

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ФУТОРНЯК ДАР'Я РУСЛАНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
«_____» _____ 2025 р.

**РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ
СПІВРОБІТНИКІВ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Олександр ТРЕГУБОВ, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Футорняк Д.Р. Розробка системи мотивації інноваційної активності співробітників у малому бізнесі. Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля. Інноваційне підприємництво. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування інноваційної активності персоналу в системі розвитку малого бізнесу та підходи до побудови системи мотивації, орієнтованої на підтримку інноваційної поведінки працівників. Узагальнено економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти мотивації, уточнено зміст інноваційної активності персоналу малого підприємства як інтегральної характеристики його готовності, спроможності та реальної участі у генерації, просуванні й реалізації інноваційних ідей.

Проведено аналіз організаційно-економічних особливостей функціонування інноваційного стартапу «СмартКрафт», досліджено рівень інноваційної активності його співробітників, виявлено ключові чинники впливу та оцінено діючу систему мотивації персоналу.

Результатом дослідження є розроблена комплексна трирівнева модель системи мотивації інноваційної активності співробітників малого бізнесу, яка поєднує базові, інноваційно-орієнтовані та розвитково-культурні стимули. Здійснено фінансово-економічне обґрунтування впровадження запропонованої системи мотивації на прикладі стартапу «СмартКрафт», оцінено її вплив на економічний ефект інновацій та ідентифіковано основні ризики й шляхи їх мінімізації.

Ключові слова: малий бізнес, інноваційний стартап, інноваційна активність персоналу, система мотивації, матеріальні та нематеріальні стимули, інноваційний розвиток, людський капітал.

93 с., 13 табл., 2 рис., 1 дод., 53 джерел.

ANNOTATION

Futorniak D. Development of a system for motivating Innovation Activity of employees in small business. Specialty 076 Entrepreneurship and trade. Innovative entrepreneurship. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The master's thesis examines the theoretical foundations of employees' innovation activity in the development of small business and approaches to designing a motivation system aimed at stimulating innovative behaviour of personnel. Economic, organisational and socio-psychological motivation tools are summarised; the concept of innovation activity of small enterprise personnel is specified as an integrated characteristic of employees' readiness, capability and actual involvement in generating, promoting and implementing innovative ideas.

The organisational and economic characteristics of the "SmartKraft" innovative start-up are analysed; the level of its employees' innovation activity is assessed; key influencing factors are identified; and the existing personnel motivation system is evaluated. It is established that, despite a generally high level of innovation activity, the current motivation system is fragmented, insufficiently transparent in linking innovation results with rewards and only partly supports long-term retention of key employees.

The result of the research is a comprehensive three-level model of a motivation system for employees' innovation activity in small business, which integrates basic incentives, innovation-oriented incentives and development- and culture-related incentives. A financial and economic justification of the proposed motivation system implementation is provided on the example of the "SmartKraft" start-up; its impact on the economic effect of innovations is assessed; and the main risks and ways of their mitigation are identified.

Keywords: small business, innovative start-up, employees' innovation activity, motivation system, monetary and non-monetary incentives, innovation-driven development, human capital.

93 p., 13 tabl., 2 fig., 1 application, bibliography: 53 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МАЛОГО БІЗНЕСУ	11
1.1. Інноваційна активність персоналу в системі розвитку малого бізнесу: сутність, фактори та показники	11
1.2. Система мотивації персоналу: економічні, організаційні та соціально- психологічні інструменти стимулювання інноваційної поведінки	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня інноваційної активності та результативності мотивації персоналу в малому бізнесі	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО СТАРТАПУ «СМАРТКРАФТ»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика малого підприємства (стартапу) «СмартКрафт» та особливості управління персоналом	35
2.2. Оцінка рівня інноваційної активності співробітників стартапу «СмартКрафт» та ключових факторів, що на неї впливають	41
2.3. Аналіз чинної системи мотивації персоналу «СмартКрафт» і виявлення проблем та резервів її вдосконалення	49
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ СТАРТАПУ «СМАРТКРАФТ»)	60
3.1. Обґрунтування цілей, принципів та вимог до системи мотивації інноваційної активності персоналу в малому бізнесі	60
3.2. Розробка комплексної моделі матеріальної та нематеріальної мотивації інноваційної активності співробітників стартапу «СмартКрафт»	67
3.3. Фінансово-економічне обґрунтування впровадження системи мотивації, оцінка її ефективності та ризиків для малого бізнесу	74
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

IBF – інноваційний бонусний фонд (Innovation Bonus Fund)

ROI – рентабельність інвестицій (Return on Investment)

ROI_м – рентабельність інвестицій у систему мотивації персоналу

ESOP – опціонна програма участі працівників у капіталі підприємства (Employee Stock Ownership Plan)

HR – управління людськими ресурсами (Human Resources)

KPI – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

R&D – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (Research and Development)

МСП – малі та середні підприємства

ФОП – фонд оплати праці

$\Delta D_{\text{інн}}$ – додатковий дохід від упровадження інновацій

$\Delta C_{\text{інн}}$ – економія витрат від упровадження інновацій

$E_{\text{інн}}$ – сумарний економічний ефект від інновацій (додатковий дохід та економія витрат)

$C_{\text{м}}$ – сукупні витрати на впровадження та підтримку системи мотивації

грн – гривня

тис. грн – тисяча гривень

млн грн – мільйон гривень

% – відсоток

р. – рік

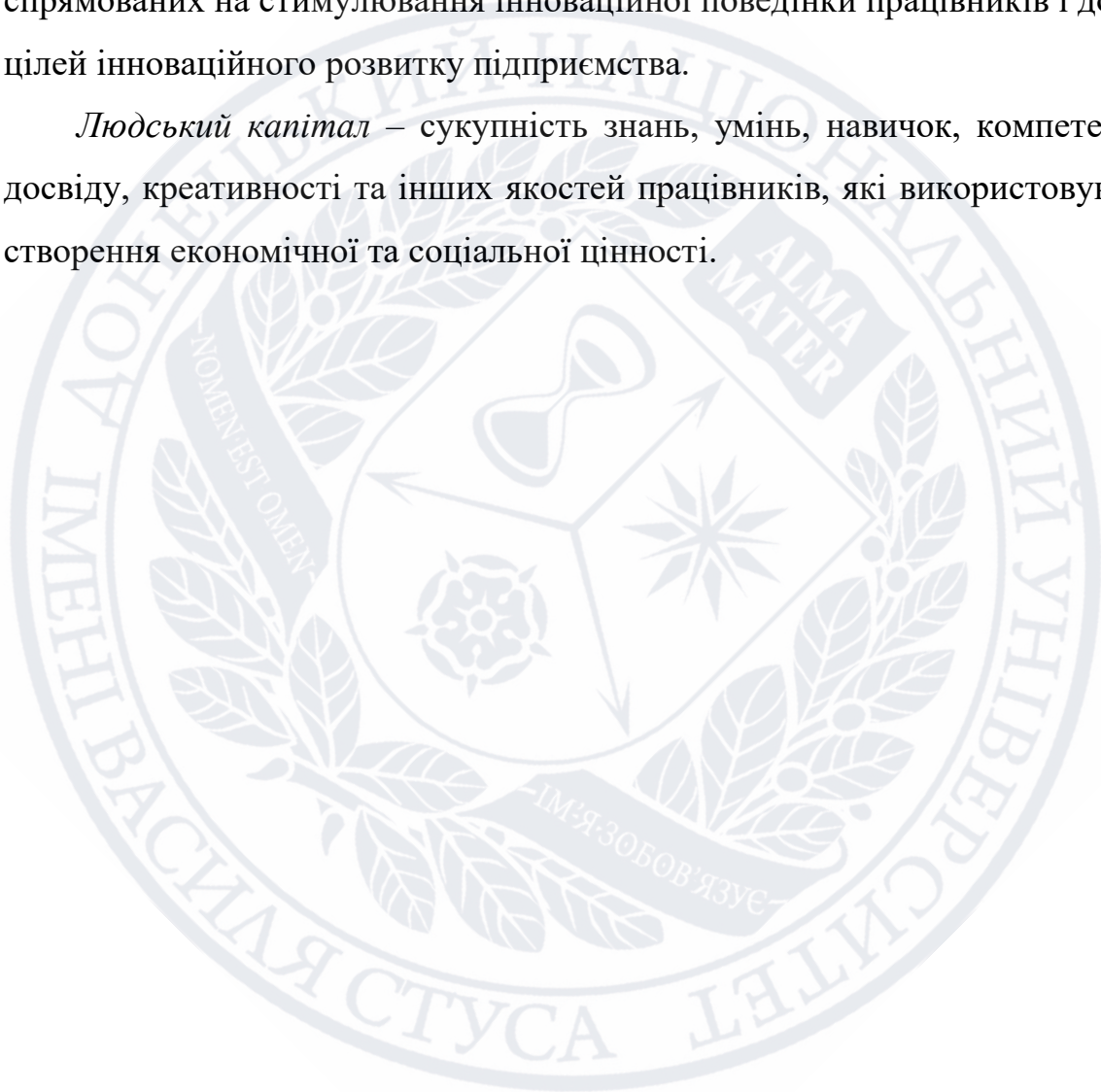
Терміни:

Інноваційний стартап – мале підприємство, що перебуває на ранніх етапах розвитку та орієнтоване на створення й комерціалізацію інноваційних продуктів, послуг або бізнес-моделей.

Інноваційна активність персоналу – інтегральна характеристика готовності, спроможності та реальної участі працівників у генерації, просуванні й реалізації інноваційних ідей, а також у створенні доданої вартості на основі знань і креативності.

Система мотивації інноваційної активності персоналу – сукупність матеріальних і нематеріальних інструментів, принципів, правил та процедур, спрямованих на стимулювання інноваційної поведінки працівників і досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Людський капітал – сукупність знань, умінь, навичок, компетентностей, досвіду, креативності та інших якостей працівників, які використовуються для створення економічної та соціальної цінності.



ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, цифровою трансформацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції та масштабними викликами воєнного часу. У цих умовах саме малий бізнес виступає гнучким та адаптивним сегментом економіки, здатним швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, тестувати нові бізнес-моделі та створювати інноваційні продукти й послуги. Водночас інноваційний розвиток малого підприємництва неможливий без активної, ініціативної та відповідальної участі персоналу, без формування такої системи мотивації, яка б цілеспрямовано стимулювала інноваційну поведінку працівників, їхню готовність генерувати та впроваджувати нові ідеї, брати участь у ризикованих, але перспективних проєктах.

Особливої актуальності проблема мотивації інноваційної активності набуває для малих інноваційних підприємств і стартапів у сфері цифрових технологій та креативної економіки. На цих підприємствах інтелектуальний капітал команди є ключовим ресурсом, а найменші зміни в мотиваційному середовищі безпосередньо впливають на динаміку розробки продуктів, швидкість виходу на ринок, здатність масштабуватися та конкурувати як на національному, так і на міжнародному рівнях. У цьому контексті інноваційний стартап «СмартКрафт», що забезпечує цифрові рішення для підтримки крафтового бізнесу, є показовим прикладом малого підприємства, для якого інноваційна активність персоналу визначає траєкторію розвитку.

Разом з тим результати аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури свідчать, що, попри значну кількість досліджень у сфері мотивації персоналу та інноваційного менеджменту, питання розробки цілісних систем мотивації інноваційної активності саме для малого бізнесу й стартапів, з урахуванням їхніх ресурсних обмежень, високої динамічності й специфіки організаційної культури, залишаються недостатньо опрацьованими. Потребують подальшого розвитку підходи до інтеграції матеріальних і нематеріальних

інструментів стимулювання, оцінювання ефективності мотиваційних програм та ув'язки системи мотивації з інноваційною стратегією підприємства.

