

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ
МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.708.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д24
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



(підпис)

Денис КУДІНОВ

Керівник: доцент, д-р екон. наук
Ганна ОБРУЧ

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кудінову Денису Сергійовичу

1 Тема «Формування інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг»

керівник Обруч Ганна Володимирівна, д-р екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 59/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані: Податкові декларації платника єдиного податку – ФОП

Фінансово-економічна звітність

План розвитку підприємства

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні засади інноваційного розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг

2 Аналіз діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг

3 Практичні рекомендації щодо реалізації інноваційних змін у діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, об'єкт, предмет та результати дослідження

2 Систематизація підходів до визначення сутності інновації

3 Класифікація інновацій транспортних підприємств

4 Порівняльний аналіз інновацій у сфері послуг з виділенням характеристик, прикладів та актуальності застосування

5 Характеристика інноваційних змін у сфері послуг

6 Розкриття сутності, переваг та недоліків і сфер ефективного використання сучасних інноваційних бізнес-моделей

7 Концептуальні аспекти екосистемної інноваційної бізнес-моделі

8 – 10 Аналіз показників ефективності діяльності підприємства

11 Інструменти цифровізації для підтримки впровадження інноваційної моделі розвитку малого підприємництва у сфері послуг

12 Цифрові інструменти для персоналу

13 Доцільність гейміфікації на підприємстві в розрізі економічного, організаційного, маркетингового та соціального аспектів

14 Дорожня карта реалізації потенціалу гейміфікації на підприємстві

15 Особливості цифрового продукту IT Gamify Hub, розрахунок витрат та економічного ефекту від його розроблення та реалізації

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні засади інноваційного розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг	21.05.2025	виконано
2 Аналіз діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг	31.10.2025	виконано
3 Практичні рекомендації щодо реалізації інноваційних змін у діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг	27.11.2025	виконано
Висновки	22.12.2025	виконано
Графічна частина	31.12.2025	виконано

Студент  Денис КУДІНОВ

Керівник _____ Ганна ОБРУЧ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні засади інноваційного розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг	10
1.1 Поняття інновацій та інноваційного розвитку суб'єктів у сфері послуг	10
1.2 Класифікація інновацій у сфері послуг	18
1.3 Напрями впровадження інноваційних змін у сфері послуг	26
1.4 Еволюція інноваційних моделей розвитку підприємств сфери послуг	30
Висновки до розділу 1	42
2 Аналіз діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг	45
2.1 Роль підприємств сфери ІТ-послуг в розвитку економіки країни	45
2.2 Характеристика підприємства та аналіз обсягів його роботи	52
2.3 Аналіз стану основних засобів підприємства	54
2.4 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	57
2.5 Аналіз витрат діяльності підприємства	59
2.6 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	63
Висновки до розділу 2	65
3 Практичні рекомендації щодо реалізації інноваційних змін у діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг	69
3.1 Формування цифрового інструментарію підтримки реалізації інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг	69
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження гейміфікації взаємодії на малому ІТ-підприємстві	78

					МРЕ.708.01.06 ПЗ				
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Формування інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг		Літ.	Арк.	Аркушів
Розроб.		Кудінов							
Перевір.		Обруч						4	104
Реценз.		Кірдіна					УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Назаренко							
Затверд.		Дикань							

3.3. Розрахунок економічної ефективності реалізації інноваційних змін на підприємстві	85
Висновки до розділу 3	90
Висновки	93
Список використаних джерел	96

Вступ

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання, у тому числі у сфері послуг, характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами споживчих потреб та постійним пошуком нових інструментів підвищення ефективності бізнесу. Для суб'єктів малого підприємництва, які мають обмежені фінансові та кадрові ресурси, особливої актуальності та значущості набуває використання інноваційних моделей розвитку, що дозволяють забезпечити стійкість та конкурентоспроможність бізнес-суб'єктів на ринку.

Одним із таких інструментів є гейміфікація, що передбачає застосування ігрових механік у неігрових процесах, спрямованих на підвищення мотивації персоналу, залучення клієнтів та формування довгострокових відносин зі споживачами. Використання гейміфікації у малому бізнесі відкриває нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та створення унікального клієнтського досвіду.

Формування інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг на основі гейміфікації передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій, креативних підходів до управління та орієнтацію на потреби кінцевого споживача. Така модель дозволить не лише забезпечити економічний ефект, але й створити сприятливе середовище для розвитку підприємницької культури, інноваційного мислення та підвищення конкурентних переваг малого бізнесу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних аспектів і розроблення практичних рекомендацій щодо формування інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- 1) дослідити сформовані на сьогодні підходи до трактування змісту інновації, інноваційної послуги та інноваційного розвитку;
- 2) вивчити класифікації інновацій у сфері послуг;
- 3) ідентифікувати напрями впровадження інноваційних змін у сфері послуг;
- 4) дослідити еволюцію інноваційних моделей розвитку підприємств сфери послуг;
- 5) проаналізувати діяльність суб'єкта малого підприємництва у сфері ІТ-послуг, виявити проблеми і резерви підвищення ефективності функціонування;
- 6) вивчити і сформулювати цифровий інструментарій підтримки реалізації інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг;
- 7) обґрунтувати доцільність впровадження гейміфікації взаємодії на малому ІТ-підприємстві;
- 8) розрахувати економічну ефективність реалізації інноваційних змін на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи, методичні та прикладні положення щодо формування інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва в умовах цифрових трансформацій.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених у сфері реалізації інноваційних змін у діяльності суб'єктів економічної діяльності, у тому числі ІТ-сфери, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 79], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно

при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз і графічний метод – використано для визначення та відображення тенденцій розвитку аналізованого підприємства; систематизація і класифікація – для систематизації підходів до визначення сутності поняття «інновація», класифікації видів інновацій у сфері послуг; абстрагування і логічного аналізу – для розкриття сутності, переваг та недоліків і сфер ефективного використання сучасних інноваційних бізнес-моделей, концептуальних аспектів екосистемної інноваційної бізнес-моделі, дорожньої карти реалізації потенціалу гейміфікації на підприємстві.

Наукова новизна полягає у формуванні концептуальних аспектів екосистемної інноваційної моделі, що визначають основні елементи (бізнес-споживач), потоки взаємодії (бізнес-споживач, споживач-бізнес, спільне поле інновацій) і переваги її практичної реалізації.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження гейміфікації взаємодії на малому ІТ-підприємстві.

Результатами роботи є розроблення та обґрунтування підходів до формування інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва і формуванні практичних пропозицій щодо впровадження гейміфікації взаємодії в діяльності суб'єкта малого підприємництва сфери ІТ-послуг.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на III Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (14 листопада 2025 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику науково-практичних статей «Розвиток методів управління та господарювання на транспорті» (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним питанням, пов'язаним з дослідженням сформованих на сьогодні підходів до трактування змісту інновації, інноваційної послуги та інноваційного розвитку, вивченням класифікації інновацій у сфері послуг, ідентифікацією напрямів впровадження інноваційних змін у сфері послуг, дослідженням еволюції інноваційних моделей розвитку підприємств сфери послуг.

У другому розділі представлено характеристику підприємства, здійснено аналіз обсягів його діяльності, оцінено стан та результативність використання основних засобів, ефективність застосування трудових ресурсів, а також розглянуто операційні витрати й фінансові результати роботи.

Третій розділ роботи присвячено формуванню практичних рекомендацій щодо реалізації інноваційних змін у діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг, зокрема розробленню цифрового інструментарію підтримки реалізації інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг, обґрунтуванню доцільності впровадження гейміфікації взаємодії на малому IT-підприємстві і розрахунку економічної ефективності розроблення та реалізації цифрового продукту на підприємстві.

1 Теоретичні засади інноваційного розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг

1.1 Поняття інновацій та інноваційного розвитку суб'єктів у сфері послуг

У сучасній економіці інновації виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку, дозволяючи підприємствам сфери послуг адаптуватися до швидких змін ринкового середовища та технологічних викликів. Зростання ролі цифрових технологій та глобалізаційних процесів зумовлює необхідність постійного оновлення сервісних пропозицій, які стають не лише інструментом задоволення потреб клієнтів, а й засобом формування нових ринкових ніш.

В українському законодавстві інновації визначаються як новостворені чи вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного чи комерційного характеру, які істотно покращують структуру та якість діяльності [2]. Вчені також тривалий час активно досліджують сутність даного поняття. Так, у науковій праці [5] зазначено, що термін «новація» походить від латинського слова *novatio*, що означає оновлення чи зміну, і відображає результат інтелектуальної діяльності людини. Вона може виникати як наслідок фундаментальних, прикладних або експериментальних досліджень у різних сферах людської практики з метою підвищення її ефективності. До поняття новації належать різні форми знань: нові ідеї, теорії, моделі, відкриття, винаходи, процеси, структури, методики, стандарти, технології тощо. При цьому вченими висловлено цікаву думку про те, що не всі знання мають безпосереднє практичне застосування – значущими вони стають лише тоді, коли трансформуються в інновації, здатні оновлювати виробничі сили та створювати умови для технологічних і виробничих змін. Після впровадження та поширення новація отримує новий статус і перетворюється на інновацію [5].

М. Денисенко та Я. Риженко трактують інновацію як результат упровадження новацій, спрямованих на трансформацію об'єкта діяльності та отримання економічного, соціального чи іншого ефекту [6]. Подібної думки дотримуються й С. Ілляшенко та О. Прокопенко, які визначають інновацію як завершений результат процесу створення та використання нововведень. На їхню думку, інновація може проявлятися у вигляді модернізованих або нових товарів (виробів чи послуг), технологій виробництва, а також методів управління, що застосовуються на всіх етапах виробничо-збутової діяльності та забезпечують розвиток і підвищення ефективності роботи підприємств [7].

На думку О. Дація [8], інновація охоплює трансформації у сфері техніки, технологій, організації, екології, економіки та соціальних процесів, спрямовані на досягнення економічного ефекту шляхом задоволення суспільних потреб. Ю. Бажал визначає інновацію як технологічну зміну у виробництві, що має історичне значення та означає перехід від попередньої виробничої функції до нової [9]. Й. Шумпетер трактує інновацію як нові комбінації виробничих факторів, що виникають завдяки підприємницькому духу. Він підкреслює, що інновації реалізуються через упровадження нових товарів, методів виробництва, джерел сировини, освоєння нових ринків, а також через нові форми організації виробництва, включно з реорганізацією задля монополізації [10].

П. Микитюк наголошує, що інновації виступають важливим інструментом впливу на соціально-економічний розвиток суспільства [11]. У контексті державного регулювання інновація трактується як завершений результат упровадження досягнень науково-технічного прогресу, спрямованих на отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого ефекту. Їхня реалізація відбувається через створення нових технологій, продукції, а також виробничих, фінансових, комерційних та інших рішень [12].

І. Чіков визначає інновацію як завершене та унікальне рішення, що реалізується завдяки науково-технічним досягненням у формі нової або модернізованої суспільної потреби. Її впровадження забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, сприяє формуванню конкурентних

переваг та орієнтоване на досягнення максимально можливого економічного, соціального, екологічного чи іншого результату [13].

У таблиці 1.1 систематизовано підходи різних науковців до визначення сутності інновації, що відображають багатогранність її трактувань.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення сутності інновації

Автор	Особливості трактування поняття
1	2
<i>Інновація розглядається як зміна</i>	
Й. Шумпетер [10]	Інновація – це зміна (нові комбінації) виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом, з метою впровадження і використання нових видів товарів, нових способів і методів виробництва, нових джерел сировини, освоєння нових ринків, нових форма організації виробництва, нових джерел сировини, освоєння нових ринків, нових форм організації виробництва (реорганізація з метою монополізації).
Ю. Бажал [9]	Інновація – це зміна технології виробництва, яка має історичне значення і становить собою стрибок від старої виробничої функції до нової.
О. Дацій [8]	Інновація – це проведення зміни в техніці, технології, організації, екології, економіці, а також в соціальній сфері з метою одержання економічного ефекту на основі задоволення певних соціальних потреб.
<i>Інновація розглядається як результат</i>	
С. Ілляшенко, О. Прокопенко [7]	Інновація – це кінцевий результат діяльності зі створення і використання нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств.
П. Харів, О. Собко [14]	Інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок.
М. Денисенко, Я. Риженко [6]	Інновація – це результат упровадження новацій з метою змін у об'єкті діяльності й одержання економічного, соціального або іншого виду ефекту.
П. Саблук, О. Шпикуляк, Л. Курило [14]	Інновація – це закінчений результат творчої праці винахідника, який матеріалізований, тобто втілений у вигляді нового (або удосконаленого) продукту, процесу,

Продовження таблиці 1.1

1	2
	послуги або системи управління, що базуються на отриманих нових знаннях, відкриттях чи винаходах, які запропоновані на ринку, але поки що не знайшли масового практичного застосування у споживачів.
І. Чіков [13]	Інновація – це закінчене, унікальне рішення, яке за допомогою науково-технічних досягнень найшло свою реалізацію у вигляді нової або оновленої суспільної потреби, впровадження якого підвищує ефективність функціонування підприємства в контексті створення конкурентоспроможних переваг з метою отримання максимально можливого економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту.
<i>Інновація розглядається як процес / процес впровадження</i>	
А. Хартман [15]	Інновація – це впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів чи виробничих процесів.
В. Федоренко [15]	Інновація – це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм.
<i>Інновація розглядається як багатоаспектне явище</i>	
Л. Коваль, С. Романчук [16]	Інновація – це багатоаспектне явище, яке виступає як предмет і об’єкт особливої трудової діяльності людей, пов’язаної з творчістю, розробкою і запровадженням нововведень у різних сферах господарювання та соціального буття задля отримання певного ефекту від реалізації, використання або споживання продукту праці (послуг, товарів, технологій тощо).

У роботі [17] автором на основі комплексного вивчення досліджень, присвячених розгляду сутності поняття «інновація», визначено існування діяльнісного, процесного, новаторського та результативного підходів. При цьому вченим запропоновано і власний підхід – комбінований, відповідно до якого інновація – це завершений результат інноваційної діяльності, який надає економічного змісту винаходу чи ідеї. Вона формується завдяки комплексу заходів, спрямованих на використання сучасних технологій, методів, організаційних рішень, ресурсів або їх поєднань, що у підсумку забезпечує створення нового продукту, послуги чи іншого об’єкта (рисунок 1.1).

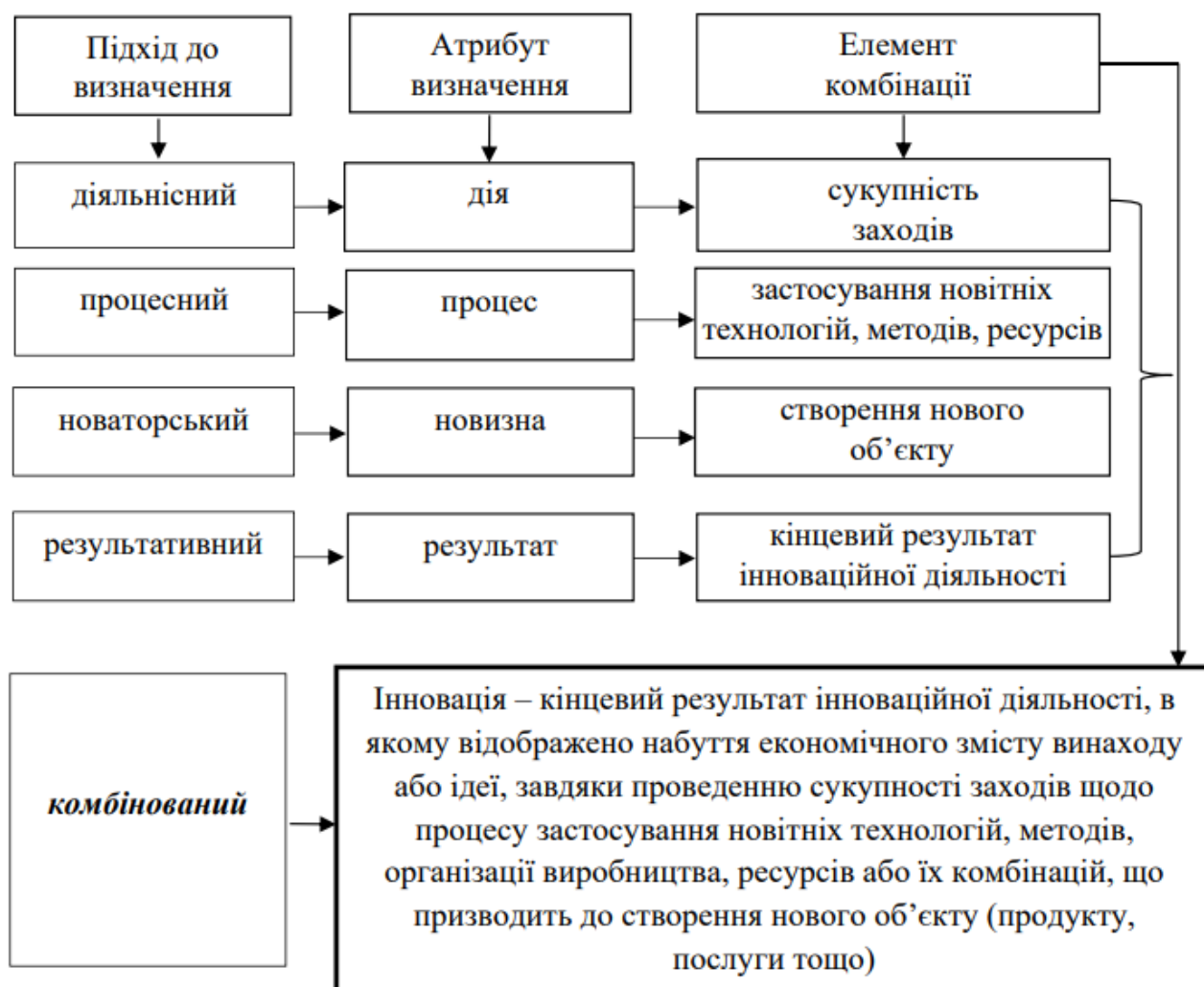


Рисунок 1.1 – Комбінований підхід до визначення інновації [17]

Представлені концепції охоплюють економічний, соціальний, технологічний, організаційний та інші аспекти, демонструючи як інновація може розглядатися і як зміна та результат упровадження новацій, і як процес створення нових знань та їх практичної реалізації. Такий узагальнений огляд дозволяє простежити еволюцію наукових поглядів та виділити ключові характеристики, які формують сучасне розуміння інноваційної діяльності.

Отже, інновації доцільно розглядати як суспільний, технічний та економічний процес практичного впровадження нових ідей і винаходів, що призводить до створення або істотного вдосконалення технологій, продуктів і послуг, здатних забезпечити конкурентні переваги та якісні зрушення у виробництві й соціальній сфері. При цьому серед ключових ознак інновацій

можна виділити такі: новизна (створення принципово нових або значно поліпшених рішень); практичне впровадження (перехід від ідеї до застосування у виробничих чи сервісних процесах); ефект корисності (відчутне підвищення ефективності, якості або доступності); конкурентоспроможність (здатність формувати стійкі ринкові переваги).

Зважаючи на тематику роботи, окрім поняття інновації, слід приділити увагу і категорії «інноваційна послуга», що є відносно новим об'єктом наукових досліджень і поєднує риси інноваційної діяльності та специфіку сфери послуг. У працях вчених простежуються різні аспекти до тлумачення даної категорії – від економічного змісту до впливу цифровізації. Так, О. Кульчицький підкреслює, що поняття «інноваційні послуги» охоплює широкий спектр явищ: це може бути поява нових або вдосконалених видів сервісу та послуг з обслуговування продукції; удосконалення процесів надання послуг, включно з новими методами їх проєктування та виробництва; інновації в діяльності сервісних компаній, організацій та галузей, що проявляються у впровадженні організаційних змін, нових продуктів і процесів, а також у вдосконаленні систем управління інноваційними процесами в межах сфери обслуговування. Сформовано вченим і власне визначення: «інноваційна послуга – це створення та впровадження за спільною участю зацікавлених сторін нових пропозицій цінності, які раніше не були доступні споживачам, із застосуванням цифрових технологій» [18].

А. Шапошник досліджує вплив діджиталізації на сервісні інновації, розглядаючи інноваційні послуги як ті, що формують нові ринки або значно змінюють існуючі, акцентуючи на їхній ролі у глобалізованій економіці. Під інноваційними послугами автор розуміє нові ринкові пропозиції, створені суб'єктами інноваційної діяльності, які забезпечують конкурентні переваги та розвиваються відповідно до життєвого циклу інновацій [19].

Л. Беррі, В. Шанкара, Дж. Т. Періш та інші в роботі [20] зазначають, що інноваційна послуга – це сервіс, що відкриває нові можливості для бізнесу: або через появу нового ринку, або через глибоку модернізацію існуючого, забезпечуючи тривале зростання прибутків.

І. Федулова визначила інноваційний процес як спосіб організації комплексу взаємопов'язаних між собою напрямів наукової, технологічної, організаційної, фінансової і комерційної діяльності, який спрямований на створення і впровадження на ринку нового або удосконаленого продукту, створення нового або удосконаленого технологічного процесу, використання в практичній діяльності нової або удосконаленої організаційно-економічної форми для забезпечення прибуткової роботи підприємця, його конкурентоздатності і досягнення визначеної мети [21].

У свою чергу Ю. Олійник вказує на те, що система узгоджених і послідовних дій уповноважених суб'єктів, спрямованих на поетапну реалізацію процесу створення та реалізації інновацій, яка базується на перетворенні наукового знання в продукт (послугу) з метою отримання економічного ефекту від реалізації такого продукту і є інноваційним процесом [22].

У науковій праці [23] вчений також дотримується думки щодо розгляду інноваційного процесу як послідовності дій від наукових досліджень до впровадження й поширення нових рішень, створених на основі знань. При цьому зазначено, що на рівні підприємства він охоплює шлях від генерування ідеї до розробки продукту чи процесу та його виходу на ринок.

Дослідження різних підходів до визначення поняття «інноваційний процес» дозволило О. Шатіло виділити його ключові риси. Це послідовний ланцюг подій, у ході якого інновація проходить шлях від зародження ідеї до створення конкретного продукту, технології чи послуги та їх практичного поширення. Інноваційний процес спрямований на розроблення й реалізацію результатів науково-технічних пошуків у вигляді нових продуктів або технологічних рішень. Він базується на виявленні суспільних потреб, що стимулюють створення науково-технічної продукції, використання якої сприяє розвитку соціально-економічної системи. Інноваційне суспільство виступає як сукупність інтелектуальної праці, спрямованої на створення нових продуктів, які можуть проявлятися у технічних, виробничих чи комерційних характеристиках. Інновації зумовлюють комплексні зміни, що ведуть до підвищення ефективності

виробництва та вирішення соціальних проблем. Це також система методів, заходів і процедур, яка перетворює наукові знання на товар, задовольняє потреби підприємства та споживачів, забезпечує ефективне використання виробничого й інноваційного потенціалу. Важливо, що інноваційний процес має безперервний характер: результати досліджень і розробок викликають нові технічні зміни, які породжують потребу у подальших дослідженнях [24].

Отже, інноваційну послугу можна розглядати як новостворену або істотно вдосконалену послугу, яка базується на застосуванні сучасних (насамперед цифрових) технологій та/або нових організаційних і маркетингових рішень, забезпечує нову або підвищену цінність для споживача (зручність, швидкість, персоналізація, доступність) і може формувати нові моделі споживання та ринкові ніші. У ширшому контексті інноваційні послуги є складовою інноваційної продукції, що відповідає вимогам конкурентоспроможності.

Щодо ключових ознак інноваційних послуг, то ними є:

- технологічна основа, яка включає цифровізацію, автоматизацію, використання штучного інтелекту та даних;
- цінність для клієнта, що виражається у вимірюваній користі у вигляді часу, якості, персоналізації, довіри;
- модель надання, що включає нові формати (онлайн/офлайн-гібриди, платформи), сервітизація продуктів;
- ринковий ефект, що включає створення нових сегментів, мережеві ефекти, масштабованість.

Таке визначення спирається на узагальнення існуючих підходів в теорії послуг і цифрової трансформації, враховуючи як споживчу цінність, так і виробничо-організаційні аспекти надання послуг. Зростання ролі платформ і даних у сервісній економіці робить інноваційні послуги головним драйвером продуктивності та конкурентних переваг.

