нові технічні рішення, а й значно підвищити лояльність та залученість висококваліфікованих кадрів, мінімізуючи ризики їх відтоку.

Розроблено фінансово-інвестиційну стратегію підтримки інновацій, яка передбачає диверсифікацію джерел фінансування. З огляду на високу вартість банківського кредитування, акцент зроблено на розбудові системи грантового менеджменту та залученні міжнародної технічної допомоги (програми USAID, Horizon Europe). Це дозволить знизити фінансове навантаження на підприємство та забезпечити реалізацію капіталомістких проектів із модернізації виробничих фондів.

Проведено прогнозну оцінку економічної ефективності запропонованих заходів, яка підтвердила їх доцільність. Розраховано, що реалізація рекомендацій дозволить підвищити інтегральний індекс інноваційного потенціалу ГК «Брацлав» на 28,3% (з 0,612 до 0,785). Прогнозований термін окупності інвестицій у цифрову трансформацію та кадровий розвиток становить 1,8 року, що є високим показником для галузі машинобудування. Чистий приведений дохід (NPV) за трирічний період очікується на рівні 14,6 млн грн.

Доведено, що нарощування інноваційного потенціалу підвищує антикрихкість підприємства та його стійкість до зовнішніх шоків воєнного часу. Завдяки цифровізації знань та розвитку власних розробок, ГК «Брацлав» зможе

ефективніше долати логістичні розриви та кадровий дефіцит, перетворюючи внутрішні можливості на стійкі конкурентні переваги на вітчизняному та міжнародному ринках агротехніки.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв'язано актуальне науково-практичне завдання щодо вдосконалення механізмів управління інноваційним потенціалом ГК «Брацлав» в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Отримані результати дозволили сформулювати наступні підсумкові висновки:

Обґрунтовано сутність та структуру інноваційного потенціалу як багатовимірної системи. Доведено, що в сучасних умовах інноваційний потенціал машинобудівного підприємства не є простою сукупністю ресурсів, а виступає як інтегрована здатність трансформувати інтелектуальний капітал у конкурентоспроможні ринкові рішення. У роботі уточнено компонентну структуру потенціалу, яка охоплює інтелектуально-кадрову, матеріально-технологічну, фінансово-інвестиційну та управлінсько-цифрову складові, що дозволяє проводити більш точну діагностику «вузьких місць» у системі управління.

Проведено комплексну діагностику стану управління інноваційним потенціалом ГК «Брацлав».

За результатами аналізу 2021–2024 рр. встановлено, що підприємство має стабільну ринкову позицію (частка ринку близько 30%) та потужне конструкторське ядро. Розрахований інтегральний індекс інноваційного потенціалу ($I_{ip} = 0,612$) свідчить про середній рівень розвитку з вираженою асиметрією: високий науковий потенціал стримується застарілою моделлю внутрішніх комунікацій та фрагментарною автоматизацією управлінських процесів. Виявлено стратегічний розрив між швидкістю генерації ідей та швидкістю їх комерціалізації.

Ідентифіковано ключові бар'єри на шляху реалізації інноваційних можливостей підприємства.

Доведено, що основними стримуючими факторами є: фінансовий (дефіцит доступного кредитного ресурсу), технологічний (фізичний знос допоміжних

фондів) та управлінський. Особливу увагу приділено «цифровому розриву», який призводить до втрати інформації на стику підрозділів та сповільнює процес адаптації продукції під запити клієнтів. Ці бар'єри стали основою для формування проектної частини роботи.

Розроблено стратегію цифрової трансформації управління на засадах ERP/PLM-систем.

Для подолання інформаційної фрагментарності запропоновано створення єдиного інформаційного простору. Це дозволить синхронізувати життєвий цикл виробу — від ідеї в конструкторському бюро до сервісного обслуговування на фермі. Впровадження такої системи дозволить ГК «Брацлав» скоротити операційні витрати на 10–12% та зменшити час виведення новинок на ринок на 25–30%.