Магістерська робота виконана в межах комплексної теми «Комплексне забезпечення інноваційного розвитку малого бізнесу: грантове фінансування, комерціалізація продуктів і мотивація персоналу», що реалізується за освітньою програмою «Інноваційне підприємництво». У структурі комплексного дослідження ця робота доповнює першу магістерську роботу, присвячену моделям комерціалізації інноваційних стартапів, та другу роботу, спрямовану на розробку стратегії залучення грантового фінансування. Саме третя робота фокусується на системі мотивації інноваційної активності персоналу, яка є необхідною передумовою успішної комерціалізації продуктів та результативного залучення зовнішніх ресурсів.

Мета магістерської роботи – теоретично обґрунтувати та розробити систему мотивації інноваційної активності співробітників малого бізнесу на прикладі інноваційного стартапу «СмартКрафт», а також оцінити її фінансово-економічну ефективність і ризики впровадження.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано та вирішуються такі *основні завдання*:

- розкрити сутність інноваційної активності персоналу в системі розвитку малого бізнесу, ідентифікувати ключові фактори впливу та показники її оцінювання;
- узагальнити теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу, виокремити економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти стимулювання інноваційної поведінки;
- дослідити методичні підходи до оцінювання рівня інноваційної активності та результативності мотивації персоналу в малому бізнесі;
- надати організаційно-економічну характеристику інноваційного стартапу «СмартКрафт» та виявити особливості управління персоналом;
- оцінити рівень інноваційної активності співробітників «СмартКрафт» та визначити ключові чинники, що на неї впливають;

- проаналізувати чинну систему мотивації персоналу стартапу, виявити її сильні сторони, проблеми та резерви вдосконалення;
- розробити комплексну модель матеріальної та нематеріальної мотивації інноваційної активності співробітників малого бізнесу (на прикладі «СмартКрафт»);
- здійснити фінансово-економічне обґрунтування впровадження запропонованої системи мотивації, оцінити її ефективність і можливі ризики для малого бізнесу.

Об'єктом дослідження є інноваційна активність персоналу малого підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження є система мотивації інноваційної активності співробітників малого бізнесу та механізми її формування, реалізації й оцінювання ефективності на прикладі інноваційного стартапу «СмартКрафт».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, теорії менеджменту та інноваційного розвитку підприємств, праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем мотивації персоналу, управління інноваціями, розвитку малого бізнесу, формування організаційної культури та людського капіталу. Методологічну базу становлять системний та процесний підходи, концепції інноваційного підприємництва й управління знаннями.

У роботі використано такі *методи дослідження*: діалектичний метод пізнання соціально-економічних явищ; методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції – для опрацювання теоретичних підходів і формування висновків; системний і структурно-логічний аналіз – для дослідження взаємозв'язків між мотивацією персоналу та інноваційною активністю; економіко-статистичні методи та методи порівняльного аналізу – для оцінювання показників діяльності стартапу; соціологічні методи (анкетне опитування, експертні оцінки) – для вивчення мотиваційних установок і поведінки співробітників; графічні методи – для наочної інтерпретації результатів; елементи економіко-математичного моделювання – для оцінювання ефективності системи мотивації.

Інформаційну базу дослідження становлять: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері підприємницької діяльності, праці та мотивації персоналу; статистичні матеріали органів державної статистики та профільних інституцій; внутрішня звітність та регламентуючі документи інноваційного стартапу «СмартКрафт»; результати анкетних опитувань співробітників; наукові публікації українських і зарубіжних дослідників; аналітичні огляди, матеріали профільних організацій та відкриті дані мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад формування системи мотивації інноваційної активності персоналу малого бізнесу та її прикладній реалізації на прикладі стартапу «СмартКрафт».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблена система мотивації інноваційної активності співробітників може бути впроваджена в діяльність інноваційного стартапу «СмартКрафт», що сприятиме підвищенню ефективності використання людського капіталу, збільшенню інноваційного внеску персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Окремі положення, моделі та інструменти можуть бути адаптовані й використані іншими малими підприємствами, які орієнтовані на інноваційний розвиток. Матеріали роботи також можуть бути застосовані у навчальному процесі за освітніми програмами «Інноваційне підприємництво», «Підприємництво», «Менеджмент» при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Інноваційний менеджмент», «Організаційна поведінка», «Управління змінами».

Структура магістерської роботи зумовлена метою та логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Інноваційна активність персоналу в системі розвитку малого бізнесу: сутність, фактори та показники

Розвиток малого бізнесу в умовах турбулентності, цифрової трансформації та воєнних викликів дедалі більше залежить не лише від ресурсів, якими володіє підприємство, а й від інноваційної активності його персоналу. Для малих фірм, особливо інноваційних стартапів, людський капітал часто є основним, а іноді й єдиним ключовим активом, який визначає здатність компанії генерувати й реалізовувати нові ідеї, адаптуватися до змін і конкурувати з більшими гравцями ринку.

У цьому контексті інноваційна активність персоналу виступає центральною ланкою між стратегічними цілями малого підприємства та фактичними результатами його діяльності. Вона інтегрує в собі елементи креативності, підприємливості, професійної компетентності, мотивації та організаційної культури, забезпечуючи перетворення знань і ідей співробітників у нові продукти, послуги, процеси, бізнес-моделі або способи взаємодії з клієнтами та партнерами.

У науковій літературі інноваційна активність розглядається на рівні підприємства, галузі, регіону, країни (інноваційна активність економіки). Для потреб даного дослідження важливим є мікроорганізаційний рівень – рівень окремої компанії та її працівників.

Під інноваційною активністю персоналу малого бізнесу доцільно розуміти сукупність індивідуальних і колективних дій працівників, спрямованих на ініціювання, розробку, впровадження та поширення нововведень у всіх сферах діяльності підприємства – від створення продукту до управління внутрішніми процесами й взаємодії з ринком. Ці дії можуть бути як формально закріпленими (участь у проєктах, R&D, діяльність кросфункціональних команд), так і

неформальними (висування пропозицій, експерименти, «внутрішнє підприємництво» – intrapreneurship).

Ключовими характеристиками інноваційної активності персоналу є:

- проактивність – готовність не лише виконувати поточні завдання, а й ініціювати зміни;
- креативність – здатність генерувати нетривіальні ідеї, бачити нові можливості й альтернативні рішення;
- орієнтація на результат – прагнення довести ідею від задуму до практичної реалізації, що дає вимірюваний ефект;
- готовність до ризику та навчання – сприйняття можливих помилок як невід’ємної частини інноваційного процесу та джерела досвіду;
- командність – здатність працювати у взаємодії з іншими, ділитися знаннями, співтворити інновації.

Для малого бізнесу інноваційна активність персоналу має декілька особливостей:

Тісний зв’язок із підприємницькою активністю власників та керівників. У невеликих компаніях ініціативи співробітників майже завжди проходять через власника/СЕО, а стиль лідерства сильно впливає на те, чи підтримуватиметься інноваційна поведінка.

Менший рівень формалізації процесів. У малих фірмах рідко існують офіційні програми «ідей», системи управління інноваціями, формалізовані R&D-підрозділи. Інноваційна активність персоналу часто розвивається в рамках «живого» спілкування, внутрішніх чатів, коротких зустрічей, експериментів «на ходу».

Високий ступінь впливу кожного працівника. Кожен член команди може істотно змінити продукт чи процес. Одна вдала ідея розробника, маркетолога чи операційного менеджера може стати поворотною точкою для всього бізнесу.

Обмеженість ресурсів. Навіть за високої інноваційної активності персоналу реалізація ідей може гальмуватися нестачею фінансових, часових, кадрових ресурсів, що підсилює роль системи мотивації та пріоритизації.

Отже, інноваційна активність персоналу малого бізнесу – це не просто «наявність ідей», а системне поєднання поведінкових установок, організаційних умов та мотиваційних механізмів, які забезпечують розвиток і реалізацію інновацій у межах обмежених ресурсів.

Для малого бізнесу інноваційна активність персоналу має стратегічне значення з низки причин.

По-перше, в умовах високої конкуренції та насиченості ринків традиційними продуктами саме інновації часто стають єдиною можливістю виділитися, сформувати унікальну ціннісну пропозицію, вийти на нові сегменти або створити нішевий ринок. У малих компаніях ідеї нових продуктів, сервісів і форматів взаємодії з клієнтами в більшості випадків генеруються саме ключовими співробітниками: розробниками, маркетологами, операційними менеджерами, менеджерами з продажу, які безпосередньо контактують із клієнтами та бачать їхні потреби.

По-друге, інноваційна активність персоналу є джерелом організаційних і процесних нововведень. Для малого бізнесу це означає:

- оптимізацію внутрішніх процесів (скорочення витрат, прискорення виконання замовлень, підвищення якості сервісу);
- впровадження цифрових інструментів (CRM-системи, SaaS-платформи, онлайн-платежі, аналітика);
- підвищення гнучкості й адаптивності – здатності швидко змінювати бізнес-модель, якщо цього вимагають ринкові умови.

По-третє, інноваційна активність персоналу сприяє формуванню внутрішньої культури розвитку та навчання. Коли співробітники звикають, що ідеї вітаються, тестуються й обговорюються, формується «культура ініціативи», що підвищує залученість, лояльність, знижує ризик вигорання та відтоку талантів до конкурентів.

Для українського малого бізнесу, який працює в умовах воєнної економіки, інноваційна активність персоналу набуває додаткового виміру:

- швидка перебудова логістики, форматів обслуговування, асортименту продукції;
- інтеграція елементів соціальної відповідальності, гуманітарних і волонтерських ініціатив у бізнес-моделі;
- участь у програмах відновлення та розвитку громад.

Таким чином, інноваційна активність персоналу є фундаментальним чинником стійкості та зростання малого бізнесу, особливо в періоди криз і трансформацій.

Інноваційна активність персоналу формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які можна умовно поділити на індивідуальні, організаційні та зовнішні.

1. Індивідуальні фактори:

- Особистісні характеристики (креативність, схильність до ризику, відкритість до нового, внутрішня мотивація до розвитку).
- Освіта та професійна підготовка (наявність знань у сфері інновацій, технологій, підприємництва).
- Досвід роботи в інноваційних проєктах – попередня участь у стартапах, інкубаційних програмах, R&D-проєктах.
- Ціннісні орієнтації – ставлення до змін, готовність брати на себе відповідальність, орієнтація на досягнення.

2. Організаційні фактори:

- Стиль лідерства та управління. Лідер, який підтримує ініціативу, дає зворотний зв'язок, дозволяє експериментувати й «помилятися без покарання», стимулює інноваційну поведінку набагато сильніше, ніж авторитарний керівник, орієнтований лише на контроль і виконання «плану».
- Організаційна культура. Культура відкритості, довіри, співпраці, навчання, орієнтації на клієнта та результат формує середовище, в якому ідеї охоче висловлюються та обговорюються. Культура страху й покарання, навпаки, «прибиває» ініціативу.

- Система мотивації та винагороди. Наявність або відсутність матеріальних (премії, бонуси, частка в результаті/прибутку, опціони) та нематеріальних (визнання, кар'єрний ріст, цікаві завдання) стимулів за інноваційну активність є ключовим фактором її підтримки.
- Організаційна структура й процеси. Спрощені комунікації, кросфункціональні команди, короткі «ланцюги рішення» сприяють швидшій реалізації ідей. Надмірна бюрократія й жорстка ієрархія гальмують інновації.
- Ресурсне забезпечення інновацій. Наявність часу, бюджету, доступу до технологій, даних, інструментів (програмних продуктів) визначає, чи можуть ідеї бути втілені.

3. Зовнішні фактори:

- Ринкове середовище. Конкуренція, вимоги клієнтів, швидкість змін технологій – усе це може як стимулювати (тиск конкуренції змушує інновувати), так і стримувати інноваційну активність (надмірна невизначеність, низька платоспроможність ринку).
- Інституційне та регуляторне середовище. Доступ до програм підтримки інновацій (гранти, акселератори, інкубатори), податкові стимули, регуляторні бар'єри, захист прав інтелектуальної власності.
- Професійні та кластери спільноти. Участь малого бізнесу в кластерах, асоціаціях, професійних спільнотах спрощує обмін знаннями, доступ до нових ідей і практик.