Крім цього, слід розглянути і відмінності та взаємозв'язок між інноваціями і інноваційними послугами. Зокрема в розрізі предметності інновації охоплюють увесь спектр нововведень (технології, процеси, організаційні рішення), тоді як

інноваційні послуги є специфічним проявом інновацій у сервісній діяльності. Для послуг ключовим критерієм є створення клієнтської цінності та якості взаємодії, а не лише технічні параметри новизни. Інновації в послугах частіше поширюються через платформи, стандарти UX та мережеві ефекти, що прискорює масштабування порівняно з матеріальними продуктами.

Отже, в умовах необхідності підвищення конкурентоспроможності, адаптації до сучасних викликів та забезпечення сталого економічного зростання особливої актуальності набуває формування інноваційної моделі розвитку малого підприємництва у сфері послуг, що і визначило тему дослідження.

1.2 Класифікація інновацій у сфері послуг

У сучасних умовах розвитку економіки поняття інновації та інноваційного процесу є базовими категоріями, що визначають напрями модернізації та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проте лише їх визначення не дає повного уявлення про механізми впровадження та практичний вплив на ефективність господарської діяльності. Тому важливим елементом наукового дослідження та практичного управління є систематизація інновацій за видами.

Оскільки класифікація дозволяє розкрити багатогранність інноваційних процесів та їх проявів у різних сферах діяльності підприємств і дозволяє визначити специфічні інструменти реалізації (наприклад технологічні – потребують інвестицій у виробничу базу, організаційні – змін у структурі управління, маркетингові – нових підходів до роботи з клієнтами тощо) вчені активно досліджують дане питання.

Так, у роботі [25] автором розкрито класифікацію інновацій транспортних підприємств за такими ознаками як: за характером та сферою застосування, причинами, ефектом, результатом, діапазоном, процесом, оригінальністю, масштабом, місцем виникнення, результативністю (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація інновацій транспортних підприємств [25]

Класифікаційна ознака	Типи інновацій	Сутність
1	2	3
За характером та сферою застосування	продуктові	принципово нові або вдосконалені процеси перевезень пасажирів або переміщення вантажів, які можуть забезпечити споживачу об'єктивно нові переваги чи можливості
	процесні	розроблення і впровадження нових чи значно вдосконалених методів в різних аспектах транспортних послуг, що призведуть до поліпшення їх якості та ефективності, тобто до впровадження продуктових інновацій
	організаційно-управлінські	орієнтовані на реалізацію нових організаційних процесів та систем управління діяльністю підприємства
	маркетингові	пов'язані зі сферою продаж і маркетингом транспортних послуг
За причинами	поточні	впроваджуються для певних змін на підприємстві і направлені на збереження ефективності його діяльності
	примусові	виникають у відповідь на кризові ситуації
	випадкові	виникають при появі можливості а не необхідності
За ефектом	радикальні	проривні зміни, що повністю трансформують методи функціонування підприємства чи транспортної системи
	поступові (інкрементні)	засновані на поліпшенні вже існуючого, здебільшого це модифікації у відповідь на зміни в середовищі
За результатом	автономні	якщо отримане рішення не було результатом пошуку
	індуктивні	створені як відповідь на існуючий попит в результаті досліджень
За діапазоном	стратегічні	стосуються довгострокових інноваційних проєктів і забезпечують досягнення стратегічних цілей
	тактичні	стосуються всіх поточних змін в наданні транспортних послуг, використанні технологій та організації діяльності, які допомагають здійснювати ефективне управління і дотримуватися сучасних тенденцій

Продовження таблиця 1.2

1	2	3
За процесом	безперервні	виникають при постійному інноваційному процесі
	перервані	виникають за періодичної інноваційної діяльності підприємства
За оригінальністю	новаторські (креативні)	оригінальні результати, які ще не були впроваджені і не використовувалися при наданні транспортних послуг
	адаптивні	результати, що дублюють і адаптують рішення, які вже десь застосовуються
За масштабом	світові	на світовому рівні
	регіональні	на регіональному рівні
	національні	на національному рівні
	галузеві	на галузевому рівні
	на рівні підприємства	на рівні постачальника транспортних послуг
За місцем виникнення	внутрішні	створені на підприємстві
	зовнішні	створені поза підприємством
За результативністю	прибуткові	вигоди від впровадження дорівнюють витратам на впровадження, мають сенс лише за умови отримання додаткового некомерційного ефекту
	неприбуткові (збиткові)	грошові потоки від впровадження негативні, впровадження має сенс лише якщо отриманий некомерційний ефект важливіший за понесені збитки

Спираючись на інтеграцію ключових методологічних засад продуктового, функціонального та процесного підходів до інноваційного розвитку фінансового сектору, автором публікації [26] розроблено класифікацію інновацій у фінансові секторі. У її основу покладено сферу виникнення та застосування інновацій, що охоплює фінансові ринки, інститути, інструменти, операції й послуги, а також фінансові технології. Для кожної класифікаційної ознаки визначено об'єкт упровадження інновацій (зокрема грошовий ринок, ринок капіталу, фінансова установа, конкретний інструмент, вид послуги чи технології) та окреслено перелік можливих інструментів, операцій, технологій і методів організації фінансової діяльності (таблиця 1.3). Такий підхід забезпечує врахування

основних структурних компонентів фінансових інновацій та галузевої специфіки функціонування фінансових інститутів, що їх застосовують.

Таблиця 1.3 – Класифікація інновацій у фінансовому секторі [26]

Ознака	Об'єкт інновації	Інструменти, методи та операції
Фінансові ринки	Грошовий ринок	Кредити, депозити, депозитні сертифікати, короткострокові облігації.
	Ринок капіталу	Акції, облігації, інвестиційні сертифікати.
	Ринки деривативів	Похідні фінансові інструменти.
	Валютний ринок	Іноземна валюта, кредити та депозити, облігації.
	Ринок золота	Золото, інвестиційні монети, «золоті» депозити.
	Державні фінанси	Державні цінні папери, державні кредити, державно-приватне партнерство.
Фінансові інститути	Фінансові установи	Нові фінансові установи, фінансові операції, технології, організаційні та управлінські методи.
	Регулятори фінансового ринку	Нові методи регулювання і нагляду за діяльністю фінансових установ.
	Закони, правила, звичаї, національні особливості	Законодавча та нормативна база врахування правил, звичаїв, національних особливостей.
Фінансові інструменти	Цінні папери, кредити, депозити, деривативи, структуровані продукти, гібридні інструменти	Акції, облігації, інвестиційні сертифікати, похідні на цінні папери, кредитні ноти, сек'юритизовані облігації, проектне фінансування, субординований борг, факторинг.
Фінансові операції та послуги	Окремі операції та послуги, які надають фінансові установи	Кредити, депозити, страхові та пенсійні внески, андерайтинг, IPO, лізинг, сертифікати фондів фінансування будівництва, гарантії.
Фінансові технології	Технології онлайн-обслуговування клієнтів	Е-трейдинг, платіжні картки, електронні гроші, P2P-кредитування.
	Технології платежів	Платіжні картки, електронні гроші.
	Технології управління ризиками	Деривативи, гарантії, акредитиви, сек'юритизація, скоринг, хеджування ризиків.
	Технології укладання і підтримки контрактів	Фінансовий інжиніринг, проектне фінансування, мезонінне фінансування.

Сформовано вченим і схематичне відображення визначення фінансової інновації (рисунок 1.2), де показано взаємозв'язок класифікаційних ознак за місцем і сферою виникнення та використання інновацій, а також інноваційних продуктів, інструментів, послуг і технологій. У схемі також простежується їхня взаємодія з об'єктами фінансової інфраструктури, механізмами регулювання та нагляду за діяльністю фінансових установ, окреслено потенційні результати впровадження та використання фінансових інновацій у фінансовому секторі [26].

Грунтуючись на зазначеному вище автором окреслено і власне розуміння процесу інноваційної діяльності у фінансовій сфері як комплексу взаємопов'язаних методів та механізмів, спрямованих на створення й забезпечення функціонування нових фінансових інститутів, освоєння

фінансовими установами нових ринків або їх окремих сегментів, застосування нових чи суттєво вдосконалених фінансових інструментів, виконання нових операцій, надання модернізованих видів фінансових послуг та впровадження сучасних фінансових технологій. При цьому зазначено, що це має здійснюватися у тісному поєднанні з діяльністю об'єктів фінансової інфраструктури, що забезпечує цілісність та ефективність інноваційного процесу [26].



Рисунок 1.2 – Схематичне відображення визначення фінансової інновації [26]

Отже, ґрунтуючись на напрацюваннях вчених [25-31], можна виділити наступні основні групи інновацій у сфері послуг (таблиця 1.4).

1. За характером змін:

- технологічні інновації – впровадження нових або вдосконалених технологій у процес надання послуг (наприклад, використання мобільних додатків для бронювання, онлайн-платежів, CRM-систем);

Таблиця 1.4 – Класифікація інновацій у сфері послуг [25-31]

Ознака класифікації	Вид інновацій	Приклади реалізації
За характером змін	Технологічні	Впровадження мобільних додатків для бронювання, онлайн-платежі, CRM-системи
	Організаційні	Нові методи управління, гнучкі форми організації праці, аутсорсинг
	Маркетингові	Персоналізовані пропозиції, використання big data, нові канали просування
	Соціальні	Сервіси для вразливих груп, екологічні послуги, корпоративна соціальна відповідальність
	Інституційні	Електронне врядування, публічно-приватні партнерства
За ступенем новизни	Радикальні	Телемедицина, онлайн-банкінг, дистанційне навчання
	Інкрементальні	Розширення функціоналу мобільного додатку банку, вдосконалення сервісів доставки
За сферою застосування	Фінансові послуги	Мобільні гаманці, блокчейн-рішення, електронні платежі
	Освітні послуги	Онлайн-курси, інтерактивні платформи, VR/AR у навчанні
	Медичні послуги	Електронні рецепти, мобільні додатки для моніторингу здоров'я
	Туристичні та готельні	Онлайн-бронювання, цифрові гіді, автоматизовані системи управління готелем
За джерелом походження	Внутрішні	Розробка власних IT-рішень підприємством
	Зовнішні	Запозичення міжнародного досвіду, адаптація чужих технологій

- організаційні інновації – нові методи управління, оптимізація бізнес-процесів, впровадження гнучких форм організації праці;

- маркетингові інновації – нові способи просування послуг, персоналізовані пропозиції, використання big data для аналізу поведінки клієнтів;

- соціальні інновації – зміни, спрямовані на підвищення соціальної відповідальності бізнесу, розвиток сервісів для вразливих груп населення;

- інституційні інновації – нові форми взаємодії між підприємствами, державою та споживачами (наприклад, електронне врядування, публічно-приватні партнерства).

2. За ступенем новизни:

- радикальні інновації – принципово нові послуги або технології, що створюють нові ринки (наприклад, онлайн-банкінг чи телемедицина);

- інкрементальні інновації – поступові вдосконалення вже існуючих послуг (наприклад, розширення функціоналу мобільного додатку банку).

3. За сферою застосування:

- фінансові послуги – нові інструменти електронних платежів, мобільні гаманці, блокчейн-рішення;

- освітні послуги – дистанційне навчання, інтерактивні платформи, використання VR/AR;

- медичні послуги – телемедицина, електронні рецепти, мобільні додатки для моніторингу здоров'я;

- туристичні та готельні послуги – онлайн-бронювання, цифрові гіді, автоматизовані системи управління готелем.

4. За джерелом походження:

- внутрішні інновації – розроблені самими підприємствами;

- зовнішні інновації – запозичені з інших галузей або міжнародного досвіду.

Систематизація інновацій у сфері послуг дозволяє краще зрозуміти механізми їх впровадження, оцінити ефективність та визначити стратегічні пріоритети розвитку бізнесу. Для підприємств це можливість вибудовувати інноваційну стратегію залежно від ресурсів, ринку та потреб клієнтів.

Розглянемо одну з основних класифікацій інновацій у сфері послуг «за характером змін», виділяючи окрім характерних рис та прикладів, і обґрунтування та актуальність розроблення таких новацій (рисунк 1.3).

Вид інновацій	Характеристика	Приклади	Обґрунтування	Актуальність
Технологічні	Використання нових або вдосконалених технологій у процесі надання послуг	Онлайн-банкінг, телемедицина, мобільні додатки, чат-боти	Забезпечують підвищення продуктивності, зниження витрат, масштабування бізнесу	Є базовим чинником цифрової трансформації та конкурентоспроможності
Організаційні	Зміни у структурі управління, методах організації праці та взаємодії з клієнтами	CRM-системи, гнучкі методи управління (agile), платформи Uber, Airbnb	Оптимізують процеси, підвищують ефективність управління та адаптивність	Забезпечують стійкість бізнесу та швидку реакцію на ринкові виклики
Маркетингові	Нові методи просування послуг, формування попиту та взаємодії зі споживачами	Персоналізовані туристичні пакети, інфлюенс-маркетинг, програми лояльності	Формують нові ринкові ніші, підвищують задоволеність клієнтів	Ключовий інструмент залучення та утримання клієнтів в інформаційному суспільстві
Соціальні/сервісні	Нові форми взаємодії з клієнтами, орієнтовані на соціальну відповідальність та якість життя	Електронні державні послуги, онлайн-освіта, сервіси для людей з особливими потребами	Сприяють розвитку людського капіталу та соціальної інтеграції	Відповідають сучасним викликам сталого розвитку та інклюзії

Рисунок 1.3 – Порівняльний аналіз інновацій у сфері послуг з виділенням характеристик, прикладів та актуальності застосування

Слід зазначити, що у сучасних умовах саме комплексне використання різних типів інновацій дозволяє підприємствам сфери послуг залишатися конкурентоспроможними та відповідати на зростаючі очікування клієнтів.

1.3 Напрями впровадження інноваційних змін у сфері послуг

Нині сучасні інновації у сфері послуг охоплюють цифровізацію, автоматизацію та нові бізнес-моделі, які змінюють спосіб взаємодії між підприємствами та клієнтами, забезпечуючи зручність, персоналізацію та ефективність, що стає ключовим фактором конкурентоспроможності.

Особлива увага сьогодні зосереджена на цифрових сервісах, які забезпечують доступність послуг у будь-який час і з будь-якого місця, що вкрай важливо в умовах мобільності та глобалізації. Серед таких сервісів:

- онлайн-банкінг та фінтех-рішення, що включають мобільні додатки для управління рахунками, миттєві перекази, електронні гаманці, що дозволяють клієнтам отримувати послуги без відвідування відділень;
- телемедицина, яка включає дистанційні консультації лікарів, електронні рецепти, моніторинг стану здоров'я через мобільні додатки;
- електронна комерція та доставка, що включають інтеграцію маркетплейсів із системами швидкої доставки, використання штучного інтелекту для рекомендацій товарів.

Активно використовують і автоматизацію та smart-технології, які сприяють зниженню витрат підприємств, підвищенню швидкості обслуговування та створюють новий рівень клієнтського досвіду. Серед них:

- чат-боти та віртуальні консультанти (автоматизоване обслуговування клієнтів у банках, страхових компаніях, сервісних центрах);
- роботизовані системи логістики (використання дронів та роботів для доставки товарів);
- smart-рішення у готельно-ресторанному бізнесі (електронні ключі, автоматизоване бронювання, системи «розумний номер»).

Окрім цифрових сервісів та автоматизованих сервісів з'являються нові бізнес-моделі, які дозволяють підприємствам швидко масштабуватися та виходити на глобальні ринки, а клієнтам – отримувати більш гнучкі та доступні послуги. Зокрема особливого поширення набули:

- платформи спільного використання (sharing economy), до яких відносяться сервіси, що дозволяють ефективно використовувати ресурси та створюють нові формати споживання (Uber, Bolt, Airbnb);

- freemium-модель у сфері програмних продуктів, які передбачають безкоштовні базові послуги, а додаткові функції – за оплату;

- гібридні формати обслуговування, що поєднують онлайн та офлайн сервіси (наприклад, дистанційне замовлення з можливістю отримання у фізичному магазині).

Впроваджуються і маркетингові інновації, які дозволяють підприємствам краще розуміти клієнтів і створювати довгострокові відносини з ними:

- персоналізація пропозицій (використання big data для створення індивідуальних пакетів послуг);

- інфлюенс-маркетинг та соціальні мережі (нові канали просування, які формують довіру та залучають клієнтів);

- гейміфікація програм лояльності (інтерактивні механіки, що стимулюють повторні покупки та підвищують залученість);

- використання AR/VR та інтерактивних технологій (AR/VR для демонстрацій товарів чи послуг (наприклад, віртуальні тури у сфері туризму), інтерактивні консультації та навчання, гейміфікація процесів обслуговування).

Соціальним інноваціям приділяють увагу, оскільки вони сприяють підвищенню якості життя, розвитку людського капіталу та інклюзії:

- електронні державні послуги (e-government): онлайн-оформлення документів, електронні черги, цифрові кабінети громадян;

- освітні онлайн-платформи: Coursera, Prometheus, EdEra – доступ до якісної освіти незалежно від місця проживання;

- соціальні сервіси для людей з особливими потребами: адаптовані мобільні додатки, інклюзивні онлайн-послуги.

Екологічна відповідальність стає важливим критерієм вибору послуг і визначає доцільність впровадження технологій сталого розвитку та «зелених» інновацій, а саме :

- впровадження енергоефективних технологій;
- використання екологічних матеріалів та повторне використання ресурсів;
- розвиток сервісів, що підтримують «зелену» економіку (наприклад, каршеринг електромобілів).

Одним із визначальних традиційних напрямів впровадження інновацій є розвиток кадрового потенціалу з метою забезпечення стійкості компанії до технологічних трансформацій, що передбачає навчання співробітників цифровим навичкам, створення корпоративних інноваційних лабораторій, розвиток культури відкритості до змін.

Отже, сучасні інновації у сфері послуг – це поєднання технологічних, організаційних, маркетингових, соціальних та екологічно орієнтованих рішень, які змінюють традиційні моделі бізнесу, забезпечують зручність, персоналізацію та ефективність, а також формують нові стандарти взаємодії між підприємствами та клієнтами. Їх характеристику подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика інноваційних змін у сфері послуг

Вид інновацій	Приклади	Обґрунтування	Актуальність
1	2	3	4
Цифрові сервіси	онлайн-банкінг, телемедицина, електронна комерція, мобільні додатки для бронювання	забезпечують доступність послуг у будь-який час і з будь-якого місця	формують основу цифрової економіки та підвищують якість життя
Автоматизація	чат-боти, роботизовані системи доставки, «розумні» готельні номери	знижують витрати, оптимізують процеси, підвищують швидкість обслуговування	створюють новий рівень клієнтського досвіду та ефективності
Нові бізнес-моделі	Uber, Airbnb, freemium-модель у програмних продуктах, гібридні формати обслуговування	дозволяють ефективно використовувати ресурси та створювати нові ринкові ніші	забезпечують масштабованість і глобальну інтеграцію підприємств

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Маркетингові інновації	персоналізовані пакети послуг, інфлюенс-маркетинг, гейміфікація програм лояльності	формують нові підходи до взаємодії зі споживачами	підвищують задоволеність клієнтів і довгострокову лояльність
Соціальні та сервісні інновації	електронні державні послуги, онлайн-освіта, інклюзивні сервіси	сприяють розвитку людського капіталу та соціальної інтеграції	відповідають викликам сталого розвитку та інклюзії
Інтерактивні технології (AR/VR)	віртуальні тури; AR-додатки для демонстрації товарів; гейміфікація сервісів	створює унікальний клієнтський досвід	попит на інтерактивність та інноваційні формати взаємодії
Сталий розвиток та «зелені» інновації	енергоефективні технології; екологічні матеріали; каршеринг електромобілів	відповідає глобальним екологічним стандартам	зростає значення екологічної відповідальності бізнесу
Інтелектуальні системи управління	АІ-прогнозування попиту; автоматизований контроль якості; аналітика в реальному часі	дозволяє ефективно працювати з великими масивами даних	зростання обсягів інформації потребує нових інструментів
Розвиток кадрового потенціалу	навчання цифровим навичкам; корпоративні інноваційні лабораторії; розвиток культури інновацій	людський фактор є ключовим у впровадженні інновацій	потреба у фахівцях, здатних працювати з новими технологіями

Як свідчать результати дослідження, наведені в таблиці 1.5, сучасні інновації у сфері послуг це не лише технологічні нововведення, а й комплексні зміни у бізнес-моделях, маркетингу, кадровій політиці, соціальній та екологічній

сферах. Напрями впровадження інноваційних змін у сфері послуг охоплюють комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Актуальність цього процесу зумовлена зростанням вимог споживачів до якості та швидкості обслуговування, а також глобальними тенденціями цифровізації та сталого розвитку. По-перше, цифровізація та автоматизація процесів забезпечують зручність доступу до послуг через онлайн-платформи, мобільні застосунки та системи електронних платежів, що значно скорочує витрати часу та ресурсів. По-друге, персоналізація клієнтського досвіду на основі аналітики даних дозволяє формувати індивідуальні пропозиції та програми лояльності, зміцнюючи довготривалі відносини зі споживачами. По-третє, використання AR/VR та інтерактивних технологій створює нові можливості для залучення клієнтів, зокрема у сфері туризму, освіти та роздрібної торгівлі. Важливим напрямом є також впровадження «зелених» інновацій, що відповідають сучасним екологічним стандартам і формують позитивний імідж компанії. Крім того, інтелектуальні системи управління на основі штучного інтелекту дозволяють прогнозувати попит та оптимізувати якість послуг у режимі реального часу. Нарешті, розвиток кадрового потенціалу через навчання цифровим навичкам та формування інноваційної культури є ключовою умовою успішної трансформації сервісної сфери. Реалізації таких напрямів забезпечуватиме комплексний підхід до модернізації послуг шляхом підвищення якості та доступності сервісів, оптимізацію витрат і процесів, створення нових ринкових можливостей, розвиток суспільства та людського капіталу.

1.4 Еволюція інноваційних моделей розвитку підприємств сфери послуг

В умовах цифрової трансформації економіки інноваційний розвиток стає визначальним чинником довгострокової стратегії підприємств сфери послуг,

забезпечуючи їхню здатність швидко реагувати на зміни ринку та формувати нові конкурентні переваги. При цьому важливо враховувати, що інноваційний розвиток не може розглядатися як одноразова дія, оскільки він передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів, інтеграцію нових технологій та формування інноваційної культури.

Безпосередньо у сфері послуг інноваційний розвиток також можна розглядати як цілеспрямований процес постійного впровадження інновацій у діяльність підприємств сфери послуг, що охоплює стратегічне планування інновацій, інтеграцію нових технологій у бізнес-процеси, формування інноваційної культури в організації, адаптацію до змін ринку та потреб клієнтів. Інноваційний розвиток має динамічний характер, передбачаючи безперервність змін, інтеграцію технологій та формування інноваційної культури в організації.

Оскільки сфера послуг є найбільш чутливою до змін у технологіях та поведінці споживачів, то інноваційний розвиток має особливе значення. Це зумовлено, по-перше, необхідністю підвищення якості обслуговування. Інноваційні рішення дозволяють забезпечити швидкість, зручність та персоналізацію сервісу (наприклад, мобільні додатки для клієнтів, чат-боти, системи самообслуговування). По-друге, для підприємств сфери послуг важливим є зниження витрат та оптимізація процесів, а саме автоматизація та цифровізація бізнес-процесів зменшують операційні витрати та підвищують ефективність управління. По-третє, варто вказати на формування конкурентних переваг. Підприємства, що активно впроваджують інновації, отримують можливість створювати унікальні пропозиції та займати нові ринкові ніші. По-четверте, слід звернути увагу на потребу адаптації до змін ринку. Інноваційний розвиток забезпечує гнучкість бізнесу, дозволяє швидко реагувати на нові потреби клієнтів та глобальні тенденції (наприклад, перехід до онлайн-формату під час пандемії). Важливим є і соціально-економічний ефект. Інноваційні послуги сприяють підвищенню якості життя населення, розвитку людського капіталу та інтеграції країни у світовий економічний простір.

Зважаючи на те, що інноваційний розвиток у сфері послуг є ключовим

фактором довгострокової стійкості та успіху підприємств, особливо в умовах цифрової економіки, то необхідно більш ґрунтовно дослідити це поняття. Зробити це можна шляхом розгляду його характеристик на різних рівнях:

1) стратегічний рівень (бачення та цілі):

- формування довгострокової стратегії інновацій;
- орієнтація на цифрову трансформацію та клієнтоорієнтованість;
- визначення ключових напрямів розвитку (технології, організація, маркетинг);

2) технологічний рівень:

- впровадження сучасних ІТ-рішень (мобільні додатки, онлайн-платформи, штучний інтелект);
- автоматизація бізнес-процесів;
- використання big data та аналітики для прогнозування попиту;

3) організаційний рівень:

- оптимізація структури управління;
- впровадження гнучких методів роботи (agile, scrum);
- формування інноваційної культури серед персоналу;

4) маркетинговий рівень:

- персоналізація послуг;
 - використання нових каналів комунікації (соціальні мережі, інфлюенс-маркетинг);
 - розроблення програм лояльності та сервісів з доданою цінністю;
- 5) соціально-економічний рівень;
- підвищення якості життя клієнтів;
 - розвиток людського капіталу;
 - інтеграція у глобальний економічний простір.