Запропоновано механізми активізації кадрового потенціалу через інтрапренерство та диверсифікацію фінансування.

Обґрунтовано доцільність створення «внутрішнього інноваційного інкубатора», який дозволяє використовувати творчу енергію працівників поза межами КБ. Одночасно з цим, розроблено рекомендації щодо використання грантових інструментів (програми USAID, Horizon Europe), що є критично важливим для реалізації капіталомістких проектів в умовах обмеженості внутрішнього прибутку та високих воєнних ризиків.

Здійснено прогнозування та оцінку ефективності запропонованих змін.

Прогнозні розрахунки підтвердили високу економічну доцільність рекомендацій. Очікується зростання інтегрального індексу інноваційного потенціалу до рівня 0,785 (+28,3%). Інвестиції обсягом 8,5 млн грн мають термін окупності 1,8 року, що свідчить про фінансову спроможність проекту. Окрім економічної вигоди, впровадження заходів забезпечує «антикрихкість» підприємства — здатність гнучко адаптуватися до логістичних та кадрових шоків зовнішнього середовища.

Таким чином, результати магістерської роботи мають практичне значення для ГК «Брацлав» та можуть бути використані менеджментом для зміцнення ринкових позицій підприємства на засадах інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
2. Гєєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Харків : Константа, 2006. 272 с.
3. Федулова Л. І. Економіка інновацій : підручник. Київ : КНТЕУ, 2014. 586 с.
4. Друкер П. Ф. Епоха розриву: орієнтири для нашого суспільства, що змінюється. Москва : Вільямс, 2007. 336 с.
5. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетинговий аспект. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2002. 216 с.
6. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2005. 324 с.
7. Бланк І. А. Управління фінансовою стабілізацією підприємства. Київ : Ніка-Центр, Ельга, 2003. 496 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
9. Кузьмін О. Є., Ятайло О. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства: теоретичний аспект. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 706. С. 152–158.
10. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
11. Безчасна Л. С. Проблеми стимулювання інноваційної діяльності в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2018. № 5. С. 14–25.
12. Амоша О. І., Вишневський В. П., Збаразська Л. О. Цифрова модернізація промисловості України: можливості та обмеження. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 3–23.

13. Кендюхов О. В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Донецьк : ДонЕУ, 2008. 320 с.
14. Chukhray N., Shakhovska N., Mulska O., Haller M. J. Innovation management of enterprises in the conditions of digitalization. Lviv : Lviv Polytechnic Publishing House, 2020. 248 p.
15. Оніщенко В. О. Інноваційний розвиток економіки: стратегічні пріоритети та напрями : монографія. Полтава : ПолтНТУ, 2017. 452 с.
16. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 420 с.
17. Кузьмін О. Є., Шпак Н. О. Менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 368 с.
18. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ : КНЕУ, 1998. 352 с.
19. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.
20. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 440 с.
21. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. Київ : Лібра, 2002. 472 с.
22. Вишневський В. П., Гаркушенко О. М., Князев С. І. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2020. 188 с.
23. Воронкова В. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2012. 400 с.
24. Шпак Н. О. Основи управління стратегічним розвитком підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 252 с.
25. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: детермінанти, стратегії, механізми. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 308 с.

26. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
27. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business Review Press, 2016. 288 p.
28. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995. 284 p.
29. Андрощук Г. О. Світовий досвід стимулювання інноваційної діяльності: податкові та фінансові інструменти. *Економіст*. 2017. № 4. С. 12–19.
30. Кваша Т. К. Інноваційні системи країн світу: успішні практики та уроки для України : монографія. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 260 с.
31. Данько М. С. Інноваційний потенціал промисловості України: методологія оцінки та напрями реалізації : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2010. 360 с.
32. Попова О. Ю. Формування та використання інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: економічна. 2007. № 31. С. 132–138.
33. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 456 с.
34. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
35. Волков П. М. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2 (70). С. 115–121.
36. Князь С. В. Управління інноваційним розвитком підприємств: теорія та методологія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 360 с.
37. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2011. 324 с.

38. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
39. Кизим М. О. Бенчмаркінг і діагностика стану підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 128 с.
40. Волков О. І., Денисенко М. П. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 662 с.
41. Крупка М. С. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2001. 608 с.
42. Лапко О. О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Київ : ІЕП НАН України, 1999. 254 с.
43. Звіт про управління ГК «Брацлав» за 2020-2023 рр. (внутрішні дані підприємства та відкрита звітність).
44. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання». Київ, 2023. 450 с.
45. Офіційний сайт ГК «Брацлав». URL: <http://bratslav.com>.
46. Швайка Л. А. Економіка підприємства : підручник. Київ : Знання, 2006. 430 с.
47. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 307 с.
48. Маслак О. І., Безручко К. В. Аналіз ринку сільськогосподарської техніки в Україні: тенденції та перспективи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 115–125.
49. Шкварчук Л. В. Аналіз ринкової позиції підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 890. С. 84–90.
50. Ринок сільськогосподарської техніки 2023: аналітичний огляд UCAB. URL: <http://ucab.ua>.

51. Савчук А. В. Конкурентоспроможність вітчизняного машинобудування: фактори та стратегії. *Економіка промисловості*. 2021. № 3 (95). С. 5–21.
52. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
53. Статистичний звіт ГК «Брацлав» з праці та кадрів за 2021-2023 рр.
54. Державний реєстр патентів України. База даних «Винаходи та корисні моделі». URL: <http://ukrpatent.org>.
55. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.
56. Колот В. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
57. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
58. Технічний паспорт виробничих потужностей ГК «Брацлав» (внутрішня документація).
59. Звіт про науково-технічну діяльність конструкторського бюро ГК «Брацлав» за 2021-2023 рр.
60. Ковальов А. І. Управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах технологічного аудиту. *Економіка промисловості*. 2020. № 4. С. 82–95.
61. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2005. 400 с.
62. Перерва П. Г., Мехович С. А., Погорелов М. І. Економіка та організація науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Харків : НТУ «ХП», 2012. 352 с.
63. Фінансовий звіт ГК «Брацлав» за формами №1, №2 за 2021-2024 рр.
64. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.
65. Чухрай Н. І., Патора Р. О. Товарна інноваційна політика : підручник. Київ : Кондор, 2010. 392 с.

66. Гриньова В. М., Салашенко Т. І. Управління фінансами підприємства : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
67. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. Financial Management: Theory & Practice. Cengage Learning, 2013. 1184 p.
68. Отенко І. П. Методологічні основи формування стратегічного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2004. 216 с.
69. Ареф'єва О. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 154–161.
70. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
71. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : ХНЕУ, 1998. 152 с.
72. Шваб К. Четверта промислова революція. Форс Україна, 2019. 216 с.
73. Отенко І. П., Москаленко Н. О. Стратегічне управління потенціалом підприємства: концептуальні засади та інструментарій. Харків : ХНЕУ, 2012. 232 с.
74. Verhoef P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
75. Pinchot G. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. Harper & Row, 1985. 368 p.
76. O'Reilly C. A., Tushman M. L. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82 (4). P. 74–81.
77. Воронкова В. Г. Формування інноваційної культури в умовах глобалізації. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2013. Вип. 54. С. 13–24.
78. Крупка М. С. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів : Вид-во ЛНУ ім. І. Франка, 2001. 608 с.
79. Офіційний портал програми USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО). URL: <http://usaid.gov/ukraine>.
80. Інновації в Україні: стан, проблеми, тенденції / за ред. В. П. Семиноженка. Київ : Фенікс, 2021. 420 с.

81. Галушко В. П., Данкевич В. Є. Фінансування інноваційного розвитку аграрного сектору України. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 45–54.
82. Федулова Л. І. Економіка інновацій : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 450 с.
83. Крупка М. С. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів : ЛНУ, 2001. 608 с.
84. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. HBR Press, 1996. 336 p.