Для малих підприємств в Україні, особливо інноваційних стартапів, важливими є також контекстні фактори воєнного часу:

- доступність кадрів (релокація, мобілізація, емоційне вигорання);
- нестабільність енергопостачання, логістики;
- підвищена роль міжнародних і донорських програм підтримки, які можуть частково компенсувати ресурсні обмеження, але водночас вимагають додаткових зусиль для участі.

Взаємодія зазначених факторів формує «поле можливостей» для інноваційної активності персоналу конкретного малого підприємства. Завдання менеджменту – так налаштувати внутрішні фактори (культуру, мотивацію, структуру, лідерство), щоб індивідуальний потенціал співробітників, помножений на зовнішні можливості, трансформувався в реальні інновації.

Для управління інноваційною активністю персоналу необхідно мати систему показників, що дозволяє вимірювати її рівень, динаміку, а також результати впроваджених стимулів і програм мотивації. У малому бізнесі, де ресурси обмежені, важливо поєднувати простоту та інформативність таких показників.

Доцільно виділити чотири групи показників:

1. Показники генерації ідей

- кількість нових ідей, пропозицій, ініціатив від працівників за певний період (загалом і в розрізі напрямів: продукт, процеси, клієнти, маркетинг тощо);
- частка працівників, які протягом року запропонували хоча б одну ідею (рівень залученості до інновацій);
- кількість ідей, що пройшли первинний відбір (відібрані для додаткового опрацювання).

2. Показники реалізації інноваційних ініціатив

- кількість ідей, доведених до стадії пілота або впровадження;
- середній час від появи ідеї до її впровадження (time-to-innovation);
- частка впроваджених ідей у загальній кількості запропонованих;
- кількість інноваційних проєктів, у яких брали участь працівники (з розподілом за ролями: ініціатор, учасник, координатор).

3. Результативні показники (економічні та нефінансові)

- додатковий обсяг виручки, отриманий завдяки інноваціям (нові продукти, канали збуту, сегменти клієнтів);
- економія витрат (зменшення частки браку, скорочення часу виконання операцій, оптимізація запасів);

- зміни в рівні задоволеності клієнтів (NPS, повторні замовлення, середній чек) у результаті впровадження інновацій;
- кількість отриманих нагород, відзнак, участь у конкурсах інновацій.

4. Поведінкові та мотиваційні показники

- самооцінка працівниками власної інноваційної активності (через опитування);
- сприйняття підтримки інноваційної діяльності з боку керівництва («чи відчуваєте ви, що ваші ідеї справді цікаві компанії?»);
- рівень задоволеності системою мотивації за інноваційні досягнення;
- частота участі працівників у тренінгах, воркшопах, внутрішніх сесіях з генерування ідей.

Для структуризації системи показників доцільно застосовувати узагальнені індикатори, які можна відстежувати в динаміці. Наприклад:

- Індекс інноваційної активності персоналу (сукупний показник, що інтегрує кількість ідей, частку працівників-ініціаторів, частку впроваджених ідей, самооцінку активності);
- Індекс підтримки інновацій з боку організації (рівень задоволеності умовами для генерування та реалізації ідей, доступності ресурсів, відчуття безпеки щодо експериментів).

Важливо, що система показників має бути співмірною з масштабом підприємства. Для невеликого стартапу достатньо 5–7 ключових індикаторів, які можна легко збирати й аналізувати. Надмірно громіздкі системи оцінювання, характерні для великих корпорацій, у малому бізнесі часто є непридатними, оскільки забирають надто багато часу й ресурсів.

1.2. Система мотивації персоналу: економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти стимулювання інноваційної поведінки

Емпіричні дослідження вказують, що інноваційна поведінка працівників безпосередньо залежить від поєднання індивідуальних мотивів та організаційних умов, зокрема стилю лідерства, системи винагород і підтримки з боку

керівництва. Водночас, навіть у країнах ЄС, де інституційні умови є відносно сприятливими, лише близько 51 % підприємств у 2020–2022 рр. декларували інноваційну активність. Для України, яка згідно з European Innovation Scoreboard 2025 відноситься до групи Emerging Innovators із інтегральним індексом інноваційності на рівні 29 % від середнього по ЄС, питання внутрішньої мотивації до інновацій набуває особливої ваги.

З огляду на це, система мотивації інноваційної активності персоналу малого бізнесу має будуватися як комплекс економічних, організаційних та соціально-психологічних інструментів, що цілеспрямовано стимулюють ініціативність, креативність та готовність до впровадження змін.

Традиційно мотивацію працівників розглядають крізь призму змістовних (Маслоу, Мак-Клелланд, Герцберг) та процесуальних теорій (Врум, Адамс, Портер–Лоулер). Змістовні теорії фокусуються на потребах (досягнення, влада, причетність, самореалізація), а процесуальні – на очікуваннях щодо зв'язку «зусилля – результат – винагорода – задоволення». У контексті інноваційної поведінки особливо важливо враховувати:

- теорію очікувань В. Врума – інноваційна активність зростає тоді, коли працівник вірить, що:

- його зусилля реально впливають на результат;
- результат буде помічений і оцінений;
- винагорода матиме для нього цінність;

- теорію двох факторів Ф. Герцберга – одних лише «гігієнічних» факторів (зарплата, умови праці) недостатньо; для стимулювання інновацій потрібні мотиваційні фактори: визнання, змістовна робота, відповідальність, можливості зростання;

- самодетермінаційну теорію (Deci, Ryan) – внутрішня мотивація зростає, коли задовольняються потреби в автономії, компетентності та причетності; саме ці три компоненти є ключовими для креативності та інноваційної поведінки.

Сучасні дослідження інноваційної поведінки працівників (employee innovative work behaviour) показують, що мотивація впливає як безпосередньо, так і через медіатори – психологічний капітал, довіру до лідера, якість відносин «керівник–підлеглий».

Узагальнено, система мотивації інноваційної активності в малому бізнесі повинна:

- підтримувати готовність генерувати ідеї (креативна мотивація);
- заохочувати реалізацію та доведення ідей до результату (досягальна мотивація);
- формувати відчуття причетності до загального успіху (організаційна ідентичність, «ownership»).

Економічні (матеріальні) стимули залишаються для більшості працівників важливим мотиватором, однак їхній вплив на інноваційну поведінку є непрямим і залежить від того, наскільки система винагород прозоро пов'язана з інноваційними результатами.

До основних економічних інструментів стимулювання інноваційної активності персоналу малого бізнесу належать:

1. Премії та бонуси за інноваційні результати

- одноразові премії за впровадження успішної інновації (новий продукт, оптимізація процесу, залучення нового сегменту клієнтів);
- регулярні бонуси, прив'язані до показників інноваційної діяльності (частка продажів нових продуктів, економія витрат тощо).

2. Участь у прибутку (profit-sharing) та опціони

- відсоток від додаткового прибутку, отриманого завдяки інноваційним рішенням;
- опціонні програми для ключових співробітників у стартапах, що дозволяють персоналу стати співвласниками бізнесу. Такий підхід широко застосовується в технологічних компаніях як спосіб закріпити таланти й підвищити довгострокову залученість до інновацій.

3. Матеріальні стимули за участь в інноваційних проєктах

- доплати за участь у проєктних командах, розробці MVP, проведенні пілотів;
- конкурси ідей з грошовими призами (internal innovation contests).

4. Індивідуальні та командні KPI з інноваційної активності

- встановлення в системі преміювання цілей, пов'язаних із запуском нових продуктів, покращенням сервісу, підвищенням ефективності процесів;
- командні бонуси за досягнення інноваційних цілей (наприклад, разовий бонус усій команді за успішний запуск нової функціональності продукту).

Для малого бізнесу в Україні, де фінансові можливості обмежені, важливо:

- робити систему матеріальних стимулів прозорою, передбачуваною та зрозумілою;
- уникати ситуацій, коли бонуси «обіцяють, але не виплачують», що призводить до демотивації;
- поєднувати порівняно невеликі за сумою фінансові винагороди з сильними нематеріальними мотиваторами (визнання, розвиток, автономія).

Дослідження українських підприємств показують, що у 2020–2023 рр. значна частка компаній зіткнулася з проблемами мотивації персоналу та падінням ефективності через демотивацію, пов'язану з наслідками пандемії та повномасштабної війни. У цих умовах зростає роль гнучких економічних стимулів, які не лише підтримують базову матеріальну безпеку працівників, а й пов'язані з їхнім внеском в інноваційний розвиток компанії.

Організаційні інструменти стосуються структури, процесів і практик управління, які створюють (або не створюють) умови для ініціативності. Дослідження показують, що рівень інноваційної поведінки працівників істотно зростає, коли організація забезпечує підтримку інновацій, гнучкість і доступ до ресурсів.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних економічних інструментів мотивації інноваційної активності персоналу малого бізнесу

Група інструментів	Приклади	Переваги для малого бізнесу	Обмеження / ризики
Премії та бонуси за інновації	Разова премія за успішний пілот	Простота впровадження; швидкий ефект	Нестабільність, ризик «одноразової» мотивації
Участь у прибутку, опціони	Відсоток від додаткового прибутку	Орієнтація на довгостроковий результат; посилення залученості	Складність розрахунків; потреба у фінансовій прозорості
Доплати за участь у проєктах	Надбавка за роль в інноваційній команді	Справедливий розподіл внеску; підтримка командної роботи	Може посилювати конкуренцію всередині колективу
Конкурси ідей із грошовими призами	«Ідея місяця», «Інноваційний челендж»	Стимулюють генерацію ідей, підвищують видимість інновацій	Ризик формалізації, якщо ідеї не впроваджуються
Інноваційні KPI в системі преміювання	Частка продажів нових продуктів у виручці	Інтеграція інноваційних цілей у бізнес-систему	Потреба в якісній аналітиці; можливість «маніпуляцій»

До ключових організаційних інструментів у малому бізнесі належать:

1. Дизайн робочих місць та ступінь автономії

- розширення змісту роботи (job enrichment), надання можливості самостійно обирати методи виконання завдань;
- встановлення «рамки результату» замість жорсткого регламентування кожного кроку;
- надання часу для роботи над власними ідеями (наприклад, 5–10 % робочого часу).

2. Проєктний підхід та кросфункціональні команди

- формування тимчасових команд для розробки нових продуктів, сервісів, маркетингових кампаній;
- залучення до однієї команди представників різних функцій (розробка, маркетинг, продажі, операції), що підвищує якість рішень та прискорює їх реалізацію.

3. Формалізовані, але прості процедури роботи з ідеями

- створення внутрішніх каналів подання ідей (форми, чати, міні-платформи, «ящики ідей»);
- регулярні «сесії ідей» (ideation sessions), дизайн-спринти, ретроспективи;
- встановлення чітких правил: що відбувається з ідеєю після подання, в які строки дається зворотний зв'язок.

4. Навчання та розвиток компетенцій

- інвестиції в навчання з креативного мислення, дизайн-мислення, Agile-підходів, основ бізнес-моделювання;
- участь у зовнішніх інкубаційних/акселераційних програмах, хакатонах, галузевих конференціях;
- внутрішні міні-академії, менторські програми.

5. Цифровізація HR-процесів та комунікацій

Сучасні дослідження HR-практик в Україні (2015–2024 рр.) фіксують активну цифровізацію HR-систем, акцент на розвитку талантів, залученість і гнучкі форми роботи, що особливо посилюються під впливом війни та релокації бізнесу. Електронні платформи для управління завданнями, OKR/KPI-системи, внутрішні чати та knowledge-base спрощують обмін знаннями, прискорюють координацію й тим самим підвищують потенціал для інноваційної активності.

Організаційні інструменти є важливими ще й тому, що вони створюють контекст для дії економічних стимулів. Якщо структура негнучка, а процедури бюрократизовані, навіть щедра преміальна система не здатна забезпечити високий рівень інноваційної поведінки.