При цьому слід враховувати, що інноваційний розвиток у сфері послуг має мультиплікативний ефект, адже він не лише підвищує ефективність окремих підприємств, а й стимулює розвиток суміжних галузей та людського капіталу. Саме тому вчені так активно досліджують напрями, методи та інструменти

забезпечення інноваційного розвитку і формування інноваційних моделей. Так, у сфері транспортних послуг ці питання в центрі уваги таких вчених: В. Дикань, О. Арєф'єва, І. Воловельська, І. Токмакова, В. Овчиннікова, М. Корінь, Н. Каличева, Г. Обруч, І. Соломніков та ін. [32-58]. Ними досліджуються як класичні, так й інноваційні моделі інноваційного розвитку.

Зокрема класичними на сьогодні вважаються лінійна модель, відкрита інновація, трійна спіраль [49]. Лінійна модель інноваційного процесу передбачає послідовний рух від фундаментальних досліджень до прикладних розробок, до виробництва й комерціалізації. Фактично є причинно-наслідковим ланцюгом, де наука генерує знання, технології їх матеріалізують, а бізнес доводить до ринку. Такий підхід історично домінував у промислових галузях із довгими циклами створення продукту. Серед переваг такого підходу можна визначити: чіткість фаз; зручність планування бюджетів та етапів; відповідність регульованим галузям (фармацевтичний та оборонний сектори), де послідовність критична. Однак, така модель має низку суттєвих обмежень: вона недооцінює важливість зворотних зв'язків від ринку та користувачів, що знижує релевантність результатів; демонструє низьку ефективність у середовищах із високою невизначеністю, де потрібна адаптивність; уповільнює дифузії інновацій через «тунельний» характер розвитку, який обмежує міжгалузеву інтеграцію; а в контексті публічної політики призводить до надмірної орієнтації на інфраструктурні рішення без створення дієвих механізмів комерціалізації, що зменшує здатність трансформувати наукові результати у ринкові продукти. Тому можна вказати на те, що лінійна модель корисна для сервісів із жорсткими регуляторними вимогами, де необхідні формалізовані етапи тестування.

Щодо сервісної економіки, то вона потребує інтеграції зворотного зв'язку (UX, дані про поведінку), тому лінійна модель часто доповнюється ітеративними підходами, що відображають сучасні інноваційні процеси, де ключову роль відіграють зворотні зв'язки, адаптивність та співпраця з користувачами. Так, інтерактивна модель інноваційного процесу розглядає інновації як багатовимірний, нелінійний і рекурсивний процес, у якому наука, технологія,

ринок та користувачі перебувають у постійній взаємодії. У роботі [51] автором відзначено, що така модель сформувалася у 1970-1980-х роках і є реакцією на обмеження лінійної та лінійно-послідовної моделі, адаптуючи технологічні рішення під вимоги ринку. Тобто, інноваційний процес вже не є послідовним ланцюгом «наука – технологія – ринок», а стає мережею взаємопов'язаних етапів, коли кожен етап може впливати на інший через зворотні зв'язки. Наприклад, ринкові потреби можуть коригувати напрями досліджень, а технологічні можливості – формувати нові ринкові ніші. Окрім того, процес має циклічний характер. Інновації постійно повертаються на попередні стадії для уточнення, адаптації чи вдосконалення. Це забезпечує гнучкість і стійкість у середовищах високої невизначеності. При цьому споживачі та кінцеві користувачі стають активними учасниками процесу, джерелом ідей та вимог. Їх участь підвищує релевантність і прискорює дифузії інновацій. Інтерактивна модель підкреслює необхідність балансу між інфраструктурними інвестиціями та створенням механізмів комерціалізації. Це дозволяє уникнути «інституційної інерції» та забезпечує перетворення наукових результатів у ринкові продукти. Серед переваг такого підходу можна визначити: висока адаптивність у динамічних і невизначених середовищах; прискорена дифузія інновацій завдяки міжгалузевим зв'язкам; підвищена релевантність результатів через врахування ринкових і користувацьких потреб; формування синергії між науковими дослідженнями, технологічними можливостями та ринковими механізмами. Отже, інтерактивна модель є більш реалістичним відображенням сучасних інноваційних процесів, ніж лінійна, і показує, що інновації виникають завдяки постійній взаємодії між різними акторами та середовищами (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Характеристика лінійної та інтерактивної моделей інноваційного розвитку

Критерій	Лінійна модель	Інтерактивна модель
1	2	3
Логіка розвитку	Послідовна: від науки до технології і на ринок	Мережна: постійні зворотні зв'язки між етапами

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Роль користувачів	Пасивні споживачі результатів	Активні учасники процесу, джерело ідей та вимог
Адаптивність	Низька у середовищах невизначеності	Висока завдяки гнучким механізмам корекції
Дифузія інновацій	Уповільнена через «тунельний» характер	Прискорена завдяки міжгалузевим зв'язкам
Політичний акцент	Орієнтація на інфраструктуру без комерціалізації	Баланс між інфраструктурою та ринковими механізмами
Сильні сторони	Простота, зрозумілість, прогнозованість	Реалістичність, врахування складності та взаємодії

Вказують науковці та фахівці [52-58] і на ефективність застосування такої традиційної моделі як відкрита інновація, що являє собою парадигму, за якої компанії системно використовують зовнішні та внутрішні джерела знань, партнерства, ліцензування, корпоративні венчурні інвестиції, спільні платформи, щоб прискорити створення і комерціалізацію інновацій. Рух знань «всередину» і «назовні» зменшує витрати й підвищує гнучкість. Вчені вказують на те, що перевагами такого підходу є прискорення розробок через співстворення, доступ до зовнішніх компетенцій, зниження ризиків завдяки спільному тестуванню, краща адаптація до мінливих запитів клієнтів і технологічних трендів. Однак, зазначають автори і про обмеження щодо захисту прав інтелектуальної власності, координаційних витрат, ризику «витоку» критичних знань, потреби в зрілих механізмах партнерського управління. Ця концепція може бути використана в роботі підприємств сфери послуг, зокрема банків, страхових, телекомунікаційних, логістичних чи освітніх установ, для активної інтеграції стартапів, API-екосистемів, спільних даних, щоб швидко тестувати нові пропозиції, персоналізувати сервіси та масштабувати їх.

Також, незважаючи на традиційний характер, продовжує застосовуватися модель потрібної спіралі (університет-бізнес-держава), що являє собою інноваційну екосистему, де університети генерують знання й людський капітал,

бізнес комерціалізує й масштабує, а держава створює інституційні умови (політика, регулювання, фінансування). Акцент на ролі взаємодії і ко-еволюції трьох акторів у формуванні інноваційних кластерів та регіонального розвитку. Впровадження такої моделі сприяє синергії між наукою, ринком і політикою, розвитку технологічних кластерів, покращенню трансферу технологій, підвищенню якості освіти через запити бізнесу. Однак, регуляторні бар'єри, бюрократія, асиметрії інтересів, залежність від якості координації та стабільності політики можуть обмежувати її ефективне використання. У сервісній економіці потрібна спіраль прискорює цифровізацію публічних послуг (e-government), формує кадри для сфери фінансових технологій, медичних і освітніх сервісів, підтримує стандарти інтероперабельності й створює майданчик для регуляторних експериментів, що зменшує бар'єри для нових сервісних моделей.

Отже, лінійна модель дає дисципліну процесу, відкрита інновація – швидкість і пластичність, а потрібна спіраль – інституційну опору та масштаб. Для сервісних підприємств оптимальним є комбінований підхід, коли поєднується формалізація процесів з мережевим партнерством для швидкого тестування і екосистемною взаємодією для сталого масштабування.

Окрім традиційних активно впроваджуються сьогодні і такі сучасні моделі інноваційного розвитку як Lean Startup, Design Thinking, Business Model Canvas. Так, методологія, орієнтована на швидке тестування бізнес-ідей із мінімальними витратами – це Lean Startup. Її основним принципом є створення MVP (Minimum Viable Product), тобто мінімально життєздатного продукту, який дозволяє перевірити гіпотези на ринку. Цикл «Build – Measure – Learn» (створити – виміряти – навчитися) забезпечує постійне вдосконалення продукту. Lean Startup знижує ризики невдачі, адже компанія не витрачає ресурси на повноцінний продукт без перевірки його затребуваності. Для сфери послуг така модель дозволяє швидко тестувати нові формати сервісів (наприклад, мобільні додатки для доставки чи онлайн-консультації) та адаптувати їх до потреб клієнтів. Таку модель використовують, наприклад, Dropbox, який представив відео-прототип, щоб перевірити інтерес користувачів до сервісу зберігання файлів, Airbnb, що

почав із простого сайту для оренди кімнат, поступово масштабуючи модель.

Design Thinking є доволі цікавим людиноцентричним підходом до створення інновацій, що базується на глибокому розумінні потреб користувачів, і включає такі основні етапи: Empathize (співпереживання), Define (визначення проблеми), Ideate (генерація ідей), Prototype (створення прототипів), Test (тестування). Тобто, акцент робиться на креативності, співпраці та ітеративності. Design Thinking дозволяє створювати продукти та послуги, які максимально відповідають очікуванням клієнтів. Для сфери послуг досвід користувача є ключовим, тому впровадження такого підходу є доцільним. Наприклад шляхом редизайну клієнтського шляху чи створення інклюзивних освітніх платформ. IBM застосовує Design Thinking для розроблення клієнтоорієнтованих рішень у сфері хмарних технологій, SAP використовує методологію для створення UX-дизайну бізнес-додатків.

Business Model Canvas є інструментом, розробленим для візуалізації та аналізу бізнес-моделі підприємства, який складається з 9 блоків: ключові партнери, ключові види діяльності, ключові ресурси, ціннісні пропозиції, взаємовідносини з клієнтами, канали збуту, сегменти клієнтів, структура витрат, джерела доходів. Canvas дозволяє побачити сильні та слабкі сторони бізнес-моделі, знайти можливості для інновацій, а також допомагає сервісним компаніям структурувати свою діяльність, визначити цінність для клієнтів та оптимізувати витрати. Наприклад, у сфері доставки їжі Canvas показує, як поєднуються партнери (ресторани), канали (мобільний додаток), клієнти (користувачі) та джерела доходів (комісії). Nestlé використовує Canvas для аналізу нових ринкових сегментів, Spotify – для структурування відносин із партнерами та клієнтами.

Отже, Lean Startup забезпечує швидке тестування ідей та зниження ризиків, Design Thinking гарантує орієнтацію на потреби клієнта та створення цінності, Business Model Canvas дає структурну основу для аналізу та розвитку бізнесу. У комплексі ці концепції формують інноваційний інструментарій, який дозволяє підприємствам бути гнучкими, клієнтоорієтованим, конкурентоспроможними.

На рисунку 1.4 можна побачити аналіз сучасних підходів.

Концепція	Сутність	Приклади використання	Переваги	Недоліки	Сфери ефективного застосування
Lean Startup	Швидке тестування бізнес-ідей через MVP та цикл Build-Measure-Learn	Dropbox (відео-прототип для перевірки попиту), Airbnb (простий сайт для оренди кімнат)	Мінімізація витрат, швидкий зворотний зв'язок, зниження ризику невдачі	Ризик втрати стратегічного бачення, не підходить для регульованих галузей	Стартапи, ІТ-продукти, мобільні додатки, електронна комерція
Design Thinking	Людино-центричний підхід: емпатія - визначення проблеми - ідеї - прототип - тестування	IBM (розробка клієнтоорієнтованих рішень), SAP (UX-дизайн бізнес-додатків)	Глибоке розуміння потреб клієнтів, креативність та командна робота, інноваційні рішення	Потребує часу та ресурсів, може ігнорувати економічну доцільність	Сфера послуг (банкінг, медицина, освіта, туризм), UX/UI-дизайн
Business Model Canvas	Візуалізація бізнес-моделі через 9 блоків (цінність, клієнти, канали, ресурси тощо)	Nestlé (аналіз нових ринків), Spotify (структурування відносин із партнерами та клієнтами)	Простота та наочність, універсальність, швидкий аналіз сильних і слабких сторін	Статичність, потребує доповнення іншими інструментами	Стратегічне планування, стартапи, малі підприємства, аналіз нових напрямів

Рисунок 1.4 – Розкриття сутності, переваг та недоліків і сфер ефективного використання сучасних інноваційних бізнес-моделей

Слід також звернути увагу на екосистемний підхід до інноваційного розвитку, що передбачає взаємодію бізнесу, держави, науки та споживачів і розглядає інновації не як ізольовану діяльність окремих компаній чи інститутів, а як мережу взаємодії різних акторів, які спільно формують умови для створення та поширення нововведень. Зокрема варто розглянути роль кожного суб'єкта.

Бізнес відповідає за комерціалізацію інновацій, створення продуктів і послуг, вихід на ринок, інвестуючи у R&D, впроваджуючи нові технології, формуючи партнерства. В аспекті взаємодії бізнес отримує знання від науки, підтримку від держави та зворотний зв'язок від споживачів.

Держава виконує роль регулятора та стимулятора інноваційної діяльності,

формуючи інноваційну політику, фінансування досліджень, створення правових умов, підтримка стартапів. Держава забезпечує інституційні рамки для бізнесу й науки, а також захищає інтереси споживачів.

Наука та освіта забезпечує генерацію знань, нових технологій та підготовку кадрів, проводячи фундаментальні і прикладні дослідження, здійснюючи трансфер технологій, розвиток людського капіталу. Університети та наукові центри співпрацюють із бізнесом (комерціалізація), державою (гранти, програми) та споживачами (освітні послуги).

Споживачі є кінцевими користувачами інновацій, джерелом попиту та зворотного зв'язку, формуючи ринкові потреби, приймаючи участь у тестуванні продуктів, впливаючи на розвиток сервісів через поведінку та очікування. Споживачі стимулюють бізнес до інновацій, а держава та наука враховують їхні соціальні та культурні потреби.

Важливість екосистемного підходу зумовлена забезпеченням синергії між різними учасниками інноваційного процесу, підвищенням ефективності комерціалізації наукових розробок, формуванням стійких інноваційних кластерів та регіональних екосистем, сприянням сталому розвитку суспільства.

Таким чином, екосистемний підхід дозволяє розглядати інноваційний розвиток як комплексну взаємодію бізнесу, держави, науки та споживачів, де кожен учасник виконує свою роль, але лише у співпраці створюється середовище для ефективних і стійких інновацій.

При цьому можна реалізувати такий підхід і в більш сфокусованому форматі «бізнес-споживач», де головний акцент робиться на взаємодії підприємства та клієнта як двох ключових учасників інноваційного процесу. У такому випадку бізнес і споживачі утворюють динамічну інноваційну екосистему, де клієнт не лише отримує послугу, а й активно впливає на її розвиток, споживачі стають співтворцями інновацій через відгуки, участь у тестуванні, краудсорсинг і краудфандинг, бізнес виступає модератором і інтегратором інновацій, використовуючи дані про поведінку клієнтів для створення нових сервісів. Механізмами реалізації такої взаємодії є:

- зворотний зв'язок у реальному часі через відгуки, рейтинги, соціальні мережі;
- персоналізація послуг шляхом використання big data та штучного інтелекту для адаптації сервісів під індивідуальні потреби;
- спільне створення продуктів (co-creation) за рахунок залучення клієнтів до розроблення нових послуг (наприклад, бета-тестування мобільних додатків);
- краудсорсинг і краудфандинг, коли клієнти фінансують або пропонують ідеї для нових сервісів.

Так, у моделі Airbnb клієнти не лише користуються сервісом, а й створюють його контент (пропонують житло, формують довіру через відгуки), Uber/Bolt модель будується на постійному зворотному зв'язку між пасажиром та водієм, що впливає на якість послуги, у моделі Spotify користувачі формують плейлисти, які стають частиною екосистеми сервісу, на Crowdfunding-платформах (Kickstarter, Indiegogo) споживачі одночасно є інвесторами та тестувальниками інноваційних продуктів.

З огляду на зазначене серед переваг моделі можна виділити: швидку адаптацію до потреб ринку, зниження ризиків завдяки ранньому тестуванню ідей, формування лояльності клієнтів через їхню участь у створенні послуг, інноваційну культуру, клієнти стають активними учасниками розвитку бізнесу.

Однак, слід враховувати й обмеження та виклики: ризик надмірної залежності від клієнтських уподобань (може обмежувати радикальні інновації); питання захисту даних та конфіденційності; необхідність постійної підтримки високого рівня комунікації та прозорості.

Модель «бізнес-споживач» у рамках екосистемного підходу – це інноваційна система співтворення, де клієнт стає партнером бізнесу. Вона особливо ефективна у сфері послуг, де цінність формується через досвід користувача. Такий підхід дозволяє підприємствам бути гнучкими, швидко реагувати на зміни та створювати сервіси, які відповідають реальним потребам ринку. Концептуально екосистемну інноваційну модель подано на рисунку 1.5.

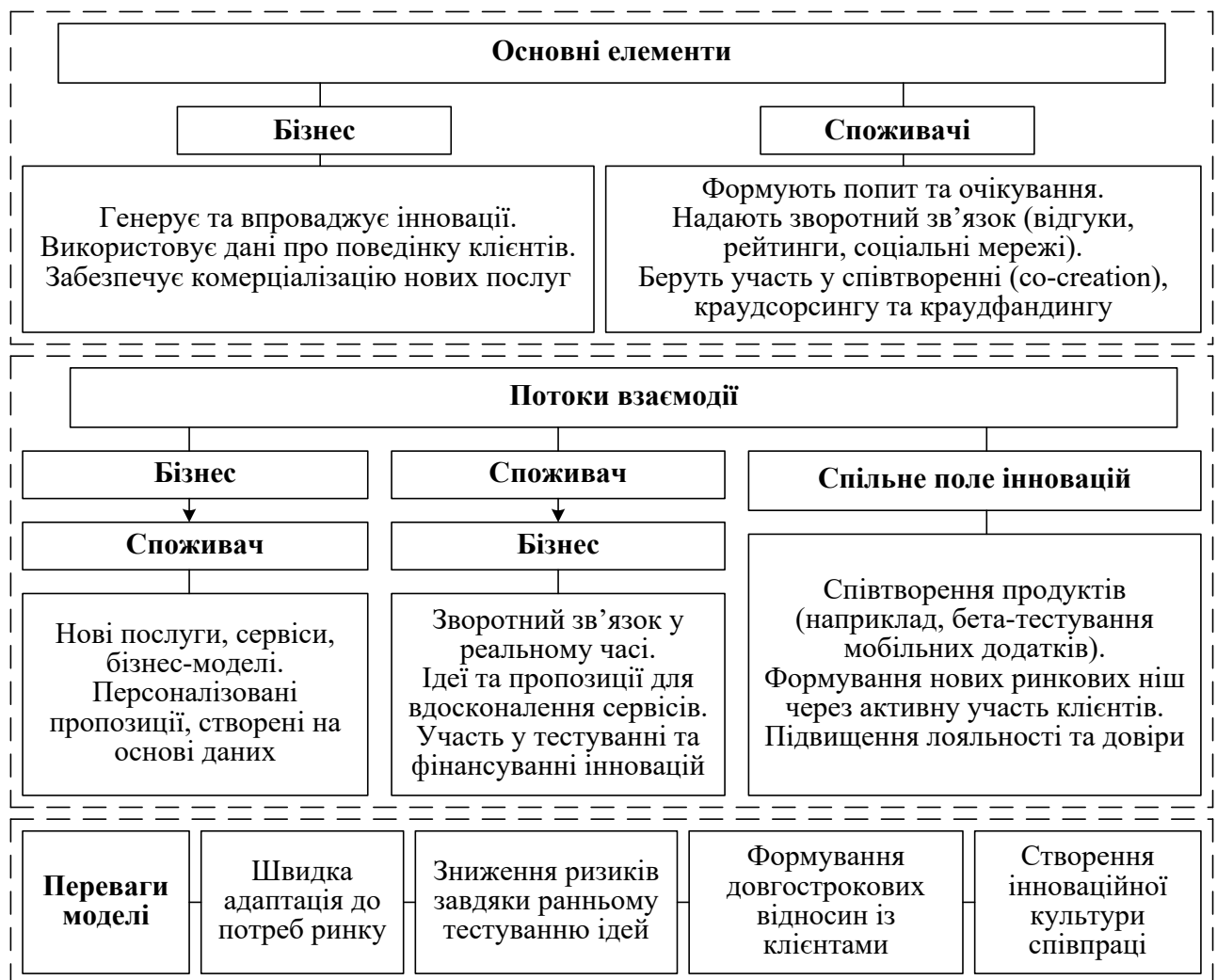


Рисунок 1.5 – Концептуальні аспекти екосистемної інноваційної бізнес-моделі

Основними елементами екосистемної моделі «бізнес-споживач» є бізнес, який генерує та впроваджує інновації, використовує дані про поведінку клієнтів, забезпечує комерціалізацію нових послуг, і споживачі, що формують попит та очікування, надають зворотний зв'язок (відгуки, рейтинги, соціальні мережі), беруть участь у співтворенні (co-creation), краудсорсингу та краудфандингу.

Наступним блоком моделі є потоки взаємодії:

- від бізнесу до споживача у вигляді нових послуг, сервісів, бізнес-моделей, персоналізованих пропозицій, створених на основі даних;
- від споживача до бізнесу у вигляді зворотного зв'язку у реальному часі, ідей та пропозицій для вдосконалення сервісів, участі у тестуванні та фінансуванні інновацій;

- спільне поле інновацій, що включає співтворення продуктів (наприклад, бета-тестування мобільних додатків), формування нових ринкових ніш через активну участь клієнтів, підвищення лояльності та довіри.

Як узагальнююча складова виділена «переваги моделі»: швидка адаптація до потреб ринку; зниження ризиків завдяки ранньому тестуванню ідей; формування довгострокових відносин із клієнтами; створення інноваційної культури співпраці.

Отже, екосистемний підхід «бізнес–споживач» є моделлю співтворення інновацій, де клієнт стає активним партнером бізнесу. Оскільки під час дослідження було неодноразово підкреслена її ефективність у сфері послуг, адже цінність формується через досвід користувача, то надалі розглянемо можливість її застосування в роботі підприємства ІТ сектору.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що у сучасній економіці інновації виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку, дозволяючи підприємствам сфери послуг адаптуватися до швидких змін ринкового середовища та технологічних викликів. Зростання ролі цифрових технологій та глобалізаційних процесів зумовлює необхідність постійного оновлення сервісних пропозицій, які стають не лише інструментом задоволення потреб клієнтів, а й засобом формування нових ринкових ніш.

Комплексно проаналізовано підходи до визначення змісту інновації, інноваційної послуги та інноваційного розвитку. Розглянуто різні наукові концепції та практичні інтерпретації цих понять, що дозволило окреслити їх багатогранність та значення для сучасної економіки. Інновації у сфері послуг запропоновано розглядати як поєднання технологічних, організаційних, маркетингових, соціальних та екологічно орієнтованих рішень, які змінюють

традиційні моделі бізнесу, забезпечують зручність, персоналізацію та ефективність, а також формують нові стандарти взаємодії між підприємствами та клієнтами. Особливу увагу приділено класифікації інновацій у різних секторах господарської діяльності, зокрема у сфері послуг, яка виступає одним із драйверів економічного зростання.

Визначено наступні напрями впровадження інноваційних змін у сервісній галузі. По-перше, цифровізація та автоматизація процесів забезпечують зручність доступу до послуг через онлайн-платформи, мобільні застосунки та системи електронних платежів, що значно скорочує витрати часу та ресурсів. По-друге, персоналізація клієнтського досвіду на основі аналітики даних дозволяє формувати індивідуальні пропозиції та програми лояльності, зміцнюючи довготривалі відносини зі споживачами. По-третє, використання AR/VR та інтерактивних технологій створює нові можливості для залучення клієнтів, зокрема у сфері туризму, освіти та роздрібної торгівлі. Важливим напрямом є також впровадження «зелених» інновацій, що відповідають сучасним екологічним стандартам і формують позитивний імідж компанії. Крім того, інтелектуальні системи управління на основі штучного інтелекту дозволяють прогнозувати попит та оптимізувати якість послуг у режимі реального часу. Нарешті, розвиток кадрового потенціалу через навчання цифровим навичкам та формування інноваційної культури є ключовою умовою успішної трансформації сервісної сфери. Реалізації таких напрямів забезпечуватиме комплексний підхід до модернізації послуг шляхом підвищення якості та доступності сервісів, оптимізацію витрат і процесів, створення нових ринкових можливостей, розвиток суспільства та людського капіталу.

Окремо досліджено еволюцію інноваційних моделей розвитку підприємств сфери послуг. Простежено перехід від традиційних підходів (лінійна, відкриті інновації, потрійна спіраль) до сучасних інноваційних моделей (Lean Startup, Design Thinking, Business Model Canvas). Розкрито їх характерні риси, переваги та недоліки. Особливу увагу приділено екосистемному підходу до інноваційного розвитку, що передбачає взаємодію бізнесу, держави, науки та

споживачів і розглядає інновації не як ізольовану діяльність окремих компаній чи інститутів, а як мережу взаємодії різних акторів, які спільно формують умови для створення та поширення нововведень. Розглянуто модель «бізнес-споживач» у рамках екосистемного підходу, що є інноваційною системою співтворення, де клієнт стає партнером бізнесу. Визначено, що така модель особливо ефективна у сфері послуг, де цінність формується через досвід користувача. Такий підхід дозволяє підприємствам бути гнучкими, швидко реагувати на зміни та створювати сервіси, які відповідають реальним потребам ринку. Розкрито концептуальні аспекти екосистемної інноваційної моделі, що визначають основні елементи (бізнес-споживач), потоки взаємодії (бізнес-споживач, споживач-бізнес, спільне поле інновацій) і переваги її практичної реалізації. Такі пропозиції можуть скласти основу для розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості сервісних компаній у сучасних умовах глобальної економіки.

2 Аналіз діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг

2.1 Роль підприємств сфери ІТ-послуг в розвитку економіки країни

Український ІТ-сектор став стратегічним чинником економічного зростання та утвердився як важливий гравець на світовому ринку технологій. Попри складні умови, спричинені війною та глобальною нестабільністю, галузь зберігає динаміку розвитку й демонструє значний потенціал. Вітчизняні технологічні компанії та стартапи пропонують інноваційні рішення, що відповідають міжнародним тенденціям, а глобальні корпорації все частіше обирають Україну як надійного партнера у сфері ІТ-послуг, програмної інженерії та передових технологій, зокрема штучного інтелекту й кіберзахисту.

ІТ-екосистема України розвивається швидкими темпами, охоплюючи понад 2150 компаній та більш як 300 тис. фахівців. Українські спеціалісти здобули міжнародне визнання завдяки високій компетентності у сфері розробки програмного забезпечення, штучного інтелекту та кібербезпеки. Стійкість галузі забезпечується діяльністю регіональних ІТ-кластерів, бізнес-асоціацій та освітніх закладів, які щороку готують понад 40 тис. нових кадрів [59].

Важливою рисою сучасного ІТ-сектору є взаємодія між провідними технологічними компаніями та новим поколінням стартапів. Якщо раніше Україна позиціонувалася переважно як центр аутсорсингу, то нині індустрія трансформувалася. Дедалі більше компаній створюють власні продукти, що здобули світове визнання. Ця трансформація підтверджується рекордними показниками експорту ІТ-послуг, який у 2022 році перевищив 7,3 млрд дол., що становить 5% ВВП та 13,2% загального експорту країни (рисунок 2.1). Протягом 2023-2024 рр. маємо поступове скорочення експорту ІТ-послуг: з 6,7 млрд дол. у 2023 р. до 6,4 млрд дол. у 2024 р. [59, 60].

Основними ринками збуту українських ІТ-послуг у 2024 році залишаються США, Велика Британія, Мальта, Кіпр, Ізраїль та країни ЄС (рисунок 2.2). Це

свідчить про здатність українських компаній відповідати вимогам найбільш конкурентних світових ринків. Провідними центрами розвитку галузі є Київ, Львів, Харків та Дніпро, де розташовані як українські компанії, так і дослідницькі центри міжнародних технологічних корпорацій.

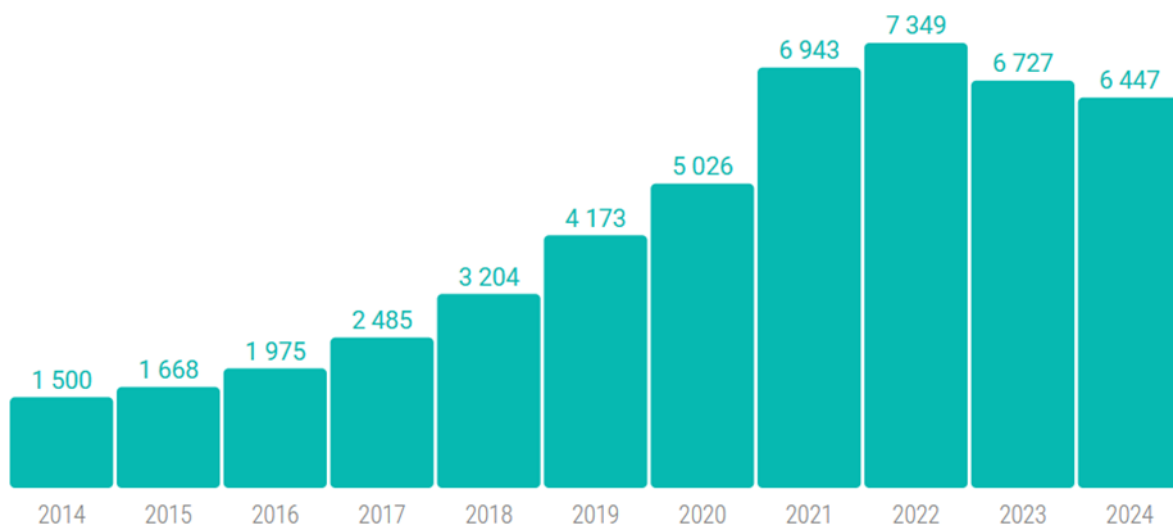


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів експорту ІТ послуг, млн дол. [60]

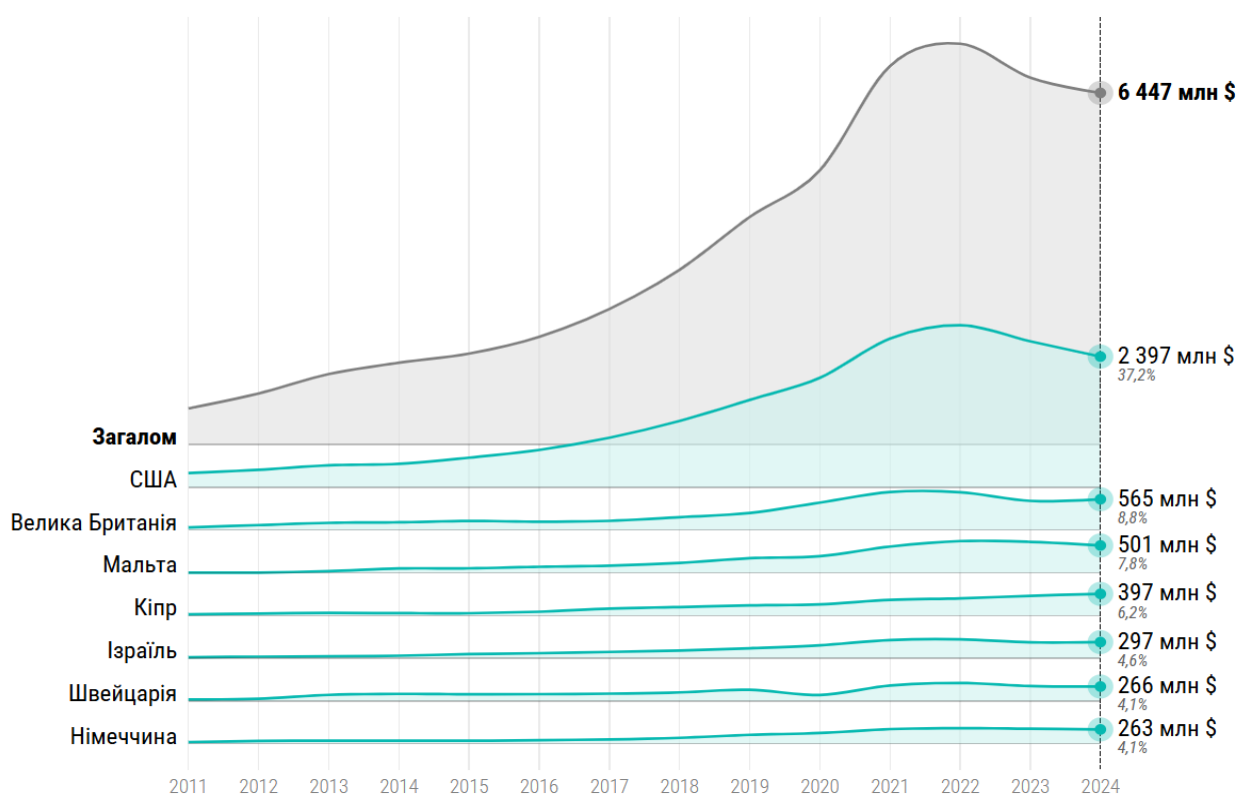


Рисунок 2.2 – Ключові країни-імпортери ІТ послуг з України, млн дол. [61]

У першому півріччі 2025 року експорт ІТ-послуг приніс 3,2 млрд дол. виручки, що на 0,1% більше, ніж за той самий період 2024 року, що відповідає приросту у 3 млн дол. Частка комп'ютерних послуг у загальному експорті послуг України за шість місяців становила 42,1 %. Основними партнерами України в експорті ІТ-послуг залишаються США, Велика Британія, Мальта, Кіпр, Ізраїль, Швейцарія, Німеччина, Естонія, Польща та Об'єднані Арабські Емірати. На ці країни припало 2,57 млрд дол., або 80,1% загальних доходів від експорту [62].

Від початку повномасштабної війни експорт українських ІТ-послуг дещо скоротився. Однак, саме ІТ-галузь входить у п'ятірку найбільших експортерів, яка за останні п'ять років збільшила свою частку в експорті. У 2019-2024 роках приріст становив 54,5%. Завдяки глобальній орієнтації, високій гнучкості та мінімальній залежності від фізичної інфраструктури ІТ-сектор уникнув різкого падіння та став важливою опорою економіки, забезпечивши 37,4% експорту послуг і 11,5% від загального експорту країни. Нині показники експорту ІТ-послуг утримуються на рівні 2021 року [62].

Однак, з певними проблемами, пов'язаними з війною, ІТ галузь також зіткнулася. До прямих втрат належать енергетичні проблеми, зокрема перебої з електропостачанням збільшили витрати компаній на підтримку роботи серверів та офісів. Масовані атаки спричинили пошкодження й втрату активів, зокрема дата-центрів. Постраждали також офісні приміщення та інше майно. Найбільший удар припав на людський капітал, оскільки через міграцію та мобілізацію ринок праці втратив значну кількість досвідчених фахівців.

Але з початком повномасштабної війни проти України ІТ-екосистема продемонструвала високу гнучкість та швидко адаптувалася, спрямовуючи знання й досвід на стратегічну співпрацю з міжнародними партнерами. Українські компанії активізували маркетингову діяльність та комунікації на зовнішніх ринках, водночас приділяючи більше уваги внутрішньому ринку й розвитку власних продуктів. Серед ключових напрямів: оборонні технології: дрони, системи зв'язку, інструменти бойової аналітики та кіберзахист. Зокрема на FinTech припадає 15,3 % суб'єктів ринку, E-commerce & Retail – 13,8 %,

діяльність у декількох сегментах – 12,9 %, програмне забезпечення для підвищення продуктивності бізнесу – 12,6 %, HealthTech & Wellness – 9,2 %, EdTech – 8,6%, CyberTech – 4,6 %, Gaming & GameDev – 4,6 %, EnergyTech – 4,0 %, GovTech – 4,0 %, AgriTech – 2,8 %, DefenseTech – 1,8 % тощо [62].

Як свідчать наведені вище дані ІТ-підприємства відіграють ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи експортну виручку, створення робочих місць та цифрову трансформацію бізнесу. Тому держава приділяє увагу стимулюванню розвитку даного сектору. Так, започатковано спеціальний правовий та податковий режим для ІТ-компаній в Україні, створений для розвитку технологічного бізнесу та залучення інвестицій «Дія.Сіті». Компанії-резиденти отримують можливість працювати за прозорими правилами, з елементами англійського права, що спрощує доступ до іноземних інвестицій. Окрім того діють податкові стимули – знижені ставки податків, можливість вибору між податком на прибуток та податком на виведений капітал. Розвиваються і гнучкі форми співпраці: окрім традиційних трудових договорів чи контрактів із ФОП, резиденти можуть укладати гіг-контракти – нову форму співпраці, яка поєднує переваги трудових і цивільно-правових відносин. Створені додаткові механізми і для охорони нематеріальних активів компаній. Слід вказати і на міжнародну орієнтацію, оскільки умови роботи в «Дія.Сіті» наближені до практик Естонії, Сінгапуру чи штату Делавер у США. Реалізація такого проєкту створює значні переваги для бізнесу: нижчі податкові навантаження; прозора корпоративна структура, що полегшує залучення іноземних інвестицій; можливість масштабувати бізнес і виходити на глобальні ринки; гарантії захисту прав інтелектуальної власності. Резидентами можуть стати ІТ-компанії, що працюють у сферах розроблення програмного забезпечення, кібербезпеки, штучного інтелекту, фінтеху, геймдеву та інших технологічних напрямів. При цьому є певні критерії відповідності (наприклад, мінімальний розмір зарплати співробітників, прозора структура власності, відсутність заборонених видів діяльності). Фактично «Дія.Сіті» можна розглядати як інструмент державної політики, спрямований на те, щоб зробити

Україну конкурентним центром технологічного бізнесу у світі. Проєкт поєднує податкові пільги, правові гарантії та нові форми співпраці, що дозволяє компаніям працювати відкрито й вигідно, навіть у складних умовах [63].

Станом на початок жовтня 2025 року до проєкту «Дія.City» приєдналися понад 2800 компаній-резидентів, які мають забезпечити сплату податків на рівні 40 млрд грн за підсумками 2025 року, а у 2026 році – 55 млрд грн. У 2024 р. учасники Дія.City сплатили податків у розмірі 18,2 млрд грн [64].

Отже, підводячи підсумки можна зазначити, що ІТ-галузь здійснює значний економічний внесок, оскільки є однією з найбільш динамічних в Україні, демонструючи щорічне зростання доходів та експорту послуг. ІТ-сектор забезпечує мільярдні надходження від експорту та входить до топ-3 галузей за валютними надходженнями в країну. Високі зарплати у сфері сприяють зростанню купівельної спроможності та розвитку суміжних ринків. Окрім того значним є вклад ІТ-сектору в створення робочих місць та розвиток людського капіталу. ІТ-підприємства створюють десятки тисяч робочих місць для молодих спеціалістів, часто з низьким порогом входу у професію. Також, сфера стимулює розвиток освітніх програм, курсів та університетських спеціальностей, формуючи нове покоління висококваліфікованих кадрів. Стимулюють ІТ-підприємства впровадження інновацій і цифрову трансформацію. Перехід від аутсорсингової моделі до продуктових та інноваційних компаній дозволяє Україні створювати власні технології та стартапи. ІТ-підприємства активно впроваджують цифрові рішення у фінансах, медицині, освіті, державному управлінні, що сприяє модернізації економіки. Українські ІТ-компанії займають високі позиції у міжнародних рейтингах стартап-екосистем та аутсорсингових центрів, що стимулює глобальну інтеграцію. Це формує позитивний імідж країни як технологічного хабу та залучає іноземні інвестиції. На що варто звернути увагу, окрім зазначеного, що навіть під час війни ІТ-сектор продовжує працювати, забезпечуючи стабільні валютні надходження та підтримку економіки, демонструючи стійкість у кризових умовах. Гнучкість та можливість дистанційної роботи роблять галузь менш залежною від фізичної

інфраструктури. Отже, роль ІТ-підприємств у розвитку економіки України полягає у забезпеченні експортної виручки, створенні робочих місць, впровадженні інновацій та цифровій трансформації суспільства. Сектор стає стратегічним драйвером економічного зростання та інтеграції України у глобальний технологічний простір.

Попри перелічені перспективи розвитку навіть в умовах війни стикається галузь і з певними викликами. По-перше, війна та безпекові ризики: руйнування інфраструктури, релокація компаній та загроза кібернападів створюють додаткові бар'єри для розвитку. По-друге, міграція кадрів: відтік висококваліфікованих спеціалістів за кордон може знизити кадровий потенціал країни. По-третє, конкуренція на глобальному ринку: українські компанії змагаються з потужними гравцями з Польщі, Індії, США, що потребує постійного вдосконалення якості послуг. По-четверте, регуляторні проблеми: нестабільність законодавчої бази та податкової політики може стримувати розвиток галузі. По-п'яте, інвестиційні ризики: іноземні інвестори часто обережно ставляться до вкладень у країну з високим рівнем політичної та економічної нестабільності. SWOT-аналіз діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері ІТ-послуг представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері ІТ-послуг

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Гнучкість та швидка адаптація до змін ринку й технологій	Обмежені фінансові ресурси для масштабування та інвестицій
Інноваційність, швидке впровадження нових рішень	Залежність від ключових фахівців, ризик їх відтоку
Низькі витрати на управління, проста структура	Нестача маркетингових та управлінських компетенцій
Можливість працювати глобально завдяки онлайн-моделям	Вразливість до валютних коливань та економічної нестабільності
Висока мотивація команд та орієнтація на результат	Складність у захисті інтелектуальної власності

Продовження таблиці 2.1

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на цифрові рішення (кібербезпека, автоматизація, хмарні сервіси)	Військові ризики та енергетичні проблеми
Вихід на міжнародні ринки без фізичної присутності	Висока конкуренція на внутрішньому та глобальному ринку
Державні програми підтримки (наприклад, «Дія.City»)	Міграція та мобілізація кадрів, зменшення кількості досвідчених спеціалістів
Розвиток оборонних технологій (дрони, системи зв'язку, кіберзахист)	Нестабільність законодавства та податкової системи
Партнерства з великими компаніями як субпідрядники	Кіберзагрози та ризики втрати даних

Таким чином, суб'єкти малого ІТ-бізнесу мають сильний потенціал завдяки інноваційності та глобальній орієнтації, але стикаються з серйозними викликами – від кадрових втрат до воєнних ризиків.

Використовуючи сильні сторони (Strengths), а саме гнучкість для швидкого запуску нових продуктів, акцент на інноваційність та нішеві рішення (наприклад, defence-tech, кіберзахист), глобальну орієнтацію через онлайн-моделі, можна зберегти конкурентні переваги, швидке реагування на зміни ринку. Зважаючи на слабкі сторони, слід залучати інвестиції через гранти, акселератори та «Дія.City», розвивати маркетингові та управлінські компетенції (тренінги, менторство), створювати системи захисту інтелектуальної власності, що дозволить зменшити фінансові та кадрові ризики і покращити управління. Можна використати і можливості для розвитку шляхом виходу на міжнародні ринки через партнерства та фриланс-платформи, розроблення продуктів для оборонних технологій та кібербезпеки, використання державних програм підтримки («Дія.City», гранти ЄС), співпраці з великими компаніями як субпідрядники. З огляду на ризики слід приділити увагу диверсифікації ринків (не лише в Україні, а й ЄС, США, Азія), створити резервні плани на випадок перебоїв з енергопостачанням (генератори, хмарні сервіси), інвестувати в кіберзахист та резервне копіювання даних, формувати кадровий резерв через навчання молодих спеціалістів. Отже, в основу

стратегію розвитку малого ІТ-бізнесу слід покласти принципи інноваційності та нішевості, оскільки малий бізнес має шанс закріпитися у вузьких сегментах (кіберзахист, defence-tech, AI-рішення), глобальної орієнтації (вихід на міжнародні ринки через онлайн-платформи та партнерства), стійкості до ризиків (енергетична незалежність, кіберзахист, кадровий резерв), професійного розвитку (інвестиції у маркетинг, управління та захист інтелектуальної власності). Успішне вирішення питань безпеки, стабілізації законодавчої бази та збереження людського капіталу дозволить галузі не лише підтримувати економіку в кризових умовах, а й стати стратегічним драйвером її відновлення та інтеграції у глобальний технологічний простір.

2.2 Характеристика підприємства та аналіз обсягів його роботи

Аналізоване підприємств створено і функціонує як фізична особа-підприємець – ФОП Кудінов Д. С. в Харківській області, Харківському районі, смт Дергачі. Фізична особа-підприємець діє відповідно до законодавства України та нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність. Підприємство належить до категорії малого бізнесу, самостійно формує стратегію розвитку, відповідає за результати господарської діяльності та несе зобов'язання перед державою і партнерами.

Основними видами діяльності підприємства є (рисунок 2.3):

- 62.01 комп'ютерне програмування (основний);
- 62.02 консультування з питань інформатизації;
- 62.09 інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- 63.11 оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 63.12 веб-портали.

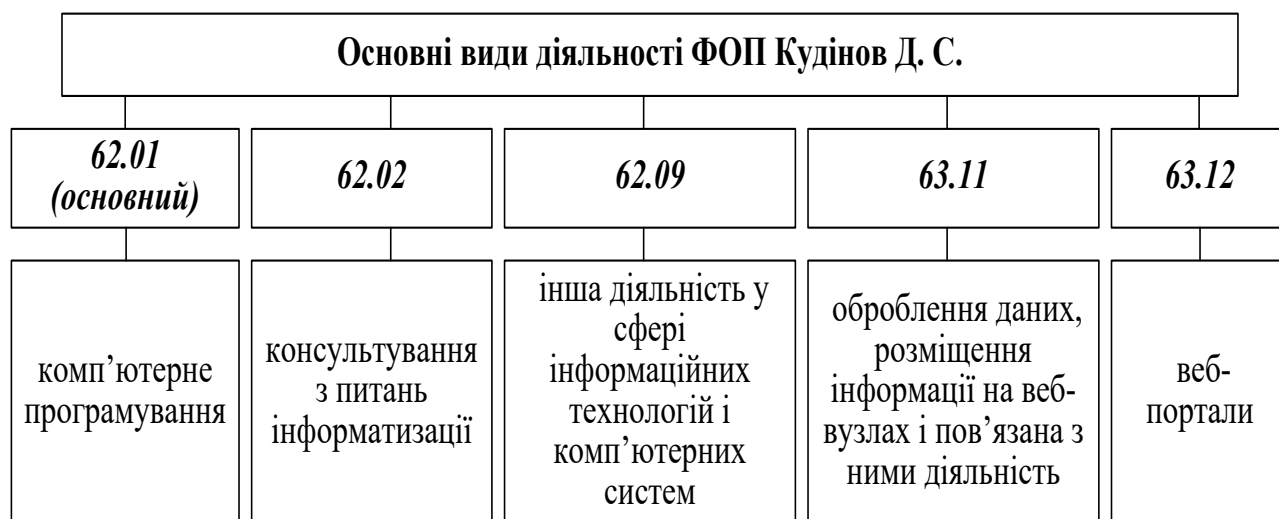


Рисунок 2.3 – Основні види діяльності підприємства

Основним джерелом доходу підприємства є надання вище зазначених видів послуг. Динаміку обсягу роботи підприємства за 2022-2024 рр. подано в таблиці 2.2 та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягу надання послуг підприємством

Показник	2022	2023	2024
Обсяг надання послуг, грн	428642,54	547647,27	1318008,52

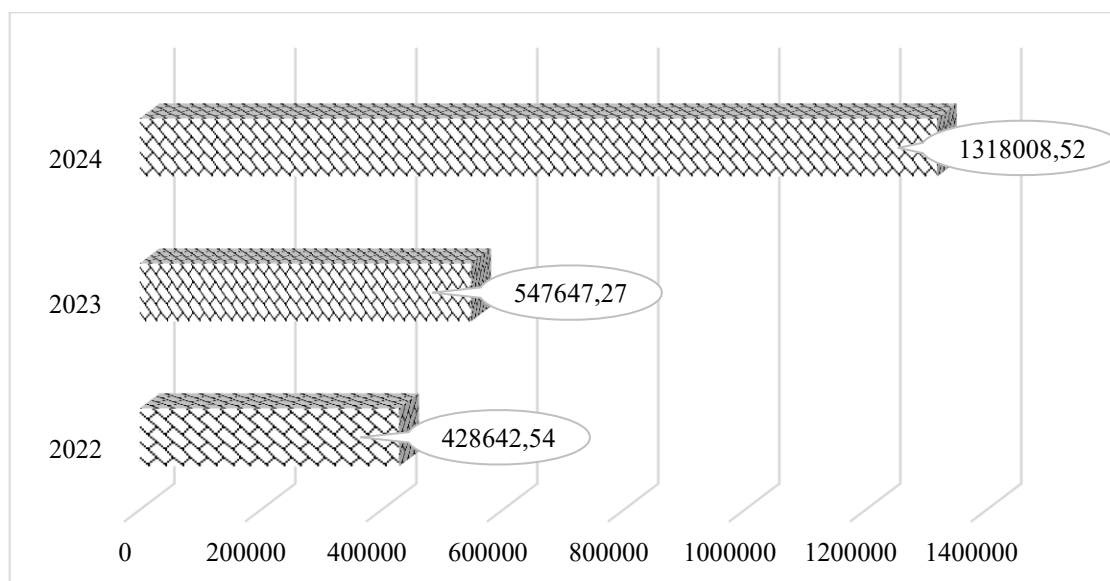


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягу надання послуг підприємством за 2022-2024 рр., грн

Аналізуючи динаміку обсягу надання послуг підприємством за 2022-2024 рр. можна дійти таких висновків: у 2022 р. було реалізовано продукції на 428,6 тис. грн; у 2023 р. – 547,6 тис. грн, що відносно 2022 р. на 119,0 грн більше або 27,8 %; у 2024 р. – 1318,0 тис. грн, що відносно 2023 р. на 770,4 тис. грн більше або 140,7 % і порівняно з 2022 р. – на 889,4 тис. грн або 207,5 %. Отже, обсяг реалізації послуг поступово зростає.