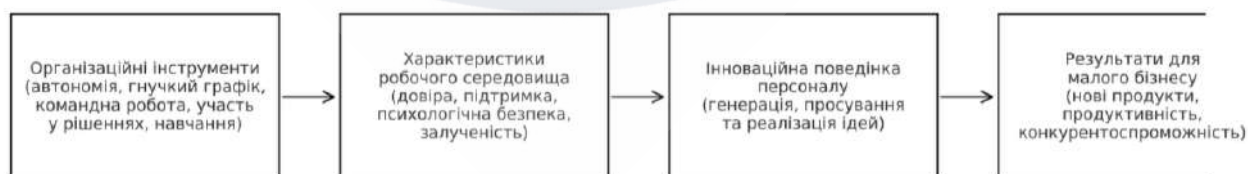


Рисунок 1.1 – Логіка впливу організаційних інструментів на інноваційну поведінку персоналу малого бізнесу

Соціально-психологічні інструменти пов'язані з тим, як люди себе відчують у компанії: чи відчують підтримку, справедливість, довіру, чи вірять у лідера та спільні цінності. Сучасні дослідження показують, що тип психологічного контракту між працівником і організацією (баланс очікувань і зобов'язань) суттєво впливає на інноваційну поведінку, а лідери з сильною «місією» (calling) здатні значно посилювати інноваційність підлеглих.

До ключових соціально-психологічних інструментів у малому бізнесі належать:

1. Визнання та нематеріальне заохочення

- публічне визнання авторів успішних ідей (на зборах, у внутрішніх чатах, корпоративних новинах);
- символічні нагороди («інноватор місяця», «кращий командний проєкт»);
- особисті подяки від керівника, розширення зони відповідальності як форма довіри.

2. Корпоративна культура підтримки ініціативи

- декларування цінностей відкритості, навчання, експериментів;
- толерантність до помилок, пов'язаних із випробуванням нових підходів («помилки як навчання, а не привід для покарання»);
- регулярні діалоги керівництва з командою про стратегічні цілі, бачення майбутнього, роль інновацій.

3. Психологічна безпека та довіра

- створення середовища, в якому працівники не бояться висловлювати «незручні» ідеї, заперечувати «статус-кво», критикувати недієві процеси;
- адекватне реагування керівництва на критику та пропозиції (без сарказму, персональних атак, ігнорування).

4. Залучення персоналу до прийняття рішень

- участь працівників у стратегічних сесіях, воркшопах із розвитку продуктів;

- можливість впливати на пріоритети беклогу, бачення продуктової дорожньої карти;
- спільне формування критеріїв відбору інноваційних ідей.

5. Командна згуртованість і «відчуття спільної справи»

- неформальні заходи (онлайн/офлайн), які формують горизонтальні зв'язки;
- кроскомандні обміни досвідом, внутрішні «будьте доповідачем» (brown bag sessions).

Для українських компаній, які в період війни масово реалізують проекти підтримки працівників, їхніх родин, внутрішньо переміщених осіб, військових, соціально-психологічний вимір мотивації набуває особливої ваги. Дані українських досліджень HR-практик свідчать, що понад 80 % компаній реалізують програми підтримки персоналу (гнучкі графіки, психологічна підтримка, допомога з релокацією), що позитивно впливає на залученість та довіру до роботодавця.

Таблиця 1.2 – Приклади соціально-психологічних інструментів мотивації інноваційної активності персоналу малого бізнесу

Інструмент	Конкретні практики	Очікуваний ефект для інноваційної активності
Визнання	Публічне відзначення ідей, внутрішні нагороди	Зростання внутрішньої мотивації, бажання ініціювати зміни
Психологічна безпека	Відсутність покарань за «розумні» помилки	Готовність експериментувати, висловлювати нестандартні ідеї
Залучення до рішень	Стратегічні сесії, обговорення дорожньої карти продукту	Посилення відчуття причетності, відповідальності
Культура навчання	Внутрішні тренінги, обмін знаннями, менторство	Зростання компетентності та впевненості в собі
Командна згуртованість	Тімбілдинги, кроскомандні воркшопи	Підвищення довіри й ефективності командних інновацій

Аналіз літератури й практики показує, що ізольоване застосування окремих стимулів (наприклад, разових премій за ідеї) має обмежений та короткостроковий

ефект. Стійка інноваційна поведінка персоналу формується тоді, коли підприємство:

1. Поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти в єдину систему:

- економічні стимули забезпечують зв'язок між внеском і винагородою;
- організаційні умови дають можливість реалізувати інноваційну активність;
- соціально-психологічні фактори створюють довіру, безпеку й бажання діяти.

2. Узгоджує систему мотивації зі стратегією інноваційного розвитку

У компаніях, де інновації є декларованим пріоритетом, система мотивації повинна містити чітко прописані цілі та критерії, які відображають інноваційну складову (частка виручки від нових продуктів, кількість пілотів, рівень участі працівників у проєктах).

3. Враховує специфіку малого бізнесу та українського контексту

- обмеженість бюджету – перевага гнучких, адаптивних інструментів, орієнтованих не лише на гроші, а й на розвиток і визнання;
- висока турбулентність середовища – потреба в автономії, швидкому прийнятті рішень та довірі;
- важливість підтримки людей у період війни – посилення соціально-психологічних компонентів мотивації.

На основі викладеного в підрозділі 1.2 надалі (у розділах 2–3) буде побудовано модель системи мотивації інноваційної активності співробітників інноваційного стартапу «СмартКрафт», із урахуванням його організаційних особливостей, фінансових можливостей і стратегічних цілей. Це дозволить поєднати загальнотеоретичні підходи з практичними рішеннями для конкретного малого підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня інноваційної активності та результативності мотивації персоналу в малому бізнесі

Ефективне управління інноваційною активністю персоналу неможливе без систематичного оцінювання як самої активності працівників, так і результативності впроваджених мотиваційних інструментів. Для малого бізнесу це особливо важливо, оскільки будь-яка інвестиція в мотивацію (премії, навчання, зміни в організації праці) має бути обґрунтована з точки зору впливу на результати компанії.

У цьому підрозділі розглянуто основні методичні підходи до оцінювання: рівня інноваційної активності персоналу; результативності системи мотивації інноваційної активності в малому бізнесі.

Методична система оцінювання має ґрунтуватися на таких принципах:

1. *Комплексність* – оцінювання повинно охоплювати:

- поведінковий рівень (ініціативність, генерація ідей, участь у проєктах);
- результативний рівень (економічні та нефінансові результати інновацій);
- мотиваційний рівень (задоволеність системою мотивації, відчуття підтримки).

2. *Двовимірність оцінювання* – паралельна оцінка:

- інноваційної активності персоналу (що люди реально роблять);
- результативності мотиваційної системи (наскільки інструменти мотивації сприяють цій активності).

3. *Пропорційність і простота* – система показників має бути посильною для малого бізнесу: обмежена кількість індикаторів, зрозумілі методи збору даних, мінімальне бюрократичне навантаження.

4. *Динамічність* – оцінювання здійснюється не разово, а регулярно, з можливістю порівнювати показники в часі (квартал/рік до року), щоб відслідковувати вплив змін у системі мотивації.

5. *Зв'язок із стратегією* – обрані показники мають відповідати стратегічним цілям компанії (наприклад, запуск певної кількості нових продуктів, підвищення частки доходу від інновацій, підвищення продуктивності праці).

Кількісні методи оцінювання інноваційної активності персоналу ґрунтуються на числових показниках, які можна виміряти та порівнювати. На основі підрозділу 1.1 можемо структурувати систему кількісної оцінки за кількома блоками.

1. Показники генерації та реалізації ідей

- K_{idei} - кількість ідей, запропонованих персоналом за період (місяць, квартал, рік);
- U_{idei} - частка працівників, які подали хоча б одну ідею:

$$U_{idei} = \frac{\text{кількість працівників-ініціаторів}}{\text{загальна кількість працівників}} \times 100\% \quad (1.1)$$

- K_{vidib} – кількість ідей, відібраних для детальнішого опрацювання;
- K_{vprov} – кількість ідей, доведених до впровадження;
- коефіцієнт реалізації ідей:

$$C_{real} = \frac{K_{vprov}}{K_{idei}} \times 100\% \quad (1.2)$$

2. Показники участі в інноваційних проєктах

- K_{np} – кількість інноваційних проєктів, у яких брали участь співробітники;
- U_{np} – частка працівників, залучених хоча б до одного інноваційного проєкту;
- середня кількість проєктів на одного працівника в ключових ролях (ініціатор, координатор).

3. Економічні результати інновацій

- додатковий дохід від нових продуктів/послуг (ΔD_{inn})
- економія витрат (ΔC_{inn})

- зміна показників продуктивності праці (виручка на одного працівника до і після впровадження інновацій).

Можна розрахувати індекс економічного ефекту інноваційної активності:

$$I_{\text{екон}} = \frac{\Delta D_{\text{інн}} + \Delta C_{\text{інн}}}{\text{фонд оплати праці за період}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Цей показник дозволяє співвіднести економічний ефект інновацій з витратами на персонал (у т.ч. мотиваційними).

4. Інтегральний індекс інноваційної активності персоналу

Для узагальнення можна побудувати інтегральний індекс, де кожен показник нормується (приводиться до шкали 0–1) та зважується за значущістю:

$$I_{\text{інн.акт}} = w_1 I_{\text{ідей}} + w_2 I_{\text{реал}} + w_3 I_{\text{участі}} + w_4 I_{\text{екон}} \quad (1.4)$$

w_i – вагові коефіцієнти (сума дорівнює 1),

$I_{\text{ідей}}$ – нормований показник інтенсивності генерації ідей,

$I_{\text{реал}}$ – нормований коефіцієнт реалізації ідей,

$I_{\text{участі}}$ – нормований показник участі персоналу в проєктах,

$I_{\text{екон}}$ – нормований індекс економічного ефекту.

Для малого бізнесу ваги можуть задаватися експертно (керівником/командою) відповідно до стратегічних пріоритетів (наприклад, на ранніх стадіях вищу вагу можна надати генерації ідей та участі, а на стадії масштабування – економічному ефекту).

Другий блок методів – опитувальні, спрямовані на вимірювання мотивації, сприйняття системи винагород, умов для інновацій та самооцінки інноваційної поведінки.

1. Опитувальники інноваційної поведінки (*Innovative Work Behaviour – IWB*)

У міжнародній практиці широко використовуються шкали, що оцінюють:

- генерацію ідей;
- просування ідей (idea promotion);
- реалізацію ідей (idea implementation).

Працівники оцінюють твердження типу:

- «Я часто пропоную нові способи покращення роботи»;
- «Я активно просуваю свої ідеї перед колегами та керівництвом»;
- «Я беру участь у впровадженні нових підходів у роботі».

Оцінювання здійснюється за 5–7-бальною шкалою (від «ніколи» до «завжди»), після чого обчислюються середні значення по кожному виміру й загальний індекс інноваційної поведінки.

2. Оцінка задоволеності системою мотивації та умовами для інновацій

Структура анкети може включати блоки:

- задоволеність рівнем і структурою оплати праці (чи бачить працівник зв'язок між власним внеском в інновації та винагородою);
- задоволеність нематеріальними стимулами (визнання, розвиток, участь у рішеннях);
- оцінка організаційних умов (автономія, наявність часу для інновацій, доступ до ресурсів);
- психологічна безпека та довіра (чи не боїться працівник висловлювати ідеї, критикувати процеси).

На основі відповідей формуються:

- індекс задоволеності мотиваційною системою;
- індекс підтримки інновацій з боку організації.

3. Комбіновані індекси

Практика показує, що найбільш інформативними для управлінських рішень є комбіновані індекси, які об'єднують кількісні (поведінкові) та опитувальні (мотиваційні) показники. Наприклад:

$$I_{\text{комп}} = \alpha I_{\text{інн.акт}} + (1 - \alpha) I_{\text{мот}} \quad (1.5)$$

де $I_{\text{інн.акт}}$ – інтегральний індекс інноваційної активності,

$I_{\text{мот}}$ – індекс мотивації/задоволеності,

α – параметр, що відображає важливість «фактичної поведінки» порівняно зі «сприйняттям».