Зростання обсягів реалізації ІТ-послуг підприємством зумовлено комплексом чинників, серед яких ключову роль відіграє активне впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень, що дозволяють швидко реагувати на потреби клієнтів і забезпечувати високу якість сервісу. Значний внесок у зростання зробило підвищення професійного рівня персоналу, постійне навчання та розвиток компетенцій, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Додатковим фактором є диверсифікація послуг – від класичних ІТ-рішень до спеціалізованих продуктів у сфері кіберзахисту, аналітики та оборонних технологій. Сукупність цих елементів сприяє стабільному зростанню доходів та зміцненню позицій підприємства на ринку.

2.3 Аналіз стану основних засобів підприємства

Основні засоби є матеріальною основою функціонування будь-якого підприємства, адже саме вони забезпечують можливість здійснення виробничих процесів та надання послуг. До складу основних засобів входять будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, комп'ютерна техніка та інші активи, які формують виробничий потенціал організації. Їхня роль полягає не лише у створенні умов для виконання операційної діяльності, а й у визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку [65-68].

Стан та структура основних засобів безпосередньо впливають на ефективність використання ресурсів, собівартість продукції чи послуг, а також

на фінансові результати діяльності. Сучасне обладнання та технологічна база дозволяють підприємству підвищувати продуктивність праці, скорочувати витрати та забезпечувати високу якість кінцевого продукту. Водночас застарілі чи зношені засоби можуть стати стримуючим фактором розвитку, знижуючи ефективність та збільшуючи ризики [69].

Таким чином, основні засоби виконують стратегічну функцію, формуючи фундамент для стабільного розвитку підприємства, визначаючи його інноваційний потенціал та можливості виходу на нові ринки. Регулярний аналіз їхнього стану та своєчасне оновлення є необхідною умовою для підтримання конкурентних позицій та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Аналіз структури основних засобів дає змогу визначити, які саме елементи формують виробничий потенціал підприємства та як змінюється їхня частка у загальній вартості активів. Важливо оцінити співвідношення між активною частиною (обладнання, комп'ютерна техніка, транспортні засоби) та пасивною (будівлі, споруди), адже саме активна частина безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Оцінка структури та динаміки основних засобів підприємства подана в таблиці 2.3 та рисунку 2.5.

Таблиця 2.3 – Оцінка структури та динаміки основних засобів підприємства у 2024 р.

Група основних засобів	Вартість на початок року, тис. грн	Вартість на кінець року, тис. грн	Питома вага, %
Обладнання	500,0	600,0	49,0
Комп'ютерна техніка	400,0	480,0	39,0
Транспортні засоби	75,0	80,0	6,5
Інші активи	50,0	70,0	5,5
Разом	1 025,0	1 230,0	100

Така структура основних фондів зумовлена діяльністю підприємства в ІТ-

сфері. Будівлі та приміщення часто відсутні у власності ІТ-підприємств, оскільки вони часто орендують офіси або працюють повністю дистанційно. Тому основні засоби складаються переважно з:

- комп'ютерної техніки (ноутбуки, сервери, робочі станції);
- обладнання для зв'язку та мережевої інфраструктури;
- програмного забезпечення (ліцензії можуть враховуватись як нематеріальні активи, але іноді включаються у склад основних засобів);
- транспортних засобів (якщо є потреба у логістиці чи сервісному обслуговуванні).

Аналіз таблиці 2.3 показує, що загальна вартість основних засобів підприємства зросла з 1025 тис. грн на початок року до 1230 тис. грн на кінець року, тобто на 205 тис. грн або 20%. У розрізі окремих груп спостерігається така динаміка: вартість обладнання збільшилася на 100 тис. грн (з 500 до 600 тис. грн), що становить приріст 20%; комп'ютерна техніка зросла на 80 тис. грн (з 400 до 480 тис. грн), або 20%; транспортні засоби додали 5 тис. грн (з 75 до 80 тис. грн), що відповідає приросту 6,7%; інші активи збільшилися на 20 тис. грн (з 50 до 70 тис. грн), тобто на 40%. Найбільший відносний приріст спостерігається в групі «інші активи», тоді як транспортні засоби демонструють найменшу динаміку. Загалом позитивна зміна свідчить про інвестиції у розвиток матеріальної бази, особливо в обладнання та комп'ютерну техніку.



Рисунок 2.5 – Структура основних засобів підприємства

Структура основних засобів підприємства свідчить про домінування активної частини, що є характерним для компаній у сфері ІТ. Найбільшу питому вагу займає обладнання – 49% від загальної вартості, що підкреслює його ключову роль у забезпеченні виробничих процесів та наданні послуг. Друге місце посідає комп'ютерна техніка – 39%, яка безпосередньо використовується працівниками для виконання основних функцій. Транспортні засоби становлять лише 6,5%, що пояснюється специфікою діяльності, де логістика не є визначальним фактором. Інші активи займають 5,5% і включають допоміжні засоби, необхідні для підтримки роботи підприємства. Така структура свідчить про раціональний розподіл ресурсів: переважна частина інвестицій спрямована на ті активи, які забезпечують високу продуктивність праці та конкурентоспроможність на ринку ІТ-послуг.

2.4 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Ефективне використання трудових ресурсів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Праця персоналу визначає рівень продуктивності, якість продукції та послуг, а також фінансові результати діяльності. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів дозволяє оцінити раціональність їх залучення, виявити резерви підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат на оплату праці. У рамках такого аналізу розглядаються основні показники, що характеризують використання робочої сили, визначаються тенденції їх зміни та вплив на економічні результати підприємства [70, 71].

У сфері інформаційних технологій трудові ресурси є головним виробничим фактором, адже саме знання, навички та інтелектуальний потенціал спеціалістів визначають конкурентоспроможність підприємства. Для ІТ-підприємства, що функціонує у формі ФОП, ефективність використання

трудових ресурсів проявляється у здатності оптимально організувати робочий час, забезпечити високу продуктивність розроблення програмних продуктів та послуг, а також підтримувати мотивацію й професійний розвиток команди. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у такому підприємстві дозволяє оцінити рівень завантаженості спеціалістів, якість виконаних проєктів, співвідношення витрат на оплату праці та отриманих доходів, а також визначити резерви для підвищення результативності діяльності.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів ІТ-підприємства у формі ФОП доцільно розглянути структуру персоналу, показники продуктивності праці, використання робочого часу, фінансові результати та рівень професійного розвитку спеціалістів. Це дозволить визначити сильні сторони організації роботи та виявити напрями для подальшого вдосконалення.

Аналіз показників використання трудових ресурсів на підприємстві наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання трудових ресурсів

Показник	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5	4	10
Обсяг надання послуг, грн	428642,54	547647,27	1318008,52
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	85,73	136,91	131,80

Аналіз показників свідчить, що підприємство демонструє стійке зростання обсягів надання послуг. У 2023 році продуктивність праці досягла максимального рівня завдяки оптимальному використанню трудових ресурсів. У 2024 році відбулося значне розширення штату, що знизило середню продуктивність на одного працівника, проте забезпечило суттєве зростання загального доходу. Це свідчить про ефективну стратегію масштабування бізнесу та наявність резервів для подальшого підвищення продуктивності.

Структуру персоналу за категоріями подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структуру персоналу за категоріями

Рік	Загальна чисельність	Розробники	Тестувальники	Дизайнери	Менеджери
2022	5	3	1	1	—
2023	4	2	1	—	1
2024	10	6	2	1	1

У 2022 році основну частину персоналу складали розробники (60 %), що забезпечувало виконання ключових технічних завдань. У 2023 році чисельність працівників зменшилася до 4 осіб, але структура залишалася збалансованою: розробники, тестувальник та менеджер. У 2024 році відбулося суттєве розширення штату до 10 осіб, при цьому найбільше зросла кількість розробників (до 6 осіб), що свідчить про масштабування проєктної діяльності та збільшення обсягів послуг. Такий розподіл кадрів забезпечує комплексний підхід до розроблення, тестування та управління проєктами.

2.5 Аналіз витрат діяльності підприємства

Аналіз витрат діяльності підприємства є важливим етапом оцінки його фінансового стану та ефективності використання ресурсів. Для малого ІТ-підприємства у формі ФОП витрати визначають не лише рівень собівартості послуг, але й можливості розвитку та інвестування у трудові ресурси, технічну інфраструктуру та маркетинг. Систематичне дослідження структури витрат дозволяє виявити найбільш затратні статті, оцінити їх вплив на прибутковість та визначити резерви оптимізації. Це забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Тому проведемо такий аналіз даного суб'єкта.

У таблиці 2.6 та на рисунку 2.6 наведено структуру витрат підприємства.

Таблиця 2.6 – Структура витрат аналізованого підприємства

Стаття витрат	2022	2023	2024
Витрати на оплату праці, грн	251320,0	302745,0	703580,0
Податки та обов'язкові платежі, грн	40870,0	51960,0	109780,0
Оренда офісу / коворкінгу, грн	25430,0	30215,0	59870,0
Ліцензії та програмне забезпечення, грн	34950,0	41385,0	101240,0
Хмарні сервіси, домени, хостинг, грн	20780,0	24960,0	69540,0
Маркетинг та реклама, грн	15260,0	19845,0	61320,0
Навчання та розвиток персоналу, грн	8430,0	12175,0	39860,0
Інші витрати, грн	7602,0	10380,0	20818,0
Разом витрат, грн	404642,0	493665,0	1165008,0

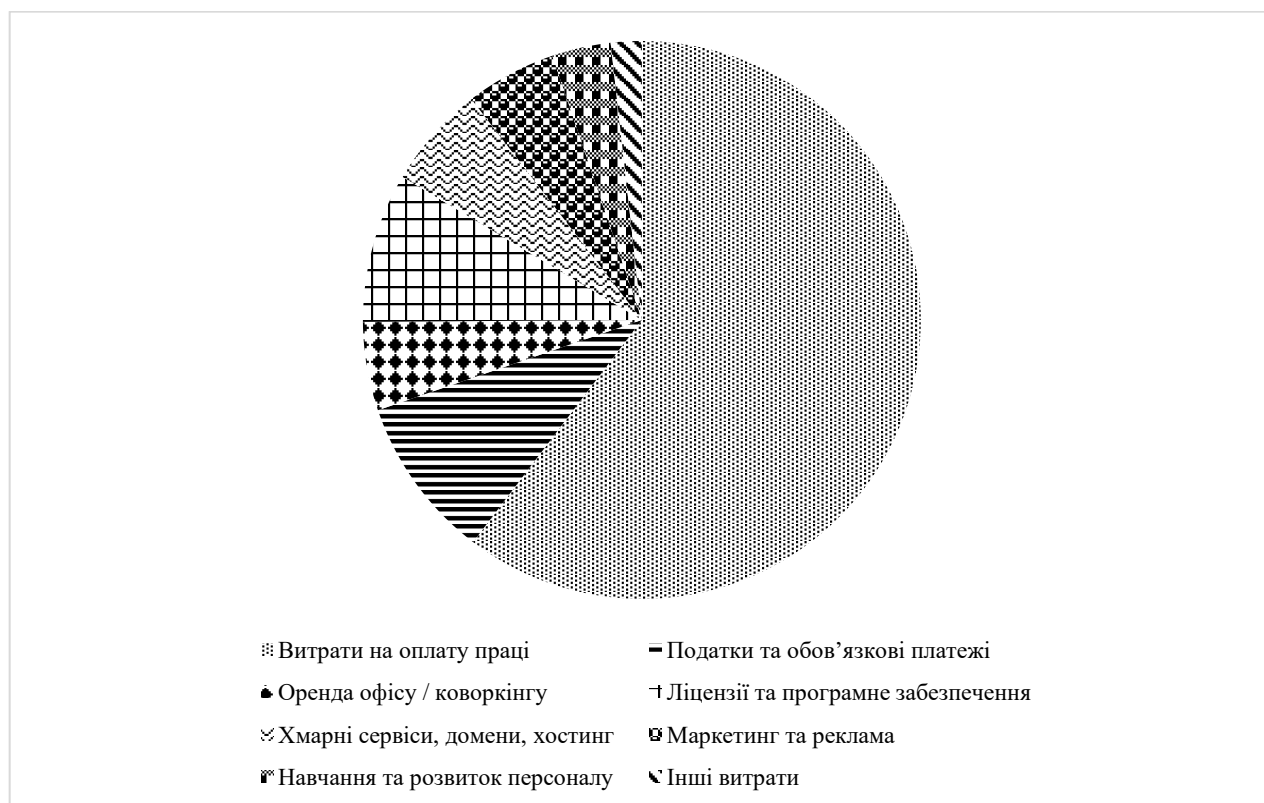


Рисунок 2.6 – Структура витрат підприємства за 2024 р., %

Дані таблиці та рисунку свідчать, що у 2022 р. величина операційних витрат підприємства склала 404,6 тис. грн, у 2023 р. – 493,7 тис. грн, що порівняно з 2022 р. на 89,1 тис. грн або 22,0 % більше, у 2024 р. – 1165,0 тис. грн, що відносно 2023 р. на 671,3 тис. грн або 136,0 % більше. Загалом спостерігається тенденція до зростання витрат, що пов'язано з розширенням штату, збільшенням витрат на оплату праці та технічну інфраструктуру.

Проведемо додатково і аналіз у розрізі складових витрат.

1. Оплата праці та винагороди: у 2022 р. витрати на оплату праці становили 251,3 тис. грн, у 2023 р. – 302,7 тис. грн, що на 51,4 тис. грн або 20,4 % більше, у 2024 р. – 703,6 тис. грн, що порівняно з 2023 р. на 400,9 тис. грн або 132,4 % більше. Зростання пояснюється збільшенням чисельності працівників та підвищенням рівня оплати.

2. Податки та обов'язкові платежі: у 2022 р. – 40,9 тис. грн, у 2023 р. – 52,0 тис. грн (+11,1 тис. грн або +27,2 %), у 2024 р. – 109,8 тис. грн (+57,8 тис. грн або +111,2 %). Зростання пов'язане з розширенням фонду оплати праці.

3. Оренда офісу / коворкінгу: у 2022 р. – 25,4 тис. грн, у 2023 р. – 30,2 тис. грн (+4,8 тис. грн або +18,9 %), у 2024 р. – 59,9 тис. грн (+29,7 тис. грн або +98,3 %). Зростання витрат пояснюється збільшенням площі оренди.

4. Ліцензії та програмне забезпечення: у 2022 р. – 35,0 тис. грн, у 2023 р. – 41,4 тис. грн (+6,4 тис. грн або +18,3 %), у 2024 р. – 101,2 тис. грн (+59,8 тис. грн або +144,4 %). Це відображає потребу у додаткових ліцензіях та інструментах для масштабування проєктів.

5. Хмарні сервіси, домени, хостинг: у 2022 р. – 20,8 тис. грн, у 2023 р. – 25,0 тис. грн (+4,2 тис. грн або +20,2 %), у 2024 р. – 69,5 тис. грн (+44,5 тис. грн або +178,4 %). Зростання витрат пов'язане з використанням більш потужних хмарних рішень.

6. Маркетинг та реклама: у 2022 р. – 15,3 тис. грн, у 2023 р. – 19,8 тис. грн (+4,5 тис. грн або +29,4 %), у 2024 р. – 61,3 тис. грн (+41,5 тис. грн або +209,1 %). Це свідчить про активізацію маркетингової діяльності для залучення нових клієнтів.

7. Навчання та розвиток персоналу: у 2022 р. – 8,4 тис. грн, у 2023 р. – 12,2 тис. грн (+3,8 тис. грн або +45,1 %), у 2024 р. – 39,9 тис. грн (+27,7 тис. грн або +227,5 %). Зростання пояснюється інвестиціями у професійний розвиток команди.

8. Інші витрати: у 2022 р. – 7,6 тис. грн, у 2023 р. – 10,4 тис. грн (+2,8 тис. грн або +36,8 %), у 2024 р. – 20,8 тис. грн (+10,4 тис. грн або +100,0 %).

Загалом у 2022–2024 рр. витрати підприємства зростали як у абсолютному, так і у відносному вимірі. Найбільший приріст спостерігається у витратах на оплату праці та технічну інфраструктуру (ліцензії, хмарні сервіси), що є характерним для ІТ ФОП (таблиця 2.7). Це свідчить про активне масштабування діяльності та інвестування у розвиток трудових ресурсів.

Таблиця 2.7 – Темпи приросту витрат у розрізі статей

Стаття витрат	Приріст 2023/2022, %	Приріст 2024/2023, %
Витрати на оплату праці	+20,4	+132,4
Податки та обов’язкові платежі	+27,2	+111,2
Оренда офісу / коворкінгу	+18,9	+98,3
Ліцензії та програмне забезпечення	+18,3	+144,4
Хмарні сервіси, домени, хостинг	+20,2	+178,4
Маркетинг та реклама	+29,4	+209,1
Навчання та розвиток персоналу	+45,1	+227,5
Інші витрати	+36,8	+100,0
Разом витрат	+22,0	+136,0

Загалом слід зазначити, що найбільші темпи приросту у 2024 році спостерігаються у витратах на навчання та розвиток персоналу (+227,5%), маркетинг (+209,1%) та хмарні сервіси (+178,4%). Це свідчить про активне інвестування підприємства у розширення ринку та підвищення кваліфікації працівників. Водночас найбільшу абсолютну частку витрат продовжує займати оплата праці, що є типовим для ФОП у ІТ-сфері.

2.6 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства є важливим етапом оцінки його економічної ефективності та конкурентоспроможності. Фінансові результати відображають кінцевий підсумок використання ресурсів, організації виробничих процесів та управлінських рішень, характеризуються показниками доходів, витрат, прибутку та рентабельності, що дозволяють визначити фінансову стійкість підприємства та його перспективи розвитку. Тому розглянемо динаміку доходів і витрат, оцінено рівень прибутковості та виявлено основні чинники, які впливають на формування фінансових результатів.

Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є: дослідження можливостей отримання прибутку з урахуванням наявного ресурсного потенціалу та ринкової кон'юнктури; здійснення постійного контролю за процесом формування прибутку та відстеження його динаміки; визначення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансові результати та оцінка якості прибутку; пошук резервів для збільшення його обсягу та підвищення рівня рентабельності бізнесу; оцінювання ефективності використання підприємством можливостей зростання прибутку та рентабельності; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління прибутком [72].

Аналіз фінансових результатів здійснюється за такими напрямками: оцінка рівня та динаміки показників прибутковості; факторний аналіз прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг; дослідження фінансових результатів від іншої реалізації, позареалізаційної та інвестиційної діяльності; аналіз використання чистого прибутку; вивчення взаємозв'язку між витратами, обсягами виробництва та прибутком; аналіз взаємозалежності прибутку, оборотного капіталу та грошових потоків; оцінка впливу інфляційних процесів на фінансові результати; факторний аналіз показників рентабельності [73].

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства наведено у таблиці

2.8 та відображено на рисунку 2.7.

Таблиця 2.8 – Фінансові результати діяльності підприємства

Показники	Значення за роками		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн	428642,54	547647,27	1318008,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн	404642,0	493665,0	1165008,0
Прибуток (збиток), грн	24000,54	53982,27	153000,52

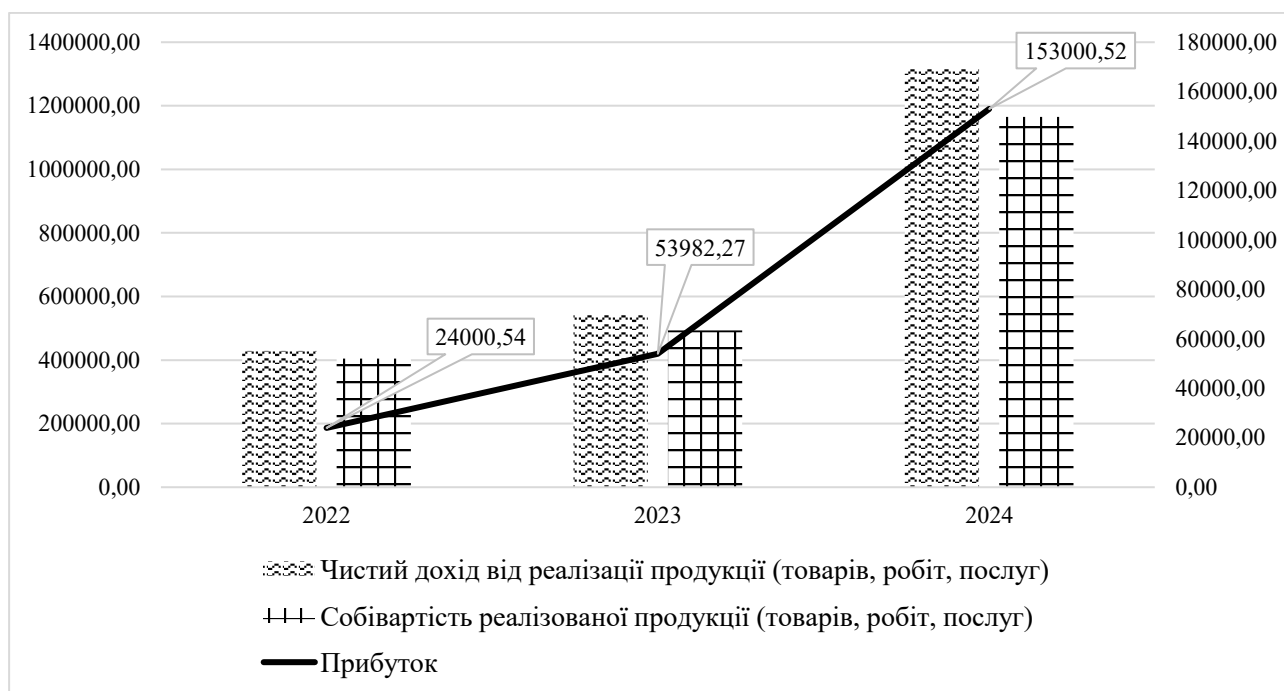


Рисунок 2.7 – Динаміка показників, що відображають фінансові результати діяльності підприємства

Так, у 2022 р. чистий дохід склав 428,6 тис. грн; у 2023 р. – 547,6 тис. грн, що на 119,0 тис. грн або 27,8 % більше порівняно з 2022 р.; у 2024 р. – 1 318,0 тис. грн, що відносно 2023 р. на 770,4 тис. грн або 140,7 % більше.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 р. становила 404,6 тис. грн; у 2023 р. – 493,7 тис. грн, що на 89,1 тис. грн або 22,0 %

більше порівняно з 2022 р.; у 2024 р. – 1 165,0 тис. грн, що відносно 2023 р. на 671,3 тис. грн або 136,0 % більше.

Прибуток у 2022 р. склав 24,0 тис. грн; у 2023 р. – 53,9 тис. грн, що на 29,9 тис. грн або 124,6 % більше порівняно з 2022 р.; у 2024 р. – 153,0 тис. грн, що відносно 2023 р. на 99,1 тис. грн або 183,7 % більше.

Аналіз показників свідчить про стійке зростання доходів у 2022-2024 рр. При цьому витрати також суттєво збільшувалися, однак темпи приросту прибутку перевищували темпи приросту собівартості. Це свідчить про ефективне використання ресурсів та підвищення рентабельності, особливо у 2024 р., коли прибуток зріс майже утричі порівняно з попереднім роком.

Висновки до розділу 2

З'ясовано, що український ІТ-сектор став стратегічним чинником економічного зростання та утвердився як важливий гравець на світовому ринку технологій. Попри складні умови, спричинені війною та глобальною нестабільністю, галузь зберігає динаміку розвитку й демонструє значний потенціал. Вітчизняні технологічні компанії та стартапи пропонують інноваційні рішення, що відповідають міжнародним тенденціям, а глобальні корпорації все частіше обирають Україну як надійного партнера у сфері ІТ-послуг, програмної інженерії та передових технологій, зокрема штучного інтелекту й кіберзахисту.

Проведено SWOT-аналіз діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері ІТ-послуг і з огляду на це запропоновано стратегічні напрями розвитку. Використовуючи сильні сторони (Strengths), а саме гнучкість для швидкого запуску нових продуктів, акцент на інноваційність та нішеві рішення (наприклад, defence-tech, кіберзахист), глобальну орієнтацію через онлайн-моделі, можна зберегти конкурентні переваги, швидке реагування на зміни ринку. Зважаючи на слабкі сторони, слід залучати інвестиції через гранти, акселератори та «Дія.City»,

розвивати маркетингові та управлінські компетенції (тренінги, менторство), створювати системи захисту інтелектуальної власності, що дозволить зменшити фінансові та кадрові ризики і покращити управління. Можна використати і можливості для розвитку шляхом виходу на міжнародні ринки через партнерства та фриланс-платформи, розроблення продуктів для оборонних технологій та кібербезпеки, використання державних програм підтримки («Дія.City», гранти ЄС), співпраці з великими компаніями як субпідрядники. З огляду на ризики слід приділити увагу диверсифікації ринків (не лише в Україні, а й ЄС, США, Азія), створити резервні плани на випадок перебоїв з енергопостачанням (генератори, хмарні сервіси), інвестувати в кіберзахист та резервне копіювання даних, формувати кадровий резерв через навчання молодих спеціалістів. Отже, в основу стратегію розвитку малого IT-бізнесу слід покласти принципи інноваційності та нішевості, оскільки малий бізнес має шанс закріпитися у вузьких сегментах (кіберзахист, defence-tech, AI-рішення), глобальної орієнтації (вихід на міжнародні ринки через онлайн-платформи та партнерства), стійкості до ризиків (енергетична незалежність, кіберзахист, кадровий резерв), професійного розвитку (інвестиції у маркетинг, управління та захист інтелектуальної власності). Успішне вирішення питань безпеки, стабілізації законодавчої бази та збереження людського капіталу дозволить галузі не лише підтримувати економіку в кризових умовах, а й стати стратегічним драйвером її відновлення та інтеграції у глобальний технологічний простір.

Зазначено, що аналізоване підприємство створено і функціонує як фізична особа-підприємець – ФОП Кудінов Д. С. в Харківській області, Харківському районі, смт Дергачі. Фізична особа-підприємець діє на підставі чинних нормативно-правових актів у сфері провадження підприємницької діяльності. Основними видами діяльності підприємства є: 62.01 комп'ютерне програмування (основний); 62.02 консультування з питань інформатизації; 62.09 інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем; 63.11 оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 63.12 веб-портали.

Аналізуючи динаміку обсягу надання послуг підприємством за 2022-2024 рр. встановлено: у 2022 р. було реалізовано продукції на 428,6 тис. грн; у 2023 р. – 547,6 тис. грн, що відносно 2022 р. на 119,0 грн більше або 27,8 %; у 2024 р. – 1318,0 тис. грн, що відносно 2023 р. на 770,4 тис. грн більше або 140,7 % і порівняно з 2022 р. – на 889,4 тис. грн або 207,5 %.

З'ясовано, що загальна вартість основних засобів підприємства зросла з 1025 тис. грн на початок року до 1230 тис. грн на кінець року, тобто на 205 тис. грн або 20 %. У розрізі окремих груп спостерігається така динаміка: вартість обладнання збільшилася на 100 тис. грн (з 500 до 600 тис. грн), що становить приріст 20 %; комп'ютерна техніка зросла на 80 тис. грн (з 400 до 480 тис. грн), або 20 %; транспортні засоби додали 5 тис. грн (з 75 до 80 тис. грн), що відповідає приросту 6,7 %; інші активи збільшилися на 20 тис. грн (з 50 до 70 тис. грн), тобто на 40 %. Структура основних засобів підприємства свідчить про домінування активної частини, що є характерним для компаній у сфері ІТ. Найбільшу питому вагу займає обладнання – 49% від загальної вартості, що підкреслює його ключову роль у забезпеченні виробничих процесів та наданні послуг. Друге місце посідає комп'ютерна техніка – 39%, яка безпосередньо використовується працівниками для виконання основних функцій. Транспортні засоби становлять лише 6,5%, що пояснюється специфікою діяльності, де логістика не є визначальним фактором. Інші активи займають 5,5% і включають допоміжні засоби, необхідні для підтримки роботи підприємства.

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства засвідчив, що підприємство демонструє стійке зростання обсягів надання послуг. У 2023 році продуктивність праці досягла максимального рівня завдяки оптимальному використанню трудових ресурсів. У 2024 році відбулося значне розширення штату, що знизило середню продуктивність на одного працівника, проте забезпечило суттєве зростання загального доходу. Це свідчить про ефективну стратегію масштабування бізнесу та наявність резервів для подальшого підвищення продуктивності. У 2022 році основну частину персоналу складали розробники (60 %), що забезпечувало виконання ключових технічних

завдань. У 2023 році чисельність працівників зменшилася до 4 осіб, але структура залишалася збалансованою: розробники, тестувальник та менеджер. У 2024 році відбулося суттєве розширення штату до 10 осіб, при цьому найбільше зросла кількість розробників (до 6 осіб), що свідчить про масштабування проєктної діяльності та збільшення обсягів послуг.

Встановлено, що у 2022 р. величина операційних витрат підприємства склала 404,6 тис. грн, у 2023 р. – 493,7 тис. грн, що порівняно з 2022 р. на 89,1 тис. грн або 22,0 % більше, у 2024 р. – 1165,0 тис. грн, що відносно 2023 р. на 671,3 тис. грн або 136,0 % більше. Загалом спостерігається тенденція до зростання витрат, що пов'язано з розширенням штату, збільшенням витрат на оплату праці та технічну інфраструктуру.

Щодо фінансових результатів діяльності підприємства, то прибуток у 2022 р. склав 24,0 тис. грн; у 2023 р. – 53,9 тис. грн, що на 29,9 тис. грн або 124,6 % більше порівняно з 2022 р.; у 2024 р. – 153,0 тис. грн, що відносно 2023 р. на 99,1 тис. грн або 183,7 % більше.

3 Практичні рекомендації щодо реалізації інноваційних змін у діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг

3.1 Формування цифрового інструментарію підтримки реалізації інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг

Теоретичні напрацювання першого розділу дозволяють дійти висновку, що інноваційна модель розвитку малого підприємництва у сфері послуг має на меті створення динамічної, клієнтоорієнтованої та технологічно гнучкої системи, яка забезпечує конкурентоспроможність, стійкість й ефективний розвитку суб'єктів.

Така інноваційна модель є комплексною системою і включає технологічні, організаційні, маркетингові, фінансові та соціальні компоненти:

- 1) технологічний блок: використання цифрових платформ, мобільних додатків, CRM-систем; автоматизація процесів та впровадження штучного інтелекту;
- 2) організаційний блок: гнучкі методи управління (Agile, Lean); формування інноваційної культури серед персоналу;
- 3) маркетинговий блок: персоналізація послуг через big data; використання соціальних мереж та інфлюенс-маркетингу; гейміфікація програм лояльності;
- 4) фінансовий блок: доступ до мікрокредитів, краудфандингу та венчурного капіталу; використання фінтех-рішень для оптимізації платежів;
- 5) соціальний блок: розвиток інклюзивних сервісів; підтримка місцевих громад та соціальних проєктів розвитку територій.

Для забезпечення ефективної роботи такої інноваційної моделі доцільно впроваджувати конкретні цифрові та інноваційні інструменти. Зокрема в рамках технологічного блоку такими інструментами є CRM-системи (HubSpot, Zoho, Bitrix24) – управління клієнтськими відносинами, ERP-рішення для малого бізнесу (Odoo, SAP Business One) – автоматизація процесів, хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365) – спільна робота та зберігання даних, AI та Big

Data-аналітика – прогнозування попиту, персоналізація послуг, IoT-рішення – моніторинг обладнання, «розумні» сервіси у сфері логістики. Організаційний блок потребує застосування таких важелів: Agile та Lean-методології для гнучкого управління проєктами, цифрові інструменти Trello, Asana, Jira для командної роботи, HR-tech платформи (Workday, BambooHR) для управління персоналом, використання внутрішніх хабів і корпоративних акселераторів для розвитку інноваційної культури підприємства. Маркетинговий блок включає такі інструменти: цифровий маркетинг (Google Ads, Facebook Ads, TikTok Ads); соціальні мережі та SMM-платформи (Hootsuite, Buffer); Big Data та аналітика клієнтів (Google Analytics, Mixpanel); гейміфікація програм лояльності (Gamification API, LoyaltyLion); маркетплейси (Etsy, Amazon, Rozetka) для виходу на нові ринки. Фінансовий блок реалізує можливості застосування таких цифрових рішень як: фінтех-рішення (PayPal, Stripe, Revolut, Monobank) – швидкі та безпечні платежі; краудфандинг-платформи (Kickstarter, Indiegogo) – залучення коштів від спільноти; мікрокредитування та P2P-платформи (Funding Circle, Prosper); бухгалтерські онлайн-сервіси (QuickBooks, Xero); Blockchain-рішення – прозорість фінансових операцій. Соціальний блок також може бути пікріплений такими інструментами: EdTech-платформи (Coursera, Prometheus, Udemu) – розвиток цифрової грамотності; E-Government сервіси (Дія) – спрощення регуляторних процедур; інклюзивні сервіси (додатки для людей з особливими потребами); CSR-платформи (Benevity, Alaya) – управління корпоративною соціальною відповідальністю; Community-платформи (Slack, Discord, локальні бізнес-спільноти).

Особливостями інтеграції моделі з цими інструментами є:

- комплексність: інтеграція технологій у всі бізнес-процеси;
- доступність: більшість інструментів працюють у форматі Saas, що знижує витрати;
- гнучкість: швидке масштабування та адаптація до ринку;
- клієнтоорієнтованість: використання даних для створення персоналізованих сервісів;

- стійкість: диверсифікація джерел фінансування та підтримка соціальних ініціатив.

Систематизацію перелічених інструментів подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Інструменти цифровізації для підтримки впровадження інноваційної моделі розвитку малого підприємництва у сфері послуг

Блок	Інструменти цифровізації та інновацій	Особливість
Технологічний	CRM-системи (HubSpot, Zoho, Bitrix24); ERP-рішення (Odoo, SAP Business One); хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365); AI та Big Data-аналітика; IoT-рішення	Доступність високотехнологічних інструментів для малого бізнесу, швидке масштабування та вихід на глобальні ринки
Організаційний	Agile та Lean-методології; платформи для командної роботи (Trello, Asana, Jira); HR-tech (Workday, BambooHR); корпоративні акселератори	Гнучкість управління, інноваційна культура, швидка адаптація до ринкових змін
Маркетинговий	Цифровий маркетинг (Google Ads, Facebook Ads, TikTok Ads); SMM-платформи (Hootsuite, Buffer); Big Data-аналітика клієнтів (Google Analytics, Mixpanel); гейміфікація програм лояльності; маркетплейси (Etsy, Amazon, Rozetka)	Клієнтоорієнтованість, персоналізація послуг, формування довгострокової лояльності
Фінансовий	Фінтех-рішення (PayPal, Stripe, Revolut, Monobank); краудфандинг-платформи (Kickstarter, Indiegogo); P2P-кредитування (Funding Circle, Prosper); онлайн-бухгалтерія (QuickBooks, Xero); Blockchain-рішення	Альтернативні джерела фінансування, прозорість операцій, зниження залежності від банків
Соціальний	EdTech-платформи (Coursera, Prometheus, Udemy); e-Government сервіси (Дія); інклюзивні сервіси; CSR-платформи (Benevity, Alaya); community-платформи (Slack, Discord)	Підвищення цифрової грамотності, розвиток громад, соціальна відповідальність бізнесу

Такі інструменти дозволяють малому бізнесу у сфері послуг оптимізувати процеси (технологічний блок), підвищити гнучкість управління (організаційний блок), зміцнити клієнтоорієнтованість (маркетинговий блок), розширити доступ до фінансування (фінансовий блок), підтримати соціальну роль бізнесу (соціальний блок). Таким чином, модель стає комплексною, стійкою та здатною забезпечити ефективну реалізацію інноваційних змін малим бізнесом.

Окремої уваги заслуговують цифрові рішення для покращення клієнтського досвіду. Так, централізоване управління клієнтською базою, історією взаємодій, запитами та продажами дають CRM-системи такі як Zoho CRM, HubSpot, Pipedrive (доступні для малого бізнесу). Функціонально надають автоматичні нагадування, сегментацію клієнтів, аналітику задоволеності. Миттєвий зв'язок з клієнтами, швидкі відповіді на запити, зменшення навантаження на персонал забезпечують онлайн-чат і чат-боти (Tidio, Crisp, Chatfuel, Telegram-боти). Чат-боти можуть збирати фідбек, бронювати демо, відповідати на типові запитання. Ґрунтовне розуміння потреб клієнтів, виявлення слабких місць у сервісі надають системи збору та аналізу зворотного зв'язку (Typeform, Google Forms, Survicate. Можна проводити короткі опитування після кожного етапу взаємодії (реєстрація, демо, підтримка). Підтримка контакту з клієнтом, інформування про новинки, підвищення лояльності також забезпечується за рахунок персоналізованих email-розсилок (Mailchimp, Sendinblue, Stripo). Використовуючи такі інструменти можна забезпечити сегментацію за поведінкою (нові, активні, неактивні клієнти). Розуміння, як клієнти взаємодіють з продуктом, де виникають труднощі надає аналітика поведінки користувачів (Hotjar, Mixpanel, Google Analytics), теплові карти, воронки конверсії, трекінг кліків. Кабінет клієнта чи портал самообслуговування формує зручність для клієнта, зменшення кількості звернень до підтримки. Функціями таких інструментів є перегляд історії замовлень, завантаження документів, управління підпискою. Доповнити ці інструменти можна інтеграцією з месенджерами та соцмережами, що забезпечує присутність там, де клієнт проводить час (WhatsApp Business API, Facebook

Messenger, Instagram DM). Це автоматичні відповіді, інтеграція з CRM, push-сповіщення.

Зважаючи на те, що мова йде про ІТ-сектор слід приділити увагу й інструментам підтримки працівників. Зокрема цифрові інструменти підтримки персоналу забезпечують ефективну комунікацію, розвиток професійних навичок, мотивацію та управління кадровими процесами. Їх використання дозволяє малому ІТ-підприємству оптимізувати роботу команди, зменшити адміністративні витрати та підвищити рівень задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на результативність діяльності.

Узагальнений перелік цифрових інструментів для персоналу подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Цифрові інструменти для персоналу

Інструмент	Призначення
Slack, Microsoft Teams, Zoom	Комунікація, проведення онлайн-зустрічей, швидкий обмін інформацією між працівниками
Trello, Jira, Asana, ClickUp	Управління завданнями, контроль дедлайнів, прозорість виконання проєктів
Coursera, Udemy, LinkedIn Learning	Онлайн-навчання, підвищення кваліфікації, сертифікація персоналу
Kahoot, Quizizz	Інтерактивне навчання, гейміфікація процесу розвитку персоналу
Bonusly, Kudos, HeyTaco!	Мотивація та нематеріальне заохочення (бейджі, рейтинги, бали)
BambooHR, Zoho People, HURMA	HR-облік: кадри, відпустки, графіки роботи, управління персоналом
Officervibe, Headspace, Calm	Підтримка добробуту та психологічного стану, запобігання вигоранню

Цифрові інструменти підтримки персоналу охоплюють системи комунікації, управління завданнями, навчання та мотивації, HR облік і платформи для підтримки добробуту. Їх використання дозволяє оптимізувати роботу команди, підвищити продуктивність та забезпечити стабільний розвиток

трудових ресурсів підприємства.

Оскільки в останні роки значна частка комунікацій команд, зокрема ІТ-сектору, відбуваються в онлайн форматі все більшого поширення набувають саме такі технології комунікації як Slack, Microsoft Teams, Zoom тощо [74].

1. Microsoft Teams – популярна платформа для бізнесу з інструментами відео, чату та телефонії. Teams Phone додає хмарні дзвінки, Teams Rooms – підтримку гібридних зустрічей. Copilot в Teams використовує штучний інтелект для відповідей та рекомендацій. Найкраще підходить для командної співпраці та комунікації. Ключовими функціями є обмін файлами, відео- та аудіоконференції, живий чат. Підтримує інтеграцію з Mio, Zoom, 3CX.

2. Google Workspace – комплексний набір інструментів для продуктивності (пошта, чат, зберігання файлів, відеозустрічі), підтримка управління проектами, командної комунікації та має AI-рішення для оптимізації роботи. Найкраще підходить для відеоконференцій, бізнес-чату, створення документів. Ключовими функціями є синхронізація файлів між пристроями, відстеження змін, управління даними. Підтримує інтеграцію з Atlassian (Jira, Confluence), Figma, SAP.

3. Zoom Workplace – платформа з підтримкою відео, аудіо, телефонії та чату, а також пошти, календаря, інтерактивних дошок і опитувань. Zoom Phone забезпечує інтернет-дзвінки та управління викликами для бізнесу. Найкраще підходить для групового чату, відео- та аудіоконференцій, планування зустрічей. Підтримує інтеграцію з ServiceNow, Salesforce, Microsoft.

4. Asana – інструмент для централізованого управління роботою команд, що дозволяє координувати завдання між різними проектами, відстежувати навантаження персоналу та контролювати дедлайни. Найкраще підходить для управління завданнями, автоматизації, аналітичних панелей. Підтримує інтеграцію з Microsoft Teams, Splunk, Adobe Creative Cloud.

5. Trello – візуальний інструмент для командної продуктивності, що дозволяє створювати проекти, відстежувати прогрес, призначати завдання та узгоджувати їх із бізнес-цілями. Автоматизація Trello Butler спрощує робочі процеси. Найкраще підходить для організації завдань, візуального управління

проектами. Підтримує інтеграцію з Zoho Desk, TestLodge, Slack.

6. Slack – платформа для централізації людей, проєктів та даних, що забезпечує реальний час комунікації, автоматизацію процесів та огляд організації через Slack Atlas. Найкраще підходить для командної комунікації та співпраці. Підтримує інтеграцію з Salesforce, AWS, Google Drive.

Також, слід зазначити, що бізнесу сьогодні для залучення та утримання найкращих талантів потрібно трансформувати традиційний підхід до залучення та задоволення співробітників шляхом застосування платформ та інструментів для роботи з співробітниками, які реалізують механізми зворотного зв'язку та аналітики на основі даних. Для оцінки досвіду співробітників застосовують платформи для роботи з співробітниками, а саме приватні цифрові мережі, доступні виключно співробітникам компанії, які надають ключові інструменти та функції комунікації, що дозволяють користувачам легко спілкуватися незалежно від їхнього місцезнаходження. Платформа сприяє співпраці між командами, інтегрує різні цифрові інструменти та підтримує залучення співробітників, роблячи процес підтримки та розвитку співробітників зручним.

Хмарні платформи для взаємодії з співробітниками широко використовуються компаніями завдяки їх масштабованості та можливостям інтеграції. Співробітники компанії отримують доступ до платформи онлайн через хмарне сховище, яке безпечно керує даними, розміщеними на сервері постачальника, а не всередині компанії. Компанія сплачує абонентську плату за доступ до платформи, яка включає постійні оновлення програмного забезпечення, аналітику та спеціалізовану підтримку. Компанія-постачальник відповідає за обслуговування серверів, забезпечення надійної роботи та безперебійної інтеграції з існуючими інструментами організації [75].

Все більшого поширення набувають мобільні додатки, що наразі є важливою частиною цифрової співпраці з персоналом, що забезпечує співробітників важливими інструментами для взаємодії та комунікації. Це сприяє утриманню спеціалістів, які цінують гнучкість у робочих графіках і можливість працювати вдома. Це реалізується технологічно у тому числі завдяки

мобільній інтеграції платформи. Така гнучкість сприяє зростанню робочої сили та створює позитивне робоче середовище, гарантуючи, що співробітники можуть безперешкодно поєднувати роботу та особисте життя. Мобільний додаток також забезпечує плідну співпрацю між командами, полегшуючи спілкування в режимі реального часу для співробітників з різних місць розташування та часових поясів. Незалежно від того, чи вони працюють над проєктами, продажами, обслуговуванням клієнтів чи іншими функціями, мобільна платформа інтегрує різні інструменти, які об'єднують співробітників, незалежно від їхньої посади чи географічного розташування. Ця інтеграція підвищує продуктивність команди та гарантує, що всі користувачі можуть ефективно обмінюватися відгуками та отримувати доступ до важливих даних, сприяючи створенню єдиного та сприятливого робочого середовища. Мобільний додаток дозволяє співробітникам миттєво зв'язуватися з командою через чат та відеодзвінки, що забезпечує швидше прийняття рішень та ефективніші робочі процеси [75].

Продовжують застосовуватися і внутрішні інформаційні бюлетені, які раніше розповсюджувався в паперовому вигляді, а нині є потужним інструментом цифрової комунікації в рамках платформи взаємодії з співробітниками. Ця трансформація дозволяє кожному в організації бути в курсі галузевих новин та внутрішніх подій у режимі реального часу. Цифровий формат використовує аналітику даних, щоб отримати уявлення про залученість та вподобання співробітників, гарантуючи, що контент резонує з робочою силою та підтримує прозоре та взаємопов'язане робоче середовище. Інформаційний бюлетень може містити різноманітний контент, такий як профілі співробітників для визнання колег, куточок генерального директора, де керівники діляться думками та ідеями з ключових тем, надихаючі цитати тощо. Крім того, він слугує платформою для висвітлення досягнень команди, сприяючи залученню співробітників та пропагуючи культуру визнання та вдячності в організації. Завдяки інтеграції механізмів зворотного зв'язку, інформаційний бюлетень може постійно розвиватися, щоб відповідати потребам та інтересам робочої сили.

Інтегрується в процеси управління персоналом і покращення їх досвіду

відео-контент. Відео можуть підвищити залученість співробітників, роблячи повідомлення від генерального директора компанії більш особистими та автентичними, ніж традиційні електронні листи, можуть підвищити прозорість та довіру, а також ефективно доносити місію та бачення компанії, створюючи більш згуртований робочий колектив. Крім того, вони значно покращують навчальні курси, надаючи інтерактивний та захопливий контент, тим самим підвищуючи задоволеність співробітників та збереження знань.

Важливими інструменти оцінювання вражень співробітників є опитування співробітників. За умови ефективного використання ці опитування надають керівництву цінні дані зворотного зв'язку та аналітику, чітко демонструючи, які політики працюють добре, а які співробітники хотіли б змінити. Цей безперервний цикл зворотної комунікації підвищує залученість співробітників і гарантує, що стратегії бізнес-суб'єктів відповідають потребам персоналу. Найкращим варіантом є проведення таких опитувань регулярно та анонімно, щоб забезпечити чесний та неупереджений зворотний зв'язок. Співробітники повинні відчувати себе впевненими та вільно ділитися їх почуттями щодо роботи та компанії. Керівництво може використовувати зібрані дані для розроблення планів дій на основі відгуків співробітників, реалізуючи обґрунтовані зміни для покращення умов праці та досвіду співробітників. Такий проактивний підхід сприяє позитивній робочій атмосфері та зміцнює залученість співробітників.

Також, компанії використовують інструмент визнання позитивного внеску співробітників, що реалізують у вигляді сторінки на сайті, де публікується інформація про досягнення співробітників, привітань нових співробітників компанії та відзначення дня народження та річниці роботи співробітників.

Спільноти фахівців у соціальних мережах дозволяють співробітникам з досвідом у схожих галузях ділитися знаннями та співпрацювати один з одним. Оскільки спільнота є віртуальною, немає географічних обмежень, будь-хто з однаковими інтересами чи досвідом може брати участь та робити свій внесок. Працівники можуть співпрацювати з іншими працівниками, щоб навчатися у експертів, ставлячи запитання та ділячись власним досвідом.

Важливу увагу приділяють і адаптації нових співробітників, щоб створити їм комфортні умови для роботи і сформувати позитивний досвід адаптації. Є спеціальні цифрові рішення, які дозволяють компанії зібрати інформацію, до якої мають отримати доступ нові співробітники, в одному місці на платформі взаємодії з працівниками. Ця функція дозволяє їм легко знаходити все необхідне для ефективного проходження процесу адаптації. Також, нові співробітники можуть отримати доступ до документів відділу кадрів у рамках процесу адаптації. Після того, як вони освоїлися в компанії, співробітникам потрібно буде зв'язатися з командою відділу кадрів, щоб поставити запитання щодо пільг, планування щорічної відпустки тощо. Сторінки відділу кадрів на платформі можуть відповісти на багато запитань співробітників та позбутися численних електронних листів і повідомлень, що стосуються однакових проблем.