Окремий напрям методичного забезпечення – стратегічний та проєктний аналіз, які дозволяють оцінювати не лише «статичний» рівень активності, а й вбудованість інновацій та мотивації в систему управління компанією.

1. *SWOT-аналіз інноваційної активності персоналу*

– виявлення сильних та слабких сторін у сфері людського капіталу й мотиваційних практик, можливостей та загроз зовнішнього середовища (ринок праці, конкуренція за таланти, програми підтримки), формування рекомендацій щодо розвитку системи мотивації.

2. *Аналіз зацікавлених сторін (stakeholder analysis)*

– визначення ключових груп працівників (core team, розробники, продавці, операційний персонал), їхніх очікувань і ролі в інноваційних процесах;
– оцінка того, наскільки поточна система мотивації відповідає очікуванням кожної групи, які конфлікти чи дисбаланси існують.

3. *Balanced Scorecard (BSC) для інноваційної активності*

– інтеграція показників інноваційної активності в систему збалансованих показників підприємства (фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, навчання та розвиток);
– зв'язок між мотиваційними заходами й показниками в кожній площині (наприклад, збільшення частки часу, відведеного на навчання й роботу з інноваціями – у площині «навчання та розвиток»).

4. *Логіко-структурне моделювання (LFA) для програм мотивації*

– опис «логіки змін» від впровадження нової системи мотивації: ресурси → активності (тренінги, нові правила бонусів, сесії ідей) → безпосередні результати (зростання кількості ідей, участі) → проміжні результати (зміни в культурі, залученості) → кінцевий вплив (зростання інноваційної спроможності бізнесу).

Такий підхід є важливим, якщо в компанії запускаються цільові проєкти з розвитку системи мотивації, і потрібно оцінити їхню ефективність у рамках проєктного циклу.

Окремо варто виділити питання результативності саме мотиваційних заходів. Ідеться про відповідь на запитання: «Наскільки зміни в системі мотивації реально вплинули на інноваційну активність і результати бізнесу?»

Методично це можна організувати у вигляді кількох кроків:

1. Вихідна діагностика

- вимірювання ключових показників інноваційної активності та мотивації до впровадження змін;
- аналіз якісних даних (інтерв'ю, фокус-групи) щодо проблем і бар'єрів.

2. Опис мотиваційної інтервенції

- які саме заходи впроваджуються (нова преміальна система, конкурси ідей, навчальні програми, зміна формату роботи тощо);
- які гіпотези закладаються (наприклад, «запуск конкурсу ідей + премії має збільшити кількість ідей на 30 % за півроку»).

3. Поточний моніторинг

- регулярне вимірювання ключових KPI (щокварталу);
- відслідковування проміжних ефектів (зростання участі, зміни в задоволеності системою мотивації).

4. Порівняльний аналіз «до/після»

- порівняння значень показників до і після впровадження системи мотивації;
- при можливості – використання «контрольної групи» (наприклад, підрозділ, де мотиваційні заходи ще не запуснені або відрізняються).

5. Оцінка економічної доцільності

- розрахунок ROI мотиваційних заходів:

$$ROI_{\text{мот}} = \frac{\text{додатковий економічний ефект, пов'язаний з інноваціями} - \text{витрати на мотиваційні заходи}}{\text{витрати на мотиваційні заходи}} \times 100\% \quad (1.6)$$

- аналіз нефінансових ефектів (зменшення плинності кадрів, підвищення залученості, покращення бренду роботодавця).

Застосування описаних підходів у малому бізнесі має низку особливостей:

- *Обмеженість даних і ресурсів* – не завжди є можливість вести складну статистику чи застосовувати багатоіндикаторні моделі;
- *Висока залежність від «людського фактору»* – цифри легко спотворюються, якщо система показників надто формалізована або сприймається як «контроль заради контролю»;
- *Необхідність адаптації методик до масштабу та культури компанії* (невеликі опитування, прості інтегральні показники, фокус на кількох ключових метриках).

Тому для малих підприємств доцільно будувати «мінімально достатню» систему оцінювання, яка включає:

- 3–5 ключових кількісних показників інноваційної активності (кількість ідей, частка впроваджених, економічний ефект);
- 2–3 індекси за результатами коротких опитувань (індекс мотивації, індекс підтримки інновацій);
- елементи якісного аналізу (інтерв'ю, обговорення результатів на командних зустрічах).

Отже, у першому розділі магістерської роботи було теоретично обґрунтовано сутність, значення та методичні засади оцінювання інноваційної активності персоналу малого бізнесу, а також визначено роль системи мотивації у стимулюванні інноваційної поведінки співробітників.

По-перше, уточнено зміст категорії «інноваційна активність персоналу малого бізнесу». Під нею запропоновано розуміти сукупність індивідуальних і колективних дій працівників, спрямованих на ініціювання, розробку, впровадження й поширення нововведень у всіх сферах діяльності підприємства – від продуктів і послуг до внутрішніх процесів та взаємодії з клієнтами. Наголошено на специфіці інноваційної активності в малому бізнесі: високому впливі кожного працівника, тісному зв'язку з підприємницькою активністю власника, низькому рівні формалізації процесів та обмеженості ресурсів.

По-друге, обґрунтовано ключову роль інноваційної активності персоналу в розвитку малого бізнесу. Показано, що за умов високої конкуренції, цифрової трансформації та воєнних викликів саме інноваційно активний персонал забезпечує здатність малого підприємства:

- створювати унікальні ціннісні пропозиції для клієнтів;
- підвищувати ефективність внутрішніх процесів;
- адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відновлюватися після криз.

Для українських реалій додатково підкреслено значення інноваційної активності персоналу в контексті перебудови логістики, форматів обслуговування, інтеграції соціально відповідальних ініціатив та участі бізнесу у відбудові громад.

По-третє, систематизовано фактори впливу на інноваційну активність персоналу малого бізнесу, які згруповано на індивідуальні (особистісні якості, компетенції, досвід, цінності), організаційні (стиль лідерства, організаційна культура, система мотивації, структура й процеси, ресурсне забезпечення) та зовнішні (ринкові умови, інституційне середовище, професійні спільноти). Підкреслено, що завдання менеджменту – так налаштувати внутрішні фактори, щоб індивідуальний потенціал працівників, помножений на зовнішні можливості, трансформувався в реальні інновації.

По-четверте, розкрито сутність системи мотивації інноваційної активності персоналу малого бізнесу як інтегрованого комплексу економічних, організаційних та соціально-психологічних інструментів. Узагальнено, що:

економічні інструменти (премії, бонуси, участь у прибутку, опціони, інноваційні KPI) створюють пряму залежність між інноваційним внеском і винагородою;

організаційні інструменти (автономія в роботі, кросфункціональні команди, процедури роботи з ідеями, навчання та розвиток, цифрові інструменти) забезпечують можливості для реалізації інноваційної активності;

соціально-психологічні інструменти (визнання, довіра, психологічна безпека, культура підтримки ініціативи, залучення до прийняття рішень) формують внутрішню готовність і бажання працівників бути інноваторами.

Показано, що стійка інноваційна поведінка формується лише за умов комплексного поєднання цих трьох груп інструментів та їх узгодження зі стратегією інноваційного розвитку підприємства.

По-п'яте, систематизовано методичні підходи до оцінювання рівня інноваційної активності та результативності мотивації персоналу в малому бізнесі. Запропоновано:

систему кількісних показників (кількість ідей, частка працівників-ініціаторів, частка впроваджених ідей, участь у проєктах, економічний ефект від інновацій), на основі яких може бути сформовано інтегральний індекс інноваційної активності персоналу;

використання опитувальних методів для вимірювання інноваційної поведінки (innovative work behaviour), задоволеності системою мотивації та сприйняття організаційної підтримки інновацій;

формування комбінованих індексів, що поєднують поведінкові та мотиваційні виміри;

застосування інструментів стратегічного та проєктного аналізу (SWOT, аналіз зацікавлених сторін, Balanced Scorecard, логіко-структурний підхід) для оцінки впливу мотиваційних програм на інноваційну спроможність бізнесу.

По-шосте, обґрунтовано необхідність адаптації системи оцінювання до специфіки малого бізнесу, зокрема обмеженості ресурсів, високої ролі «людського фактору» та потреби в простих, але інформативних індикаторах. Запропоновано підхід до формування «мінімально достатньої» системи оцінювання, що поєднує 3–5 ключових кількісних показників, 2–3 індекси за результатами коротких опитувань та елементи якісного аналізу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО СТАРТАПУ «СМАРТКРАФТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика малого підприємства (стартапу) «СмартКрафт» та особливості управління персоналом

Інноваційний стартап «СмартКрафт» є малим підприємством у сфері цифрових технологій, що функціонує на перетині IT та креативної економіки. Його бізнес-модель базується на розробці та комерціалізації SaaS-платформи для цифрової трансформації крафтових виробників (малих виробників продуктів харчування, напоїв, ремісничих виробів, косметики тощо).

Місія стартапу полягає в тому, щоб допомогти крафтовим виробникам системно керувати виробництвом, онлайн-продажами та взаємодією з клієнтами, використовуючи доступні цифрові інструменти – без необхідності створювати власні IT-команди. Це відповідає сучасним трендам розвитку малого бізнесу в Україні, де цифровізація стає ключовим чинником конкурентоспроможності й виходу на нові ринки.

Стартап «СмартКрафт» було засновано у 2024 р. групою молодих підприємців та IT-фахівців, які мали попередній досвід роботи з малими виробниками та спостерігали їхні типові проблеми:

- фрагментованість процесів (окремо – виробництво, окремо – соцмережі, окремо – облік замовлень);
- відсутність єдиної бази клієнтів та історії взаємодії;
- складність аналітики (які продукти продаються краще, які канали збуту ефективніші тощо);
- брак часу та компетенцій для впровадження складних IT-рішень.

У відповідь на це було сформовано концепцію хмарної платформи «SmartKraft», що включає:

- модуль управління замовленнями (з різних каналів – соцмережі, маркетплейси, сайт, месенджери);

- модуль управління номенклатурою та залишками;
- CRM-модуль із базою клієнтів, історією замовлень, сегментацією;
- модуль базової аналітики (продажі по продуктах, клієнтах, каналах, регіонах);
- інтеграції з популярними платіжними та логістичними сервісами.

За період 2023–2025 рр. стартап пройшов кілька ключових етапів розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Етапи розвитку стартапу «СмартКрафт»

Період	Етап розвитку	Ключові події / результати
II–IV кв. 2023 р.	Ідея, pre-seed	Формування засновницької команди, підтвердження проблеми, інтерв'ю з крафтовими виробниками, базовий прототип (no-code)
I–II кв. 2024 р.	MVP, перші пілоти	Розробка функціонального MVP, запуск пілотів із 5–7 крафтовими виробниками, перші платні підписки
III–IV кв. 2024 р.	Раннє зростання	Оптимізація продукту за результатами пілотів, участь у акселераційній програмі, перші партнерства з локальними крафтовими спільнотами
2025 р. (поточний)	Масштабування в межах регіону / країни	Розширення клієнтської бази (20–30 активних клієнтів), розробка нових модулів, підготовка до виходу на суміжні сегменти (HoReCa, фермерські кооперативи), активізація грантової та інвестиційної діяльності

З організаційно-правової точки зору «СмартКрафт» функціонує у форматі ТОВ, що відповідає типовій практиці для українських ІТ- та продуктово-орієнтованих стартапів.

Бізнес-модель стартапу ґрунтується на підписній моделі (subscription) з можливими доповненнями у вигляді консалтингових послуг та кастомізації для окремих клієнтів.

Ключові елементи бізнес-моделі:

Споживча цінність (Value Proposition)

- спрощення управління замовленнями та клієнтами для крафтових виробників;
- економія часу та зниження операційного хаосу;
- доступ до аналітики без глибоких технічних знань;

- можливість масштабування онлайн-продажів без суттєвого збільшення адміністративних витрат.

Цільові сегменти клієнтів

- малі крафтові виробники (food, beverages, cosmetics, gifts);
- мікропідприємства в сфері крафтових послуг (невеликі пекарні, кав'ярні з власною продукцією);
- у перспективі – малі фермерські господарства, локальні бренди в HoReCa.