Може бути реалізована і спеціальна віртуальна зона для обміну знаннями на платформі, що дозволить співробітникам зекономити час на пошук потрібної інформації в кількох розділах. Члени команди можуть ділитися досвідом, завантажуючи документи в область управління знаннями.

Отже, цифрові інструменти підтримки персоналу охоплюють системи комунікації, управління завданнями, навчання та мотивації, HR обліку і платформи для підтримки добробуту. Використання таких рішень дозволяє оптимізувати роботу команди, підвищити продуктивність та забезпечити стабільний розвиток трудових ресурсів підприємства.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження гейміфікації взаємодії на малому ІТ-підприємстві

Нині малі ІТ-підприємства працюють у висококонкурентному середовищі, де ключовим фактором успіху є мотивація команди, залученість клієнтів та інноваційність продуктів. Традиційні методи управління персоналом і

клієнтськими відносинами часто не забезпечують достатнього рівня емоційної включеності. У цьому контексті гейміфікація виступає як сучасний інструмент, що поєднує бізнес-процеси з ігровими механіками для підвищення мотивації, залученості та продуктивності.

Для малого ІТ-підприємства вона може стати інноваційним інструментом управління командою, клієнтами та процесами. Доцільність впровадження гейміфікації у взаємодію працівників малого ІТ-підприємства пояснюється тим, що вона дозволяє підвищити мотивацію персоналу, забезпечити прозорість результатів роботи та сприяти розвитку командної взаємодії. Використання ігрових механік у щоденних процесах не потребує значних фінансових витрат, але створює додаткові стимули для продуктивної праці та професійного розвитку. Це особливо важливо для невеликих підприємств, де ефективність кожного працівника безпосередньо впливає на загальний результат діяльності.

Отже, впровадження інструментів гейміфікації має низку переваг:

1) підвищення продуктивності персоналу – ігрові елементи (бали, рівні, бейджі, рейтинги) стимулюють співробітників до досягнення кращих результатів, зростає мотивація виконувати завдання швидше та якісніше;

2) формування інноваційної культури – квести та челенджі («знайди баг», «запропонуй нову фічу») сприяють розвитку креативності, команда отримує простір для експериментів і генерації нових ідей;

3) залучення та утримання клієнтів – гейміфіковані програми лояльності та інтерактивні туторіали створюють позитивний користувацький досвід, клієнти стають співучасниками розвитку продукту, що підвищує їхню лояльність;

4) економічний ефект – приріст продуктивності у середньому на 20–30 % може дати додатковий фінансовий результат, зниження кількості помилок зменшує витрати на їх виправлення;

5) соціальний та іміджевий ефект – підприємство позиціонується як сучасне, інноваційне та клієнтоорієнтоване, гейміфікація підсилює бренд роботодавця, що важливо для залучення талантів.

Доцільність гейміфікації на підприємстві відображена на рисунку 3.1.

Доцільність гейміфікації за ключовими блоками			
<i>Економічний аспект</i>	<i>Організаційний аспект</i>	<i>Маркетинговий аспект</i>	<i>Соціальний аспект</i>
приріст продуктивності на 20-30%, зниження витрат на виправлення помилок; додатковий дохід від швидшого виконання проєктів	система балів, рівнів, бейджів; внутрішні квести та челенджі; лідерборди	гейміфіковані програми лояльності; інтерактивні туторіали; конкурси для клієнтів	визнання досягнень співробітників; прозорість результатів; інтеграція гейміфікації у корпоративну культуру
для команди з 10 осіб може скласти від 70-150 тис. грн/міс; швидка окупність інвестицій	підвищення мотивації, формування інноваційної культури, зміцнення командного духу	залучення нових клієнтів, підвищення лояльності, формування позитивного користувацького досвіду	позитивний імідж роботодавця, утримання талантів, розвиток соціальної відповідальності

Рисунок 3.1 – Доцільність гейміфікації на підприємстві в розрізі економічного, організаційного, маркетингового та соціального аспектів

Отже, гейміфікацію нині слід розглядати не лише як інструмент мотивації, а, насамперед, як комплексну модель розвитку малого ІТ-бізнесу, яка поєднує економічні, соціальні та інноваційні переваги.

При цьому такий інструмент може бути застосований як для команди (внутрішня гейміфікація), так і для клієнтів (зовнішня гейміфікація).

Внутрішня гейміфікація (для команди) реалізується завдяки таким інструментам:

- система балів і рівнів – кожен співробітник отримує бали за виконані завдання, дотримання дедлайнів, участь у проєктах;
- лідерборди (таблиці рейтингу) – відображення результатів у команді для стимулювання здорової конкуренції;
- досягнення та бейджі – нагороди за інноваційні рішення, швидке вирішення проблем, внесок у розвиток компанії;
- квести та челенджі – наприклад, «знайди баг» або «запропонуй нову фічу» з бонусами.

Зовнішня гейміфікація (для клієнтів) може бути реалізована за рахунок впровадження таких інструментів:

- програми лояльності з ігровими елементами – клієнти отримують бали за використання продукту, які можна обмінювати на бонуси;
- гейміфіковане навчання – інтерактивні туторіали з рівнями та нагородами для користувачів продукту;
- залучення через конкурси – наприклад, «створи найкращий плагін» або «запропонуй ідею для апдейту»;
- відгуки як гра – клієнти отримують бонуси за активність у спільноті (відгуки, коментарі, допомога іншим).

Як технологічні інструменти підтримки реалізації можна виділити такі:

- платформи гейміфікації – gamifier, bunchball, central;
- інтеграція у CRM/ERP – додавання модулів гейміфікації у Bitrix24, Zoho чи Odoo;
- використання API – підключення систем бейджів, балів та лідербордів до внутрішніх і зовнішніх додатків;
- мобільні додатки – створення внутрішніх корпоративних аплікацій з гейміфікованими завданнями.

Гейміфікація на малому IT-підприємстві може бути реалізована через систему балів, рівнів, бейджів, квестів та інтерактивних програм лояльності. Її особливість у тому, що вона одночасно мотивує команду та залучає клієнтів, створюючи екосистему співпраці та інновацій.

Однак, для ефективної реалізації потенціалу такого інструменту слід сформулювати детальну дорожню карту впровадження гейміфікації.

Першим етапом слід визначити аналіз та постановку цілей, що включає: визначення ключових бізнес-цілей (зростання клієнтської бази, підвищення продуктивності команди, збільшення прибутку тощо); проведення опитування серед співробітників і клієнтів щодо мотивуючих ігрових механік; оцінювання ресурсів, необхідних для реалізації такого проєкту (бюджет, команда, технології тощо); вибір метрик виміру успішності реалізації (KPI, наприклад, рівень

залученості, кількість повторних клієнтів, швидкість виконання проєктів тощо). Слід враховувати, що на цьому етапі можуть виникати і ризики та бар'єри: неправильне визначення цілей і, як наслідок, гейміфікація не вирішує реальні проблеми; опір співробітників і, як наслідок, небажання брати участь у додаткових «ігрових» активностях; недостатня аналітика і, як наслідок, відсутність базових даних для порівняння «до» і «після» тощо. Мінімізувати такі ризики можна шляхом проведення опитувань та фокус груп, використання базових KPI, залучення команди до формування цілей.

Другим етапом є формування дизайну гейміфікаційної системи, що включає: вибір ігрових механік (бали, рівні, лідерборди, бейджі, квести тощо); визначення нагород (матеріальні (бонуси, подарунки) та нематеріальні (визнання, статус)); створення сценаріїв взаємодії (наприклад, «за кожне знайдене рішення +10 балів», «за відгук клієнта – бейдж»). Так, наприклад, для внутрішньої гейміфікації для команди можна впровадити систему балів за виконані завдання, створити лідерборди для прозорої конкуренції, запровадити бейджі та рівні за досягнення (наприклад, «Майстер оптимізації коду»), використати внутрішні челенджі: «Хакатон тижня», «Кращий UX-рішення»). Для гейміфікації клієнтського досвіду можна впровадити програми лояльності у форматі гри, коли клієнти отримують бонуси за активність, інтерактивні навчальні квести для користувачів продукту, Storytelling (продукт подається як частина пригоди чи місії), використання AR/VR для створення ігрового середовища навколо сервісу. Можуть бути інтегровані й екологічні аспекти, наприклад, сформовані персоніфіковані екопропозиції і будуть нараховані бонуси за формування екобрендингу підприємства [76, 77]. Разом з цим слід враховувати і ризики та бар'єри: надмірна складність, що робить систему громіздкою і незрозумілою; несправедливість винагород і демотивація команди; зміщення акценту, тобто співробітники концентруються на «грі», а не на бізнес-цілях. Отже, механіка має бути простою та зрозумілою, правила винагород прозорими, ігрові елементи узгоджені із бізнес-завданнями.

Третім етапом є інтеграція технологій у бізнес-процеси, що передбачає

інтегрування гейміфікаційних модулів у CRM та ERP, таск-менеджери, корпоративні чати, використання аналітики для відстеження поведінки клієнтів та співробітників, автоматизацію системи винагород (знижки, бонуси, внутрішні призи), інтеграцію гейміфікації у продукт для клієнтів (програми лояльності, туторіали). Тобто можливим є використання готових платформ або розроблення власних модулів. Серед ризиків та бар'єрів слід відзначити: технічні проблеми і складність інтеграції з існуючими системами; високі витрати і перевищення бюджету на розроблення чи ліцензії; низька адаптивність, тобто співробітники не користуються новими інструментами. На цьому етапі доцільно використовувати готові платформи, пілотний запуск для перевірки витрат, забезпечити навчання персоналу.

Четвертий етап – тестування і пілотний запуск, що включає: запуск гейміфікації у невеликій команді чи для обмеженої групі клієнтів; збір відгуків, оцінка ефективності, виявлення слабких місць; внесення коректив у механіки та систему винагород. Серед ризиків і бар'єрів слід зосередити увагу на низькій активності, коли учасники не залучаються у тестову програму, негативні відгуки і ризик втрати довіри до системи, недостатній час тестування і, як наслідок, неможливість оцінити довгостроковий ефект. Мінімізувати такі ризики можна шляхом мотивації учасників бонусами, збору та аналізу фідбеку, проведення тесту мінімум 1-2 місяці.

П'ятий етап – масштабування та оцінка, що передбачає: поширення гейміфікації на всю команду та клієнтів; регулярне оновлення завдань, квестів та винагород; використання аналітики для вимірювання результатів та ефективності гейміфікаційних механік; масштабування моделі на нові продукти та ринки. На цьому етапі також можуть виникати ризики та бар'єри: «ефект звикання», коли з часом гейміфікація перестає мотивувати; високі очікування і співробітники можуть вимагати постійних бонусів; недостатня підтримка керівництва і, як результат, система втрачає стратегічне значення. На цьому етапі доцільно регулярно оновлювати завдання і винагороди, дотримуватися балансу між матеріальними та нематеріальними бонусами, включати гейміфікацію у

стратегічні документи підприємства.

Дорожня карта реалізації потенціалу гейміфікації подана на рисунку 3.2.

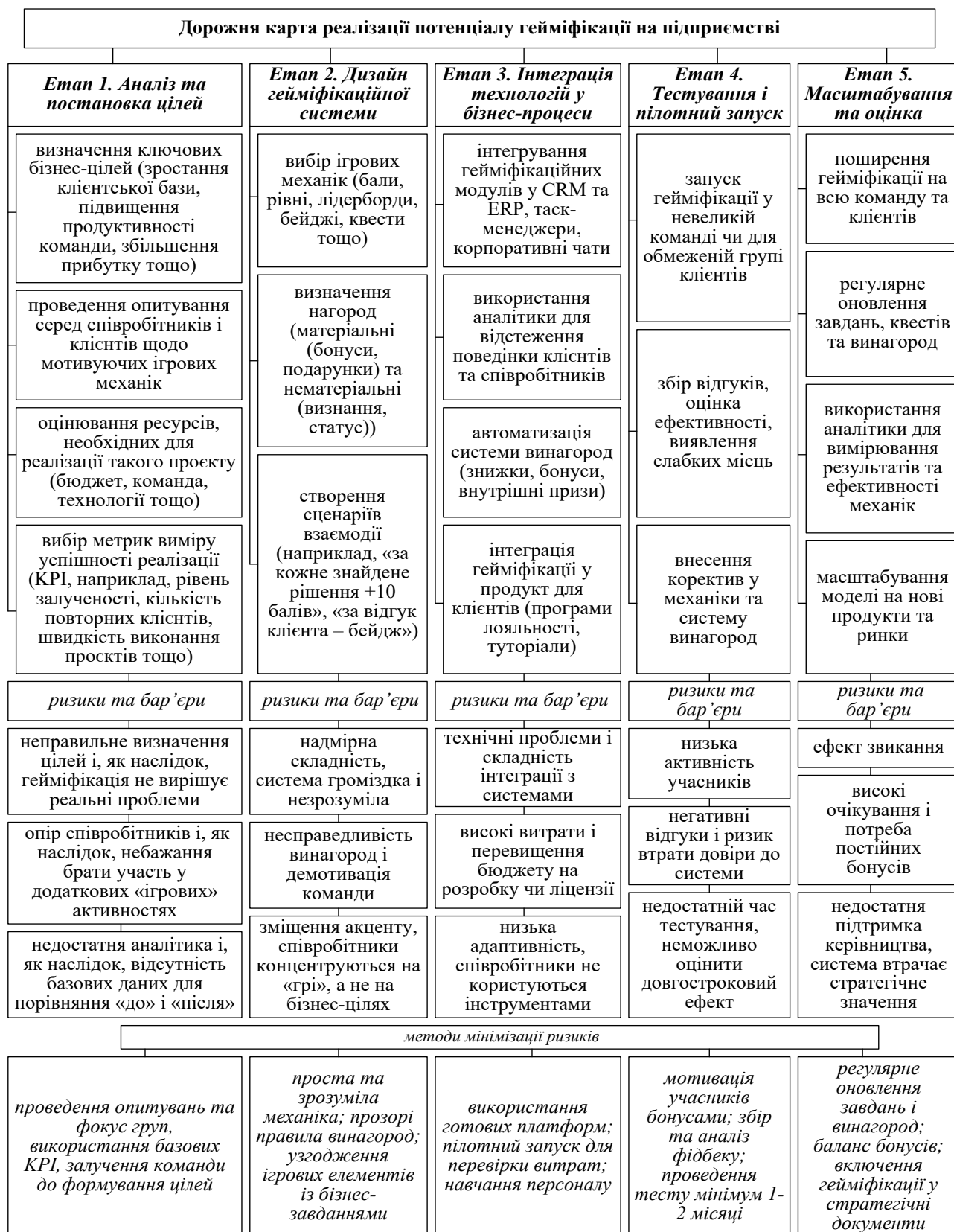


Рисунок 3.2 – Дорожня карта реалізації потенціалу гейміфікації на підприємстві

Також, слід використовувати потенціал маркетингу та брендування шляхом позиціонування компанії як інноваційного гравця, використання соціальних мереж для гейміфікованих кампаній (наприклад, конкурси з призами), створення ком'юніті навколо продукту, де користувачі змагаються та співпрацюють.

Отже, гейміфікація може стати центральним двигуном розвитку малого IT бізнесу, одночасно мотивуючи команду, залучаючи клієнтів і формуючи сильний бренд. Її особливістю є те, що вона перетворює рутинні процеси на цікавий ігровий досвід, який стимулює розвиток бізнесу.

3.3. Розрахунок економічної ефективності реалізації інноваційних змін на підприємстві

Важливим етапом впровадження інноваційних змін на підприємстві є оцінювання ефективності таких заходів. Оцінку ефективності реалізації заходів з гейміфікації можна провести шляхом розрахунку показників:

1) продуктивності праці: наприклад, за рік команді вдалося завершити 12 проєктів, середній час виконання одного проєкту склав 1,5 місяця, кількість багів на 1000 рядків коду 3-4 (низький рівень), рівень задоволеності клієнтів склав 92 % позитивних відгуків. Наведені дані можна порівняти з показниками після реалізації запланованих заходів;

2) використання робочого часу: наприклад, середнє завантаження розробників складає 85 % робочого часу, понаднормові години – 10 % від загального часу, простої через технічні проблеми – менше 5 %. Також доцільно порівнювати дані до і після впровадження;

3) фінансові результати: наприклад, середній дохід на одного розробника склав 100 тис. грн на рік (на аналізованому підприємстві значення показника такі: у 2022 р. – 85,73 тис. грн/ос., у 2023 р. – 136,91 тис. грн/ос., у 2024 р. –

131,80 тис. грн/ос.), співвідношення витрат на оплату праці до доходів – 40 %, а рентабельність діяльності – 25 %. Також доцільно порівнювати дані до і після впровадження;

4) розвиток та мотивація: наприклад, кількість сертифікацій/курсів за рік – 4, участь у конференціях – 2 виступи, 3 відвідування, плинність кадрів – 0 %, тобто звільнених працівників не було. Також доцільно порівнювати дані до і після впровадження.

Аналіз таких показників дозволяє визначити чи ефективно підприємство використовує трудові ресурси шляхом розрахунку рівня завантаженості персоналу, якості виконання проєктів, оцінювання відгуків клієнтів, виявлення рівня співвідношення витрат на оплату праці до доходів, розрахунку рентабельності діяльності і результативності роботи, відслідковування скорочення чи розширення команди, інвестицій у професійний розвиток.

Як було зазначено вище інструменти гейміфікації можуть бути впроваджені як шляхом використання існуючих платформ та цифрових рішень, так і шляхом розроблення власного продукту. Розглянемо ці варіанти.

Так, наприклад, підприємство прийняло рішення про розроблення власного продукту IT Gamify Hub, що є SaaS-платформою для малого та середнього бізнесу, яка інтегрує гейміфікацію у внутрішні процеси та клієнтський досвід і реалізує такі функції як внутрішні челенджі для команд (балів, бейджів, рівнів), клієнтські програми лояльності у форматі гри, аналітику залученості та продуктивності.

Цільовою аудиторією є малі IT-компанії (10-50 співробітників), які хочуть підвищити мотивацію команди, стартапи, що прагнуть залучити клієнтів через інтерактивний досвід, освітні онлайн-платформи, які хочуть зробити навчання більш захопливим.

Гейміфікаційними механіками є такі:

- для команди: лідерборди з рейтингом продуктивності; бейджі за досягнення («Кращий кодер тижня»); віртуальна валюта для внутрішніх бонусів;
- для клієнтів: квести та місії при використанні продукту; бонуси за

активність (знижки, подарунки); рівні лояльності (наприклад, Bronze, Silver, Gold).

Джерелом доходу від реалізації такого продукту буде підписка на платформу (місячна/річна), White-label рішення для компаній (брендована версія), консалтинг з впровадження гейміфікації.

Для можливості отримання таких доходів звичайно слід провести активну маркетингову кампанію шляхом запуску гейміфікованих рекламних кампаній у соцмережах, проведення онлайн-хакатонів для залучення клієнтів, формування спільноти користувачів, де реалізовано можливість поділитися досягненнями.

Особливості такого цифрового продукту наведено на рисунку 3.3.

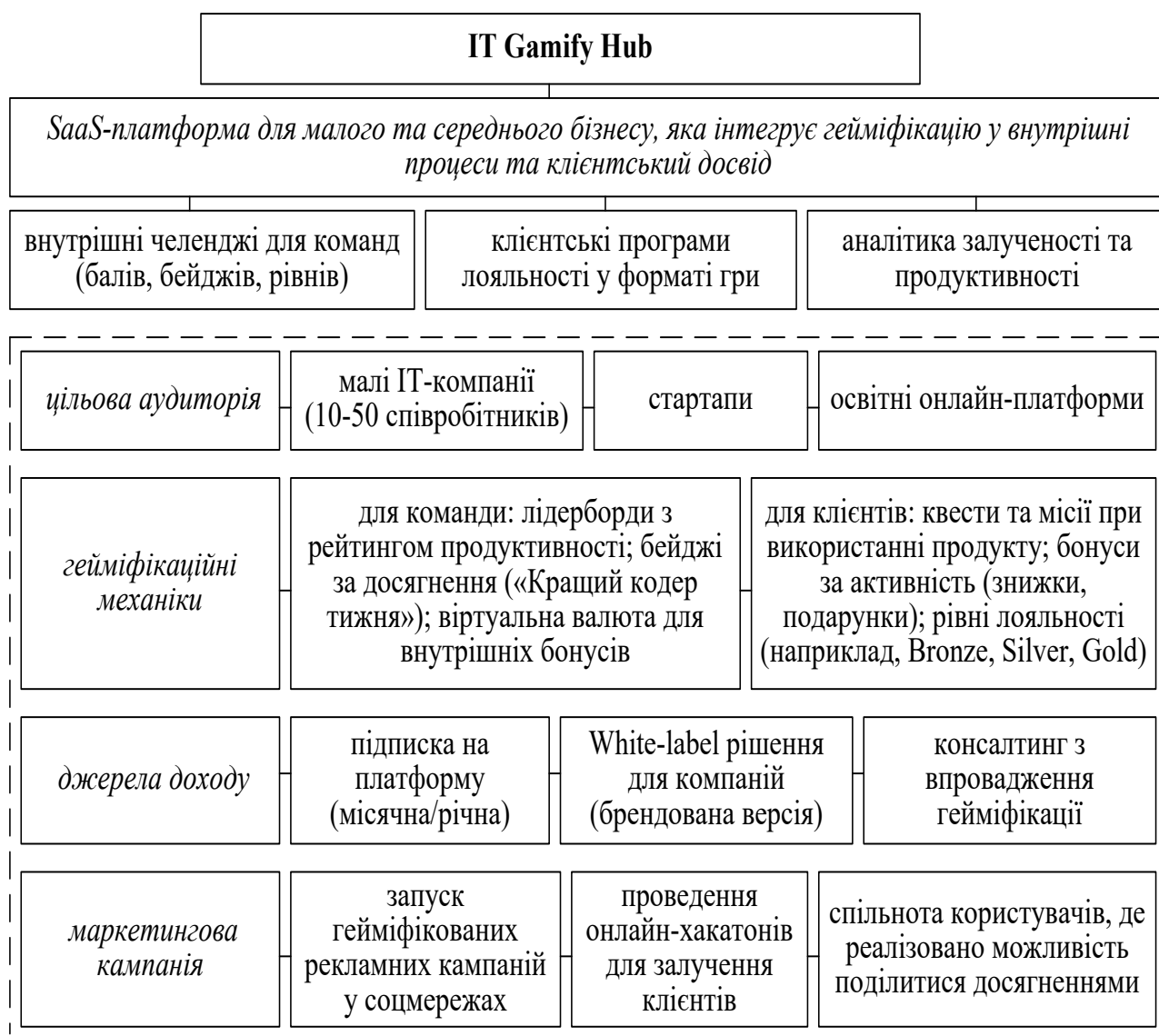


Рисунок 3.3 – Особливості цифрового продукту IT Gamify Hub

Наприклад, команда розробників отримує завдання, виконує його, отримує бали за виконання, а потім бали можна обміняти на бонуси (додатковий вихідний, сертифікат на курси тощо). Клієнт, використовуючи продукт, проходить «місію», отримує бейдж і відкриває новий рівень знижок.

Для розрахунку ефективності реалізації такого інноваційного проєкту сформуємо бюджет розроблення такого цифрового продукту (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати на розроблення цифрового продукту

Статті витрат	Значення
1. Витрати на оплату праці, грн:	176000
1.1. Оплата праці Backend розробника	42000
1.2. Оплата праці Frontend розробника	38000
1.3. Оплата праці UI/UX дизайнера	36000
1.4. Оплата праці QA/тестувальник	32000
1.5. Оплата праці Project Manager (суміщення проєктів)	28000
2. Витрати, пов'язані з використанням та обслуговуванням інфраструктури, грн	26000
3. Витрати на маркетинг, грн	22000
Загалом витрати, грн	224000

Отже, витрати розроблення цифрового продукту складуть 224 тис. грн.