Канали збуту

- прямі продажі через власний сайт та соцмережі;
- партнерства з асоціаціями та спільнотами крафтових виробників;
- участь у виставках, фестивалях, освітніх програмах для крафтового бізнесу.

Джерела доходу

- щомісячна/щорічна передплата (SaaS);
- разові послуги з налаштування, навчання персоналу;
- в перспективі – комісії від інтегрованих сервісів (еквайринг, логістика) за моделей revenue-sharing.

Ключові ресурси

- команда розробки (back-end, front-end, UX/UI);
- бізнес- та продуктова команда (product owner, customer success, маркетинг);
- партнерські зв'язки з крафтовими спільнотами;
- інтелектуальна власність (програмний код, база даних, бренд).

Стратегічно «СмартКрафт» орієнтується на:

- закріплення позицій у сегменті крафтових виробників в межах України (регіональний → національний рівень);
- розширення функціоналу платформи до повноцінної «цифрової екосистеми» для крафтового бізнесу;

- інтернаціоналізацію (вихід на ринки країн Центральної та Східної Європи) у середньостроковій перспективі;
- поєднання грантового, інвестиційного та операційного фінансування для підтримки розвитку продукту та команди.

Такі стратегічні орієнтири зумовлюють високі вимоги до інноваційної активності персоналу та якості управління людськими ресурсами.

Як типовий малий інноваційний бізнес, «СмартКрафт» має плоску, гнучку структуру управління, що мінімізує бюрократію та прискорює прийняття рішень.

Організаційна структура стартапу «СмартКрафт» включає:

- CEO / співзасновник (відповідальний за стратегію, фінанси, партнерства);
- СТО / співзасновник (керівник розробки та технічного розвитку);
- Product Owner (управління продуктовою дорожньою картою, збір зворотного зв'язку від клієнтів);
- Команда розробки (2–3 розробники, 1 UX/UI-дизайнер);
- Customer Success / підтримка клієнтів (1–2 особи, поєднані з функціями впровадження та навчання);
- Маркетинг / SMM (1 особа, можливо часткова зайнятість або аутсорс).

Таблиця 2.2 – Чисельність та структура персоналу стартапу «СмартКрафт» (2025 р.)

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Частка в загальній чисельності, %	Ключові функції
Керівництво (CEO, СТО)	2	20	Стратегія, фінанси, технічний розвиток, партнерства
Product Owner	1	10	Візія продукту, roadmap, пріоритизація фіч
Розробники (back-end, front-end)	3	30	Розробка функціоналу, інтеграції
UX/UI-дизайнер	1	10	Дизайн інтерфейсу, користувацький досвід
Customer Success / підтримка	2	20	Впровадження, навчання клієнтів, підтримка
Маркетинг / SMM	1	10	Просування, контент, комунікації
Усього	10	100	

Частина функцій може виконуватися фрилансерами або консультантами, особливо на етапі масштабування (наприклад, юридичний супровід, бухгалтерія, PR). Це типовий підхід для стартапів, які прагнуть зберігати ядро команди компактним та гнучким.

Особливості діяльності «СмартКрафт» як інноваційного стартапу зумовлюють специфічні підходи до кадрової політики та управління персоналом:

1. Орієнтація на талант і мультифункціональність.

У невеликій команді кожен працівник часто поєднує декілька ролей (розробник → частково DevOps, Customer Success → частково бізнес-аналітик, Product Owner → частково маркетолог тощо). Це вимагає від персоналу високого рівня гнучкості, готовності навчатися та змінювати профіль завдань.

2. Неформальна, але інтенсивна комунікація.

Основні формати взаємодії:

- щотижневі стратегічні мітинги (review / planning);
- щоденні stand-up'и у форматі Agile;
- постійна комунікація в робочих месенджерах (Slack / Telegram).

Такий стиль управління сприяє швидкому прийняттю рішень та постійній узгодженості команди, але водночас підвищує навантаження на співробітників.

3. Високий ступінь автономії.

Кожен член команди має суттєву свободу у виборі засобів досягнення цілей. Це підтримує інноваційну активність, але вимагає зрілої самоорганізації й чітких домовленостей щодо пріоритетів.

4. Гнучкі форми зайнятості.

Частина співробітників працює віддалено (remote / hybrid), що стало особливо актуальним в умовах війни. Це розширює географію найму, але створює додаткові виклики для формування довіри, культури співпраці та мотивації.

5. Сильна роль засновників у формуванні культури.

Засновники «задають тон» щодо ставлення до інновацій, помилок, експериментів, клієнтів. Від їхньої відкритості до нових ідей, готовності

делегувати та підтримувати ініціативи суттєво залежить рівень інноваційної активності всієї команди.

6. Комбінація формальної та неформальної мотивації.

Формально – зарплата, премії, можливі опції; неформально – залученість до «цікавої справи», можливість впливати на продукт, навчання, участь у професійних спільнотах, відчуття значущості внеску в розвиток крафтового бізнесу.

Проведений аналіз дозволяє окреслити низку викликів, які безпосередньо впливають на інноваційну активність персоналу та результативність системи мотивації:

1. Обмежені фінансові ресурси для «класичних» HR-практик.

Стартап не може конкурувати із великими ІТ-компаніями за рівнем базової оплати праці, соціальних пакетів та «перків». Це змушує робити акцент на нематеріальних інструментах, гнучкості та можливості впливати на продукт.

2. Високе навантаження та ризик вигорання.

Інтенсивний режим роботи, дедлайни, поєднання різних ролей підвищують ризик професійного вигорання, що може негативно позначитися на інноваційній активності.

3. Потреба в систематизації системи мотивації.

На ранніх етапах мотивація часто є «інтуїтивною» (засновники преміюють «по відчуттях», рішення приймаються ситуативно). Зі зростанням команди виникає потреба в більш структурованій, прозорій системі, прив'язаній до інноваційних результатів.

4. Утримання ключових співробітників.

Для стартапу втрата одного-двох ключових співробітників може означати відкат у розвитку продукту чи ринку. Відповідно, система мотивації має не лише стимулювати ініціативність, а й формувати довгострокову лояльність (через опції, участь у прибутку, розвиток, відчуття причетності).

5. Формування та підтримка інноваційної культури в умовах віддаленої роботи.

Важливо забезпечити такі практики, що підтримують «живі» обговорення ідей, спільне навчання та командну згуртованість, навіть якщо команда працює в різних містах/країнах.

2.2. Оцінка рівня інноваційної активності співробітників стартапу «СмартКрафт» та ключових факторів, що на неї впливають

Оцінювання інноваційної активності персоналу стартапу «СмартКрафт» здійснюється відповідно до методичних підходів, викладених у розділі 1, і поєднує кількісні показники, опитувальні індекси та якісний аналіз факторів. З огляду на невелику чисельність персоналу (10 осіб), доцільно застосовувати просту, але інформативну систему показників, що дозволяє відстежувати динаміку та пов'язувати інноваційну активність із використаними інструментами мотивації.

Для оцінювання інноваційної активності персоналу «СмартКрафт» використано такі інструменти:

1. Аналіз внутрішніх даних стартапу (2024–2025 рр.)

- кількість ідей, поданих працівниками;
- кількість інноваційних проєктів, пілотів і релізів продукту;
- економічний ефект від інновацій (нові клієнти, додатковий дохід, економія витрат).

2. Анкетне опитування співробітників ($n = 10$)

- блок 1: інноваційна поведінка (генерація, просування та реалізація ідей) за шкалою 1–5;
- блок 2: сприйняття умов для інновацій (автономія, ресурси, підтримка керівництва);
- блок 3: задоволеність системою мотивації за інноваційні результати.

3. Експертна оцінка керівництва

- якісний аналіз інноваційної активності (ключові приклади);
- визначення ваг для інтегрального індексу інноваційної активності персоналу.

Враховуючи орієнтацію стартапу на активну продуктову розробку, ваги для інтегрального індексу обрано таким чином:

- генерація та реалізація ідей – 0,4;
- участь у проєктах – 0,2;
- економічний ефект – 0,4.

На основі внутрішньої звітності стартапу за 2024 рік і перше півріччя 2025 року узагальнено кількісні показники інноваційної активності персоналу «СмартКрафт» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники інноваційної активності персоналу стартапу «СмартКрафт» за 2024 р. – I півріччя 2025 р.

Показник	2024 р. I півріччя 2025 р.	
Кількість працівників	8	10
Кількість поданих ідей (пропозицій щодо покращень та фіч)	42	31
Кількість працівників, які подали хоча б одну ідею	7	9
Кількість відібраних ідей для опрацювання	18	14
Кількість впроваджених ідей	9	8
Кількість інноваційних проєктів (релізів/пілотів)	4	3
Додатковий дохід від нових фіч та оптимізацій, тис. грн	420	310
Оцінена економія витрат (оптимізація процесів), тис. грн	80	60

На базі табл. 2.3 розрахуємо ключові коефіцієнти.

1. Частка працівників-ініціаторів ідей ($U_{\text{ідей}}$):

2024 р.:

$$U_{\text{ідей}}^{2024} = \frac{7}{8} \times 100\% = 87,5\%$$

I півріччя 2025 р.:

$$U_{\text{ідей}}^{2025/1} = \frac{9}{10} \times 100\% = 90\%$$

Отже, майже всі співробітники так чи інакше долучені до генерування ідей, що є дуже високим показником для малого бізнесу.

2. Коефіцієнт реалізації ідей ($C_{\text{реал}}$):

2024 р.:

$$C_{\text{реал}}^{2024} = \frac{9}{42} \times 100\% \approx 21,4\%$$

I півріччя 2025 р.:

$$C_{\text{реал}}^{2025/1} = \frac{8}{31} \times 100\% \approx 25,8\%$$

Спостерігається зростання частки реалізованих ідей, що свідчить про покращення процесів відбору й впровадження (менше «ідей заради ідей», більше – практично орієнтованих рішень).

3. Індекс економічного ефекту інноваційної активності ($I_{\text{екон}}$)

Припустимо, що фонд оплати праці (ФОП) становив:

- 2024 р. – 2 400 тис. грн (8 осіб);
- I півріччя 2025 р. – 1 700 тис. грн (10 осіб).

Тоді сумарний економічний ефект:

$$2024 \text{ р.: } \Delta D_{\text{інн}} + \Delta C_{\text{інн}} = 420 + 80 = 500 \text{ тис. грн}$$

$$I_{\text{екон}}^{2024} = \frac{500}{2400} \times 100\% \approx 20,8\%$$

$$\text{I півріччя 2025 р.: } \Delta D_{\text{інн}} + \Delta C_{\text{інн}} = 310 + 60 = 370 \text{ тис. грн}$$

$$I_{\text{екон}}^{2025/1} = \frac{370}{1700} \times 100\% \approx 21,8\%$$

Таким чином, економічний ефект інновацій, співвіднесений із витратами на персонал, знаходиться на рівні близько 21 %, що є досить високим показником для ранньої стадії розвитку продуктового стартапу. Для порівняння: за даними міжнародних досліджень, у зрілих продуктово-орієнтованих компаніях частка доходу від нових продуктів часто становить 20–30 % від загальної виручки. Це свідчить про те, що «СмартКрафт» рухається у конкурентоспроможному діапазоні.

Для глибшого розуміння інноваційної активності персоналу було проведено анкетне опитування (10 респондентів), яке включало шкали:

- IWB (Innovative Work Behaviour) – інноваційна поведінка (10 тверджень: генерація, просування, реалізація ідей; шкала 1–5);
- Сприйняття організаційної підтримки інновацій (6 тверджень; шкала 1–5);
- Задоволеність системою мотивації за інновації (5 тверджень; шкала 1–5).

Узагальнені результати наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Середні бали інноваційної поведінки та мотивації персоналу «СмартКрафт» (за 5-бальною шкалою)

Шкала / вимір	Середній бал	Тлумачення
Генерація ідей	4,4	Високий рівень
Просування ідей (idea promotion)	4,1	Високий
Реалізація ідей (idea implementation)	3,8	Вище середнього, є резерви
Індекс інноваційної поведінки IWB	4,1	Висока інноваційна активність
Підтримка інновацій з боку керівництва	4,3	Висока
Автономія в роботі	4,5	Дуже висока
Доступ до ресурсів для експериментів	3,7	Середній / вище середнього
Психологічна безпека	4,2	Висока
Задоволеність матеріальними стимулами	3,4	Середній рівень
Задоволеність нематеріальною мотивацією	4,3	Висока
Індекс задоволеності мотиваційною системою	3,9	Помірно високий, з певними фінансовими обмеженнями

Отримані результати свідчать, що:

- працівники загалом демонструють високий рівень інноваційної поведінки (IWB = 4,1);
- найсильнішими сторонами є генерація та просування ідей, де працівники відчують підтримку керівництва;

- дещо нижчі оцінки має реалізація ідей (3,8), що корелює з обмеженими ресурсами (час, бюджет) та можливими технічними/організаційними бар'єрами;
- організаційна підтримка інновацій і автономія оцінюються дуже високо (4,3–4,5), що відображає гнучкий, довірчий стиль управління;
- матеріальна складова мотивації оцінена помірно (3,4), натомість нематеріальні аспекти (визнання, змістовність роботи, вплив на продукт) – високо (4,3).

Це підтверджує тезу, що для інноваційних стартапів на ранніх етапах саме нематеріальні мотиватори є ключовими, тоді як матеріальна винагорода часто сприймається як достатня, але не конкурентна з великими компаніями.

Для узагальнення кількісних і опитувальних даних побудуємо інтегральний індекс інноваційної активності персоналу ($I_{\text{інн.акт}}$), використовуючи чотири нормовані компоненти:

$I_{\text{ідей}}$ – нормований показник інтенсивності генерації ідей,

$I_{\text{реал}}$ – нормований коефіцієнт реалізації ідей,

$I_{\text{участі}}$ – нормований показник участі персоналу в проєктах,

$I_{\text{екон}}$ – нормований індекс економічного ефекту.

Для спрощення приймемо, що шкала нормування 0–1 побудована відносно цільових орієнтирів стартапу:

- 4 і більше ідей/працівника/рік $\rightarrow 1$;
- коефіцієнт реалізації $\geq 30\%$ $\rightarrow 1$;
- частка працівників-ініціаторів $\geq 90\%$ $\rightarrow 1$;
- $I_{\text{екон}} \geq 25\%$ $\rightarrow 1$.

За даними за 2024 р. маємо:

$$42 \text{ ідей} / 8 \text{ працівників} = 5,25 \text{ ідей/працівника} \rightarrow I_{\text{ідей}} \approx 1$$

$$C_{\text{реал}} \approx 21,4\% \rightarrow I_{\text{реал}} \approx 0,7$$

$$U_{\text{ідей}} \approx 87,5\% \rightarrow I_{\text{участі}} \approx 0,97$$

$$I_{\text{екон}} \approx 20,8\% \rightarrow I_{\text{екон}} \approx 0,83$$

Враховуючи ваги (0,4 – ідеї/реалізація, 0,2 – участь, 0,4 – економічний ефект), отримаємо:

$$I_{\text{інн.акт}} \approx 0,4 \cdot \frac{I_{\text{ідей}} + I_{\text{реал}}}{2} + 0,2 \cdot I_{\text{участі}} + 0,4 \cdot I_{\text{екон}}$$

$$\frac{I_{\text{ідей}} + I_{\text{реал}}}{2} \approx \frac{1 + 0,7}{2} = 0,85$$

$$I_{\text{інн.акт}} \approx 0,4 \cdot 0,85 + 0,2 \cdot 0,97 + 0,4 \cdot 0,83 \approx 0,34 + 0,19 + 0,33 = 0,86$$

Отже, інтегральний індекс інноваційної активності персоналу стартапу «СмартКрафт» за 2024 р. становить приблизно 0,86 із 1 можливого, що відповідає високому рівню.

На основі результатів опитування, інтерв'ю з керівництвом та аналізу організаційних практик можна виділити групи факторів, які найбільше впливають на інноваційну активність персоналу стартапу.

1. Стиль лідерства та організаційна культура

Керівники «СмартКрафт» демонструють підтримуючий, партнерський стиль, що підсилює відчуття автономії й відповідальності у працівників. Це проявляється в готовності обговорювати ідеї на рівних, відкритості до критики продукту й процесів, підтримці експериментів.

Внутрішні неформальні правила («краще спробувати, ніж не зробити», «помилка – це інвестиція в досвід») формують культуру психологічної безпеки, що безпосередньо пов'язана з інноваційною поведінкою.

2. Організаційні умови: автономія, структура, цифрові інструменти

Високий рівень автономії (середній бал 4,5) дає співробітникам свободу обирати способи досягнення цілей, планувати робочий час, пропонувати альтернативні рішення.

Гнучка, плоска структура мінімізує бар'єри між рівнями управління, пришвидшує погодження та реалізацію ідей.

Використання сучасних цифрових інструментів управління завданнями й комунікаціями (Trello/Jira, Slack/Telegram тощо) сприяє прозорості процесів, видимості ініціатив, швидкому зворотному зв'язку.

3. Система мотивації

Матеріальна мотивація загалом “на прийнятному рівні”, але не є ключовим фактором залучення. Працівники чітко розуміють обмеження стартапу на ранній стадії, тому особливу вагу мають нематеріальні стимули:

- визнання внеску (публічна подяка, участь у презентаціях продукту клієнтам);
- можливість впливати на візію продукту;
- доступ до навчання (курси, конференції, акселераційні програми).

Водночас, частина співробітників очікує більшої прозорості та формалізації зв'язку між інноваційними результатами та винагородою (зокрема – зрозумілих правил преміювання за успішні релізи, участь у прибутку, опціони). Це виступає потенційним резервом підвищення інноваційної активності в середньо- та довгостроковій перспективі.

Війна та пов'язані з нею ризики (нестабільність енергопостачання, релокація, психологічне навантаження) створюють додаткові бар'єри для інноваційної активності. Однак команда «СмартКрафт» частково перетворила ці виклики на драйвери:

- фокус на рішеннях, які допомагають крафтовим виробникам працювати в умовах нестабільності;
- участь у програмах підтримки бізнесу та інновацій (гранти, акселератори), що вимагає від персоналу додаткової креативності й дисципліни.

Більшість членів команди мають підприємницький або стартап-досвід, що підсилює їхню внутрішню мотивацію до змін.

Поєднання кількох функцій в одному працівникові сприяє глибшому розумінню бізнесу в цілому, що позитивно впливає на якість та практичність інноваційних ідей. Проте це ж створює ризик перевантаження й вигорання, що може в перспективі знизити інноваційну активність.

Проведена оцінка дозволяє зробити такі проміжні висновки:

Персонал стартапу «СмартКрафт» демонструє високий рівень інноваційної активності, що підтверджується як кількісними (кількість ідей, частка працівників-ініціаторів, економічний ефект), так і опитувальними показниками (індекс IWB = 4,1; інтегральний індекс інноваційної активності $\approx 0,86$).

Сильними сторонами є:

- дуже високий рівень залучення працівників до генерації ідей (понад 85–90 % персоналу);
- достатньо високий коефіцієнт реалізації ідей (близько 20–26 %), який має позитивну динаміку;
- суттєвий економічний ефект від впроваджених інновацій (близько 21 % від ФОП);
- позитивне сприйняття організаційної підтримки інновацій та нематеріальної мотивації.

До зон подальшого вдосконалення належать:

- формалізація та підвищення прозорості зв'язку між інноваційними результатами та матеріальною винагородою;
- зниження ризику перевантаження ключових співробітників за рахунок кращого планування, делегування, залучення додаткових ресурсів;
- подальший розвиток процедур роботи з ідеями (чіткі критерії відбору, пріоритизація, зворотний зв'язок).

Виявлено, що ключовими факторами, які стимулюють інноваційну активність персоналу «СмартКрафт», є:

- підтримуючий стиль лідерства та довірна організаційна культура;
- висока автономія й гнучка організаційна структура;
- сильні нематеріальні мотиватори (визнання, вплив на продукт, можливості розвитку).

2.3. Аналіз чинної системи мотивації персоналу «СмартКрафт» і виявлення проблем та резервів її вдосконалення

Ефективність інноваційної діяльності стартапу «СмартКрафт» значною мірою визначається тим, як саме побудована система мотивації персоналу, наскільки вона узгоджена з етапом розвитку компанії, її стратегічними цілями та ресурсними можливостями. На основі даних попередніх підрозділів (2.1–2.2), внутрішніх регламентів стартапу та результатів опитування працівників здійснимо детальний аналіз чинної системи мотивації з позицій трьох блоків, виділених у розділі 1:

- економічні (матеріальні) інструменти;
- організаційні інструменти;
- соціально-психологічні інструменти.

Окрему увагу приділимо внутрішнім суперечностям, проблемам та резервам вдосконалення системи мотивації інноваційної активності.

На момент дослідження система мотивації персоналу стартапу «СмартКрафт» сформувалася еволюційно, у відповідь на практичні потреби команди та виклики зовнішнього середовища. Вона не є повністю формалізованою, але має певну структуру, яку можна описати за трьома блоками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні елементи чинної системи мотивації персоналу стартапу «СмартКрафт»

Блок мотивації	Основні інструменти	Рівень формалізації
Економічна (матеріальна)	Базова заробітна плата; нерегулярні премії за успішні релізи; окремі бонуси за «критичні» задачі	Частково формалізована (є базові домовленості, відсутні чіткі письмові положення)
Організаційна	Висока автономія; гнучкий графік; віддалена/гібридна робота; участь у кросфункціональних командах; неформальні «сесії ідей»	Переважно неформалізована; практики закріплені звичаями та усними домовленостями
Соціально-психологічна	Визнання досягнень; залучення до прийняття рішень; відкритий стиль комунікацій; підтримка в навчанні та розвитку	Неформальна, але стійка культурна практика

Загалом система мотивації «СмартКрафт» орієнтована на гнучкість, довіру та нематеріальні стимули, що характерно для ранніх стадій розвитку стартапів. При цьому окремі елементи матеріальної мотивації та процедурні аспекти роботи з інноваційними результатами залишаються недостатньо структурованими.

Аналіз економічних інструментів мотивації

Базова оплата праці.

Базові зарплати працівників «СмартКрафт» знаходяться на рівні, який можна охарактеризувати як середній або дещо нижчий за ринковий для ІТ-сектору, але конкурентний у порівнянні з малим бізнесом інших галузей. Це типова ситуація для стартапів, які обмежені у фінансах, але намагаються компенсувати це можливостями розвитку, участю в цікавих проєктах, неформальним середовищем.

Премії та бонуси.

Преміальна складова на даному етапі:

- виплачується нерегулярно (зазвичай після успішних релізів функціоналу або досягнення важливих операційних результатів);
- розмір премій визначається ситуативно засновниками, без чіткої формули, відштовхуючись від фінансових можливостей та суб'єктивної оцінки внеску;
- прив'язка премій до конкретних інноваційних показників (кількість ідей, участь у проєктах, економічний ефект) є частковою та неформальною.

Це підтверджують результати опитування: середній бал задоволеності матеріальною мотивацією становив 3,4 із 5, тоді як нематеріальні аспекти оцінювалися значно вище (4,3). Певна частина співробітників у коментарях зазначає, що «хотілося б чіткіших правил преміювання» та «прозорих критеріїв».

Участь у прибутку та опціони.

На даному етапі стартап не впровадив повноцінної опційної програми для працівників, хоча питання неодноразово обговорювалося. Частина ключових

співробітників має усні домовленості щодо можливості участі в капіталі компанії в майбутньому, але це не оформлено документально. Участь у прибутку в класичному вигляді (profit-sharing) також формально не запроваджена, хоча окремі премії фактично виконують цю функцію.

Оцінка з позицій інновативності.