Серед потенційних джерел доходу було визначено підписку на платформу, White-label рішення для компаній, консалтинг з впровадження гейміфікації. Потенційні грошові потоки подано в таблиці 3.4 та на рисунку 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічного ефекту від реалізації проєкту

Показники	Розрахунковий період									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Витрати розроблення, тис. грн	224,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Річний приріст прибутку, тис. грн:	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0
- підписка SaaS	108,0	48,5	48,5	48,5	48,5	48,5	48,5	48,5	48,5	48,5

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
- White-label рішення	186,0	186,0	186,0	186,0	186,0	186,0	186,0	186,0	186,0	186,0
- консалтинг	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0
Економічний ефект, тис. грн	156,0	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0
Коефіцієнт приведення	1	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	0,564	0,513	0,467	0,424
Економічний ефект з урахуванням коефіцієнта приведення, тис. грн	156,0	345,4	313,9	285,4	259,5	236,0	214,3	194,9	177,5	161,1
Економічний ефект з наростаючим підсумком, тис. грн	156,0	501,4	815,3	1100,7	1360,2	1596,2	1810,5	2005,5	2182,9	2344,0

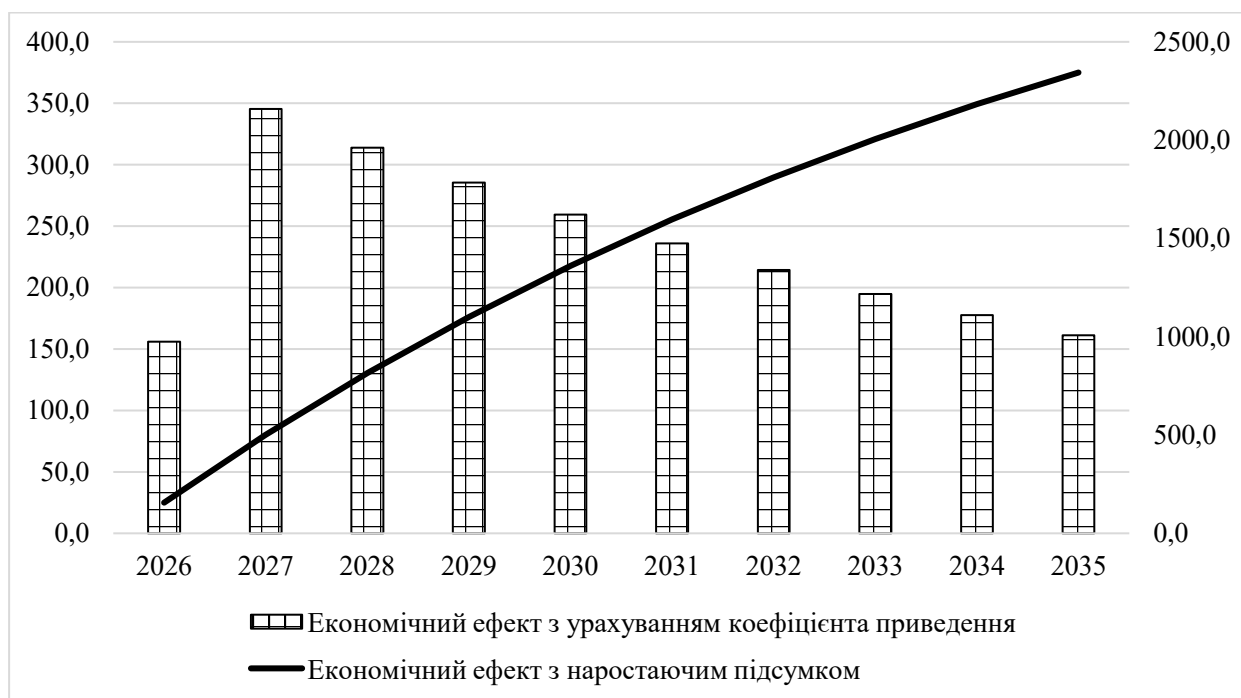


Рисунок 3.4 – Розрахунок економічного ефекту від розроблення та реалізації цифрового продукту IT Gamify Hub

Окрім визначеного економічного ефекту від розроблення та впровадження такого цифрового продукту (за 10 років 2344,0 тис. грн) слід вказати і на

використання даного продукту безпосередньо на аналізованому підприємстві. Для розрахунку використаємо показники KPI, аналітику продуктивності та опитування задоволеності.

Команда з 10 осіб із середнім рівнем заробітної плати близько 30 тис. грн, середня продуктивність складає близько 20 завдань на тиждень, тобто командна робота досягає 200 завдань. Завдяки гейміфікації продуктивність можна підвищити на 10 %, тобто до 220 завдань на тиждень. Завдяки цьому вдасться згенерувати додатковий дохід у розмірі близько 10 тис. грн на тиждень, а за місяць – 40 тис. грн.

Окрім того слід враховувати економію витрат за рахунок зниження кількості помилок на 40% (з близько 10 до 6). При середній вартості помилки на рівні 1 тис. грн, економія витрат може досягти 4 тис. грн / тиждень і 16 тис. грн на місяць.

Таким чином, загальний економічний ефект від впровадження гейміфікації за місяць складе 56 тис. грн, а за рік 672 тис. грн. З урахуванням доходу від розроблення та реалізації цифрового продукту IT Gamify Hub підприємство зможе в цілому отримати в першому році 828 тис. грн. Інвестиції від проєкту будуть повернені вже на першому році реалізації даного проєкту.

Висновки до розділу 3

Зазначено, що інноваційна модель є комплексною системою і включає технологічні (використання цифрових платформ, мобільних додатків, CRM-систем; автоматизація процесів та впровадження штучного інтелекту), організаційні (гнучкі методи управління (Agile, Lean); формування інноваційної культури серед персоналу), маркетингові (персоналізація послуг через big data; використання соціальних мереж та інфлюенс-маркетингу; гейміфікація програм лояльності), фінансові (доступ до мікрокредитів, краудфандингу та венчурного

капіталу; використання фінтех-рішень для оптимізації платежів) та соціальні (розвиток інклюзивних сервісів; підтримка місцевих громад та соціальних проєктів розвитку територій) компоненти.

З'ясовано, що для забезпечення ефективної роботи інноваційної моделі доцільно впроваджувати цифрові інноваційні інструменти. Визначено і деталізовано інструменти цифровізації для підтримки впровадження інноваційної моделі розвитку малого підприємництва у сфері послуг.

Зважаючи на те, що мова йде про ІТ-сектор акцентовано увагу на інструментах підтримки працівників. Зазначено, що цифрові інструменти підтримки персоналу забезпечують ефективну комунікацію, розвиток професійних навичок, мотивацію та управління кадровими процесами. Їх використання дозволяє малому ІТ-підприємству оптимізувати роботу команди, зменшити адміністративні витрати та підвищити рівень задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на результативність діяльності. Розкрито узагальнений перелік цифрових інструментів для персоналу. З'ясовано, що цифрові інструменти підтримки персоналу охоплюють системи комунікації, управління завданнями, навчання та мотивації, HR обліку і платформи для підтримки добробуту. Використання таких рішень дозволяє оптимізувати роботу команди, підвищити продуктивність та забезпечити стабільний розвиток трудових ресурсів підприємства.

Доведено, що нині малі ІТ-підприємства працюють у висококонкурентному середовищі, де ключовим фактором успіху є мотивація команди, залученість клієнтів та інноваційність продуктів. Традиційні методи управління персоналом і клієнтськими відносинами часто не забезпечують достатнього рівня емоційної включеності. У цьому контексті гейміфікація виступає як сучасний інструмент, що поєднує бізнес-процеси з ігровими механіками для підвищення мотивації, залученості та продуктивності.

Обґрунтовано, що для малого ІТ-підприємства гейміфікація може стати інноваційним інструментом управління командою, клієнтами та процесами. Доцільність впровадження гейміфікації у взаємодію працівників малого

ІТ-підприємства пояснюється тим, що вона дозволяє підвищити мотивацію персоналу, забезпечити прозорість результатів роботи та сприяти розвитку командної взаємодії. Використання ігрових механік у щоденних процесах не потребує значних фінансових витрат, але створює додаткові стимули для продуктивної праці та професійного розвитку. Це особливо важливо для невеликих підприємств, де ефективність кожного працівника безпосередньо впливає на загальний результат діяльності.

Розроблено дорожню карту реалізації потенціалу гейміфікації на підприємстві, що включає такі етапи: аналіз та постановка цілей; формування дизайну гейміфікаційної системи; інтеграція технологій у бізнес-процеси; тестування і пілотний запуск; масштабування та оцінка. Підкреслено, що гейміфікація може стати центральним двигуном розвитку малого ІТ бізнесу, одночасно мотивуючи команду, залучаючи клієнтів і формуючи сильний бренд. Її особливістю є те, що вона перетворює рутинні процеси на цікавий ігровий досвід, який стимулює розвиток бізнесу.

Проведено розрахунок економічної ефективності реалізації інноваційних змін на підприємстві. Запропоновано розроблення власного продукту ІТ Gamify Hub, що є SaaS-платформою для малого та середнього бізнесу, яка інтегрує гейміфікацію у внутрішні процеси та клієнтський досвід і реалізує такі функції як внутрішні челенджі для команд (балів, бейджів, рівнів), клієнтські програми лояльності у форматі гри, аналітику залученості та продуктивності. Виявлено, що джерелом доходу від реалізації такого продукту буде підписка на платформу (місячна/річна), White-label рішення для компаній (брендована версія), консалтинг з впровадження гейміфікації. Запропоновано впровадити даний інструмент і на аналізованому підприємстві. Встановлено, що економічний ефект від впровадження гейміфікації за місяць складе 56 тис. грн, а за рік 672 тис. грн. З урахуванням доходу від розроблення та реалізації цифрового продукту ІТ Gamify Hub підприємство зможе отримати в першому році 828 тис. грн. Інвестиції від проєкту будуть повернені на першому році реалізації проєкту.

Висновки

Комплексно проаналізовано підходи до визначення змісту інновації, інноваційної послуги та інноваційного розвитку. Розглянуто наукові концепції та практичні інтерпретації цих понять, що дозволило окреслити їх багатогранність та значення для сучасної економіки. Інновації у сфері послуг запропоновано розглядати як поєднання технологічних, організаційних, маркетингових, соціальних та екологічно орієнтованих рішень, які змінюють традиційні моделі бізнесу, забезпечують зручність, персоналізацію та ефективність, а також формують нові стандарти взаємодії між підприємствами та клієнтами. Особливу увагу приділено класифікації інновацій у різних секторах господарської діяльності, зокрема у сфері послуг, яка виступає одним із драйверів економічного зростання. Визначено наступні напрями впровадження інноваційних змін у сервісній галузі. По-перше, цифровізація та автоматизація процесів. По-друге, персоналізація клієнтського досвіду на основі аналітики даних. По-третє, використання AR/VR та інтерактивних технологій. Важливим напрямом є також впровадження «зелених» інновацій, що відповідають сучасним екологічним стандартам і формують позитивний імідж компанії. Крім того, інтелектуальні системи управління на основі штучного інтелекту дозволяють прогнозувати попит та оптимізувати якість послуг у режимі реального часу. Розвиток кадрового потенціалу через навчання цифровим навичкам та формування інноваційної культури є ключовою умовою успішної трансформації сервісної сфери. Реалізації таких напрямів забезпечуватиме комплексний підхід до модернізації послуг шляхом підвищення якості та доступності сервісів, оптимізацію витрат і процесів, створення нових ринкових можливостей, розвиток суспільства та людського капіталу.

Окремо досліджено еволюцію інноваційних моделей розвитку підприємств сфери послуг. Простежено перехід від традиційних підходів (лінійна, відкриті інновації, потрійна спіраль) до сучасних інноваційних моделей

(Lean Startup, Design Thinking, Business Model Canvas). Розкрито їх характерні риси, переваги та недоліки. Особливу увагу приділено екосистемному підходу до інноваційного розвитку, що передбачає взаємодію бізнесу, держави, науки та споживачів і розглядає інновації не як ізольовану діяльність окремих компаній чи інститутів, а як мережу взаємодії різних акторів, які спільно формують умови для створення та поширення нововведень. Розглянуто модель «бізнес-споживач» у рамках екосистемного підходу, що є інноваційною системою співтворення, де клієнт стає партнером бізнесу. Визначено, що така модель особливо ефективна у сфері послуг, де цінність формується через досвід користувача. Такий підхід дозволяє підприємствам бути гнучкими, швидко реагувати на зміни та створювати сервіси, які відповідають реальним потребам ринку. Розкрито концептуальні аспекти екосистемної інноваційної моделі, що визначають основні елементи (бізнес-споживач), потоки взаємодії (бізнес-споживач, споживач-бізнес, спільне поле інновацій) і переваги її практичної реалізації. Такі пропозиції можуть скласти основу для розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості сервісних компаній у сучасних умовах глобальної економіки.

Зазначено, що аналізоване підприємство створено і функціонує як фізична особа-підприємець – ФОП Кудінов Д. С. Фізична особа-підприємець діє на підставі чинних нормативно-правових актів у сфері провадження підприємницької діяльності. Основними видами діяльності підприємства є: 62.01 комп'ютерне програмування (основний); 62.02 консультування з питань інформатизації; 62.09 інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем; 63.11 оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 63.12 веб-портали. Проаналізовано динаміку обсягу надання послуг підприємством за 2022-2024 рр., вартість основних засобів підприємства та їх структуру, показники ефективності використання трудових ресурсів, операційні витрати та фінансові результати.

Доведено, що нині малі ІТ-підприємства працюють у висококонкурентному середовищі, де ключовим фактором успіху є мотивація

команди, залученість клієнтів та інноваційність продуктів. Традиційні методи управління персоналом і клієнтськими відносинами часто не забезпечують достатнього рівня емоційної включеності. У цьому контексті гейміфікація виступає як сучасний інструмент, що поєднує бізнес-процеси з ігровими механіками для підвищення мотивації, залученості та продуктивності.

Розроблено дорожню карту реалізації потенціалу гейміфікації на підприємстві, що включає такі етапи: аналіз та постановка цілей; формування дизайну гейміфікаційної системи; інтеграція технологій у бізнес-процеси; тестування і пілотний запуск; масштабування та оцінка. Підкреслено, що гейміфікація може стати центральним двигуном розвитку малого ІТ бізнесу, одночасно мотивуючи команду, залучаючи клієнтів і формуючи сильний бренд. Її особливістю є те, що вона перетворює рутинні процеси на цікавий ігровий досвід, який стимулює розвиток бізнесу.

Проведено розрахунок економічної ефективності реалізації інноваційних змін на підприємстві. Запропоновано розроблення власного продукту ІТ Gamify Hub, що є SaaS-платформою для малого та середнього бізнесу, яка інтегрує гейміфікацію у внутрішні процеси та клієнтський досвід і реалізує такі функції як внутрішні челенджі для команд (балів, бейджів, рівнів), клієнтські програми лояльності у форматі гри, аналітику залученості та продуктивності. Виявлено, що джерелом доходу від реалізації такого продукту буде підписка на платформу (місячна/річна), White-label рішення для компаній (брендована версія), консалтинг з впровадження гейміфікації. Запропоновано впровадити даний інструмент і на аналізованому підприємстві. Встановлено, що економічний ефект від впровадження гейміфікації за місяць складе 56 тис. грн, а за рік 672 тис. грн. З урахуванням доходу від розроблення та реалізації цифрового продукту ІТ Gamify Hub підприємство зможе отримати в першому році 828 тис. грн. Інвестиції від проєкту будуть повернені на першому році реалізації проєкту.

Список використаних джерел

1. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. *Законодавство України : веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Законодавство України : веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. *Законодавство України : веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Законодавство України : веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Вербівський Д. Понятійно-термінологічний апарат педагогічної інноватики. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2024. Т. 12. № 6. С. 11-17.
6. Денисенко М. П., Риженко Я. В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. *Проблеми науки*. 2007. № 6. С. 10-16.
7. Ілляшенко С. М., Прокопенко О. В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління : монографія. Суми: Видавництво СумДУ, 2003. 266 с.
8. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. К.: Вид-во ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.
9. Бажал Ю. М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику «держава-університети-промисловість». *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 76-88.

10. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
11. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.
12. Островський І. А., Тимофієва С. Б. Державне регулювання інноваційних процесів. *core.ac.uk* : веб-сайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162882141.pdf> (дата звернення 25.10.2025).
13. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7450> (дата звернення: 27.10.2025).
14. Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.
15. Федоренко В. Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. *Економіка та держава*. 2003. № 8. С. 6-27.
16. Коваль Л. А., Романчук С. А. Розвиток наукової думки про інновації – як предмет особливої трудової діяльності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. Вип. 22. Ч. II. Кіровоград: КНТУ, 2012. 470 с.
17. Фісуненко П. А. Формування підходів до визначення сутності інновацій в економічних дослідженнях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 173-178.
18. Кульчицький О. Визначення «інноваційної послуги» в контексті впровадження цифрових технологій. *Galician Economic Journal*. 2020. № 3 (64). С. 163-173.
19. Шапошник А. О. Діджиталізація та її вплив на сервісні інновації. *Право та інноваційне суспільство*. 2019. № 2 (13). С. 27-32.
20. Berry L., Shankar V., Parish J. T., Cadwallader S., Dotze T. (2006) The Four Types of Market-Creating Service Innovations. *MIT Sloan Management Review*,

по. 27 (2), pp. 56-63.

21. Федулова І. В. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарної промисловості : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04; Нац. ун-т харч. технологій. К., 2009. 35 с.

22. Олійник Ю. А. Теоретичні засади визначення сутності інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 182–187.

23. Тивончук О. І. Стимулювання інноваційної діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04; НУ «Львівська політехніка». Львів, 2008. 23 с.

24. Шатіло О. В. Наукові підходи до визначення поняття «інноваційний процес». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. Т. 1. С. 30-35.

25. Комчатних О. В. Сутнісна характеристика та класифікація інновацій в сфері транспортних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/152.pdf (дата звернення 28.10.2025).

26. Дорофеев Д. А. Сутність і класифікація фінансових інновацій у фінансовому секторі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 91-97.

27. Більська О. В. Класифікація соціальних інновацій зі спрямованістю на їх кероване впровадження. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 4. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/10.pdf. (дата звернення 28.10.2025).

28. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 131-140.

29. Карюк В. І. Удосконалення системи видової класифікації інновацій. *Library.krok.edu.ua : вебсайт*. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/karyuk_0007.pdf (дата звернення 28.10.2025).

30. Дикань В. Л., Рижова Ю. О. Підходи до управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 48. С. 55-59.

31. Каличева Н. Є., Масан В. В., Старцев Д. С. Вплив техніко-технологічних інновацій на ефективний розвиток підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 5. С. 51-54.

32. Дикань В. Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 9-20.

33. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.

34. Дикань В. Л. Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9-17.

35. Дикань В. Л., Воловельська І. В. Розробка організаційно-економічної моделі інноваційної платформи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 68. С. 9-17.

36. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Управління реалізацією спільних інвестиційних проектів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9–21.

37. Дикань В. Л., Соломніков І. В. Інжиніринго-маркетинговий центр інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 9-20.

38. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Дудік А. О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-16> (дата звернення: 12.11.2025).

39. Дмитрієва О. І. Перспективи інноваційного розвитку транспортної

інфраструктури. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 3(35). С. 13-22.

40. Корінь М. В. Сендюк В. Е., Муквіч О. С. Теоретичні засади модернізації підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 231-240.

41. Обруч Г. В. Трансформація інноваційних систем підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 108 – 113.

42. Овчиннікова В. О., Дьяков М. І. Особливості інноваційної трансформації підприємств в умовах роботизації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 49-59.

43. Токмакова І. В., Зубов А. М. Організаційно-ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 208-215.

44. Колещук О. Я. Стратегічне управління інноваційністю підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Львів, 2020. 555 с.

45. Орлова В. М., Кузьменко О. В., Сергєєва О. Р. Щодо інноваційної активності підприємства на різних етапах розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2016. № 1 (20). С. 112-120.

46. Кірдіна О. Г., Багдошвілі К. Р., Бурда К. О. Управління інноваційною активністю залізничного транспорту як інструмент антикризового менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 122-131.

47. Кузнецов Є. М., Кузнецов В. Є. Теоретичні основи управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 60. Ч. 1. С. 119-124.

48. Федулова І. В. Еволюція моделей інноваційного процесу. Теорії мікро-макроекономіки. *Академія муніципального господарства*. 2010. № 36. С. 117-129.

49. Безкоровайний А. В. Лінійна модель інноваційного процесу в Україні:

основні проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 86-89.

50. Хоробчук В., Пілько А. Аналіз моделей інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-92> (дата звернення: 29.10.2025).

51. Тарасова І. І. Теоретичні основи і моделі інноваційного процесу в економіці. *Економіка АПК*. 2013. № 5. С. 80-86.

52. Мірошніченко О. Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. № 1 (222). С. 88-94.

53. Побережна З., Левшук А. Концепція відкритих інновацій як сучасна парадигма сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-149> (дата звернення: 29.10.2025).

54. Poberezhna Z., Trukhan O., Bileush A., Kniaziev A. (2024) Determination of the impact of innovative technologies in the system of strategic management of corporate social responsibility. *Technology Audit and Production Reserves*, no. 3 (4 (77)), pp. 25–32.

55. Рудь Н. Т. Відкриті інновації – нова парадигма інноваційного розвитку. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 21. С. 81–85.

56. Кузнєцова М. Використання бізнесом практики відкритих інновацій в умовах розвитку економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2089/> (дата звернення: 05.11.2025).

57. Носик О. М. Відкриті інноваційні системи: головні характеристики і напрями інтернаціоналізації. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Вип. 6. С. 103–113.

58. Пушкар Т. А., Михайлова К. В., Тараннік Я. С. Трансфер знань і технологій як основа формування моделі відкритих інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 58. С. 24–28.

59. Український ІТ-сектор: від інновацій до глобального впливу. *Digitalstate.gov.ua* : вебсайт. URL : <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it->

outsourcing/ukraines-it-powerhouse-innovation-without-limits (дата звернення: 07.11.2025).

60. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік. *Dou.ua : вебсайт*. URL : <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (дата звернення: 10.11.2025).

61. Інвестиційні можливості іт-сектору в Україні. *Ukraineinvest.gov.ua : вебсайт*. URL : <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/investytsijni-mozhlyvosti-it-sektoru-v-ukrayini1-1.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

62. На 0,1% більше, ніж торік: яким був експорт ІТ-послуг у першому півріччі 2025 року. *Itcluster.lviv.ua : вебсайт*. URL : <https://itcluster.lviv.ua/na-01-bilshe-nizh-torik-yakym-buv-eksport-it-poslug-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku/> (дата звернення: 12.11.2025).

63. Дія.City. *City.dii.gov.ua : вебсайт*. URL : <https://city.dii.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2025).

64. «Перспективи неоднозначні». Скільки компаній приєдналося до Дія.City – і наскільки це менше, ніж розраховували спочатку. *Biz.nv.ua : вебсайт*. URL : <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/diya-city-priyednalosya-ponad-2800-rezidentiv-ale-ce-nabagato-menshe-nizh-rozrahovuvali-na-starti-50552586.html> (дата звернення: 13.11.2025).

65. Єлькін А. В. Ефективність використання основних виробничих фондів на підприємствах : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2017. 218 с.

66. Дикань В. Л., Шраменко О. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 278 с.

67. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

68. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

69. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

70. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 225 с.

71. Дученко М. М. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL : <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.91> (дата звернення: 18.11.2025).

72. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. К.: КНТЕУ, 2008. 514 с.

73. Безпарточний М. Г. Концептуальні засади функціонування та розвитку підприємств роздрібної торгівлі : дис. ... д-р. екон. наук: 08.00.04 / Полтавський університет економіки і торгівлі. Полтава, 2016. 436 с.

74. 12 Examples of digital tools in business (2025). *Digital-adoption.com* : website. URL : <https://www.digital-adoption.com/digital-tools-examples/> (accessed: 23.11.2025).

75. 20+ Best Digital Employee Experience Tools for Companies. *Lumapps.com* : website. URL : <https://www.lumapps.com/employee-experience/best-employee-experience-tools> (accessed: 23.11.2025).

76. Обруч Г. В., Броварник М. В., Кудінов Д. С. Еко-брендинг як конкурентна перевага бізнес-суб'єктів в умовах циркулярної економіки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. № 4 (93). URL : <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/issue/view/48> (дата звернення: 10.12.2025).

77. Kudinov D. S., Brovarnyk M. M., Obruch H. V. Development of eco-branding of business entities in the context of the circular economy. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу: збірник матеріалів III міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (14 лист. 2025 р.)* / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2025. С. 325-327.

78. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності

051 «Економіка» / укладачі: В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, І. Л. Назаренко.
Харків : УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

79. Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: метод. посіб. з додержання вимог нормоконтролю у студент. навч. звітності / Козар Л. М. та ін.; за заг. ред. Л. М. Козара. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Формування інноваційної моделі розвитку суб'єктів малого
підприємництва у сфері послуг»
автора: КУДІНОВ Денис Сергійович
(ПІБ автора повністю)

містить 0,70 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом


(підпис)

Ганна ОБРУЧ

03.12.2025 р.