Плюси:

- наявність хоча б базових премій за результат, що дозволяє засновникам оперативно відзначати ключові внески;
- гнучкість у прийнятті рішень (можливість оперативно преміювати без складних бюрократичних процедур).

Мінуси / проблеми:

- недостатня прозорість і прогнозованість – працівники не завжди розуміють, які саме дії чи результати гарантовано призведуть до преміювання;
- обмежена прив'язка до інноваційних KPI – хоча інноваційна активність є суттю бізнесу, вона не повністю «оцифрована» в преміальній системі;
- відсутність опціонної програми знижує довгострокову залученість ключових співробітників (ризик переходу до більших компаній).

Таким чином, економічний блок мотивації виконує базову функцію (забезпечення прийнятного рівня доходу та елементарного преміювання), але не розкриває повністю свій потенціал як драйвер інноваційної активності.

Аналіз організаційних інструментів мотивації

За результатами опитування та аналізу управлінських практик, організаційний блок мотивації у «СмартКрафт» є найрозвиненішим і найбільш відповідним природі інноваційного стартапу.

Ключові елементи:

1. Висока автономія в роботі

- працівники самостійно планують значну частину завдань і способів їх виконання;
- рішення щодо технічних рішень, дизайну, дрібних продуктово-функціональних змін часто приймаються на рівні команди без додаткових погоджень;
- середній бал за шкалою «автономія» – 4,5 із 5.

Позитивний ефект: стимулюється ініціативність, інноваційна поведінка, відповідальність за результат.

2. Кросфункціональні команди та проєктний підхід

- для розробки нових функцій, інтеграцій та клієнтських рішень формуються міні-команди, у які входять розробник, дизайнер, представник підтримки та Product Owner;
- це створює умови для обміну знаннями, підвищення розуміння клієнтів, генерування комплексних рішень.

3. Гнучкі форми зайнятості та робочого часу

- команда працює у форматі remote / hybrid з фокусом на результат, а не «відсидку» годин;
- гнучкий графік особливо цінний у воєнних умовах, коли працівники можуть мати додаткові сімейні або волонтерські обов'язки.

4. Процедури роботи з ідеями – наявні, але переважно неформальні

- ідеї обговорюються на регулярних product-мітингах, в робочих чатах;
- існує практика коротких «сесій ідей» (brainstorm), але немає формалізованої «воронки ідей» (фіксація → оцінка → пріоритизація → тест → впровадження → ретроспектива);
- співробітники в опитуваннях відзначають, що «частина ідей губиться», якщо вони не потрапили до product backlog вчасно.

Проблеми та обмеження організаційного блоку:

- ризик перевантаження через мультифункціональність: автономія й проєктний підхід поєднуються з високою кількістю завдань, що може

приводити до хронічної нестачі часу на «чисті інновації» (експерименти, дослідження, prototyping);

- відсутність чітко прописаних процедур роботи з ідеями: інколи працівники не розуміють, чому одна ідея була відібрана, а інша – ні;
- обмежене виділення часу на інноваційну діяльність: хоча у культурі прийнято «бути ініціативним», формального «часу на інновації» (наприклад, 5–10 % робочого часу) не визначено.

Отже, організаційний блок є сильним драйвером інноваційної активності, але потребує часткової структуризації (особливо в частині процесів роботи з ідеями та управління навантаженням).

Аналіз соціально-психологічних інструментів мотивації

Соціально-психологічна складова мотивації у «СмартКрафт» має виражений характер і є одним із ключових джерел високого рівня інноваційної активності персоналу.

Основні прояви:

1. Визнання та підтримка ініціатив

- засновники відкрито відзначають внесок співробітників під час внутрішніх зустрічей, у чатах, при спілкуванні з клієнтами;
- автори успішних ідей часто залучаються до презентацій продукту, клієнтських дзвінків, профільних заходів, що підсилює почуття гордості та причетності.

2. Психологічна безпека

- співробітники зазначають, що не бояться «запропонувати дурну ідею» або поставити під сумнів існуючі рішення;
- помилки сприймаються як «нормальна частина процесу», особливо в експериментальних задачах;
- бал за шкалою психологічної безпеки – 4,2 із 5.

3. Залучення до прийняття рішень

- команда регулярно обговорює продуктову стратегію, пріоритети backlog, напрямки розвитку на стратегічних сесіях;
- окремі працівники мають можливість впливати на roadmap через аргументовану позицію.

4. *Культура навчання та розвитку*

- заохочується участь у вебінарах, онлайн-курсах, мітапах;
- є практика «поділитися тим, що дізнався» в форматі внутрішніх міні-презентацій;
- стартап як роботодавець частково компенсує або повністю оплачує окремі навчальні активності, якщо вони безпосередньо пов'язані з продуктом.

Виявлені проблеми та виклики:

Відсутність системності у визнанні та нагородженні: хоча атмосфера підтримки є, але формальної програми (наприклад, «інноватор місяця», чітких критеріїв для відзнаок) поки що немає;

Нерівномірність залучення: найактивнішу роль в обговоренні стратегії й генеруванні ідей відіграє ядро команди (3–4 людини), тоді як інші іноді залишаються в ролі виконавців;

Невидимі конфлікти навантаження: високий рівень внутрішньої мотивації й відданості справі може маскувати втому й вигорання, про які працівники не завжди прямо говорять (особливо в культурі «стартап-героїзму»).

Таким чином, соціально-психологічний блок загалом можна оцінити як сильний, але з перспективою розвитку в бік більш структурованих практик визнання та підтримки балансу «робота–відновлення».

На основі проведеного аналізу (підрозділи 2.1–2.3) можна систематизувати основні проблеми чинної системи мотивації персоналу «СмартКрафт» та визначити потенційні резерви її вдосконалення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Проблеми та резерви вдосконалення системи мотивації персоналу «СмартКрафт»

Сфера / блок	Поточні проблеми / обмеження	Потенційні резерви вдосконалення
Економічна мотивація	Нерегулярні та ситуативні премії; відсутність прозорої формули; слабка прив'язка до інноваційних KPI; немає формалізованої опціонної програми	Розробка простої системи преміювання, пов'язаної з інноваційними результатами; запровадження опціонів/участі у прибутку для ключових працівників
Організаційна сфера	Частково хаотичний процес роботи з ідеями; відсутність формалізованої «воронки ідей»; високий ризик перевантаження мультифункціональних співробітників	Впровадження простого процесу подання, відбору та реалізації ідей; виділення часу на інноваційну діяльність; оптимізація розподілу завдань
Соціально-психологічна мотивація	Визнання не завжди системне; нерівномірність залучення різних груп працівників; ризики «невидимого» вигорання	Запуск програм символічного визнання («інноватор місяця», командні відзнаки); заходи з профілактики вигорання; розширення участі персоналу в стратегічних обговореннях

Узагальнено, основними напрямками резервів є:

1. Формалізація та прозорість економічної мотивації

– розробка простого положення про преміювання, де:

- частина премії прив'язана до індивідуальних інноваційних результатів (кількість/якість ідей, участь у пілотах);
- частина – до командних результатів (успішність релізів, досягнення продуктових метрик);
- визначено базові принципи розподілу преміального фонду.

– запуск опціонної програми для ядра команди (розробники, Product Owner, ключові фахівці Customer Success) як інструменту довгострокової мотивації.

2. Структурування організаційних процесів, пов'язаних з інноваціями

– розробка й впровадження мінімалістичної «воронки ідей» (подання → первинна оцінка → відбір → тест → впровадження → ретроспектива) з чіткими строками й відповідальними;

– впровадження практики виділеного часу на інноваційні активності (наприклад, 4 години на тиждень на R&D, освіту, експерименти);

- оптимізація розподілу завдань між працівниками, щоб знизити ризик перевантаження ключових членів команди.

3. Поглиблення соціально-психологічної підтримки та визнання

- формалізація програм визнання інноваційних досягнень (символічні нагороди, внутрішні «оголошення подяк», малі ритуали визнання);
- систематичні практики профілактики вигорання (індивідуальні one-to-one зустрічі, обговорення навантаження, гнучке планування в пікові періоди);
- залучення ширшого кола працівників до стратегічних обговорень, щоб посилити відчуття причетності до майбутнього продукту й компанії.

Таким чином, у другому розділі магістерської роботи було здійснено комплексний аналіз інноваційної активності персоналу та діючої системи мотивації інноваційної поведінки в інноваційному стартапі малого бізнесу «СмартКрафт».

По-перше, надано організаційно-економічну характеристику стартапу «СмартКрафт» як малого підприємства у сфері цифрових технологій, що працює на перетині IT та креативної економіки. Визначено місію стартапу – цифрова підтримка крафтових виробників шляхом надання SaaS-платформи для управління замовленнями, клієнтами, аналітикою та інтеграціями з платіжними й логістичними сервісами. Виокремлено ключові етапи розвитку (від ідеї та MVP до стадії регіонального/національного масштабування) та стратегічні орієнтири, зокрема закріплення в ніші крафтового бізнесу, розширення функціоналу платформи й підготовку до виходу на міжнародні ринки. Показано, що обрана модель зумовлює високі вимоги до інноваційної активності персоналу та гнучкості системи управління.

По-друге, проаналізовано організаційну структуру та особливості управління персоналом стартапу. Встановлено, що «СмартКрафт» має компактну команду (близько 10 осіб) із плоскою, гнучкою структурою, високим рівнем автономії, широкою мультифункціональністю та використанням віддалених/гібридних форматів роботи. Такі особливості забезпечують швидке прийняття рішень, тісну взаємодію між функціями (розробка, продукт,

підтримка, маркетинг) і сприяють інноваційній поведінці, але одночасно створюють ризики перевантаження ключових працівників і потребу в більш системному управлінні людськими ресурсами.

По-третє, здійснено кількісну оцінку рівня інноваційної активності персоналу «СмартКрафт». На основі внутрішніх даних за 2024 р. та I півріччя 2025 р. показано, що:

- частка працівників, які подають ідеї, перевищує 85–90 %;
- коефіцієнт реалізації ідей становить близько 21–26 % із позитивною динамікою;
- економічний ефект від інновацій (додатковий дохід+економія витрат) сягає близько 21 % від фонду оплати праці.

Розрахований інтегральний індекс інноваційної активності персоналу наближений до 0,86 (за шкалою 0–1), що свідчить про високий рівень інноваційної активності для малого інноваційного підприємства на ранній стадії розвитку.

По-четверте, за результатами опитування персоналу оцінено інноваційну поведінку та мотиваційний стан співробітників. Індекс інноваційної поведінки (IWB) становить близько 4,1 бала з 5, що характеризує персонал як схильний до генерації, просування та реалізації ідей. Виявлено високий рівень автономії, психологічної безпеки й організаційної підтримки інновацій (4,2–4,5 бала), водночас задоволеність матеріальною складовою мотивації є помірною (3,4 бала). Це вказує на домінування нематеріальних мотиваторів (змістовна робота, вплив на продукт, визнання, навчання) над суто фінансовими стимулами в мотиваційній структурі працівників стартапу.

По-п'яте, проаналізовано чинну систему мотивації персоналу «СмартКрафт» за трьома блоками – економічним, організаційним та соціально-психологічним. Встановлено, що:

- економічний блок забезпечує базову стабільність (зарплата, нерегулярні премії), але характеризується недостатньою прозорістю, відсутністю чіткої формули преміювання, слабкою формалізацією

зв'язку між інноваційними результатами та винагородою, а також відсутністю формалізованої опційної програми;

- організаційний блок є сильною стороною системи мотивації – висока автономія, кросфункціональні команди, гнучкий графік і сучасні цифрові інструменти підтримують інноваційну активність, однак процес роботи з ідеями залишається частково неструктурованим, а ризик перевантаження персоналу – значним;
- соціально-психологічний блок характеризується довірчою культурою, підтримкою ініціатив, високим рівнем визнання, залученням до прийняття рішень і розвитком культури навчання, проте позбавлений системних програм визнання та інструментів профілактики вигорання.

По-шосте, ідентифіковано основні проблеми та резерви вдосконалення системи мотивації інноваційної активності персоналу «СмартКрафт». Ключовими проблемами є:

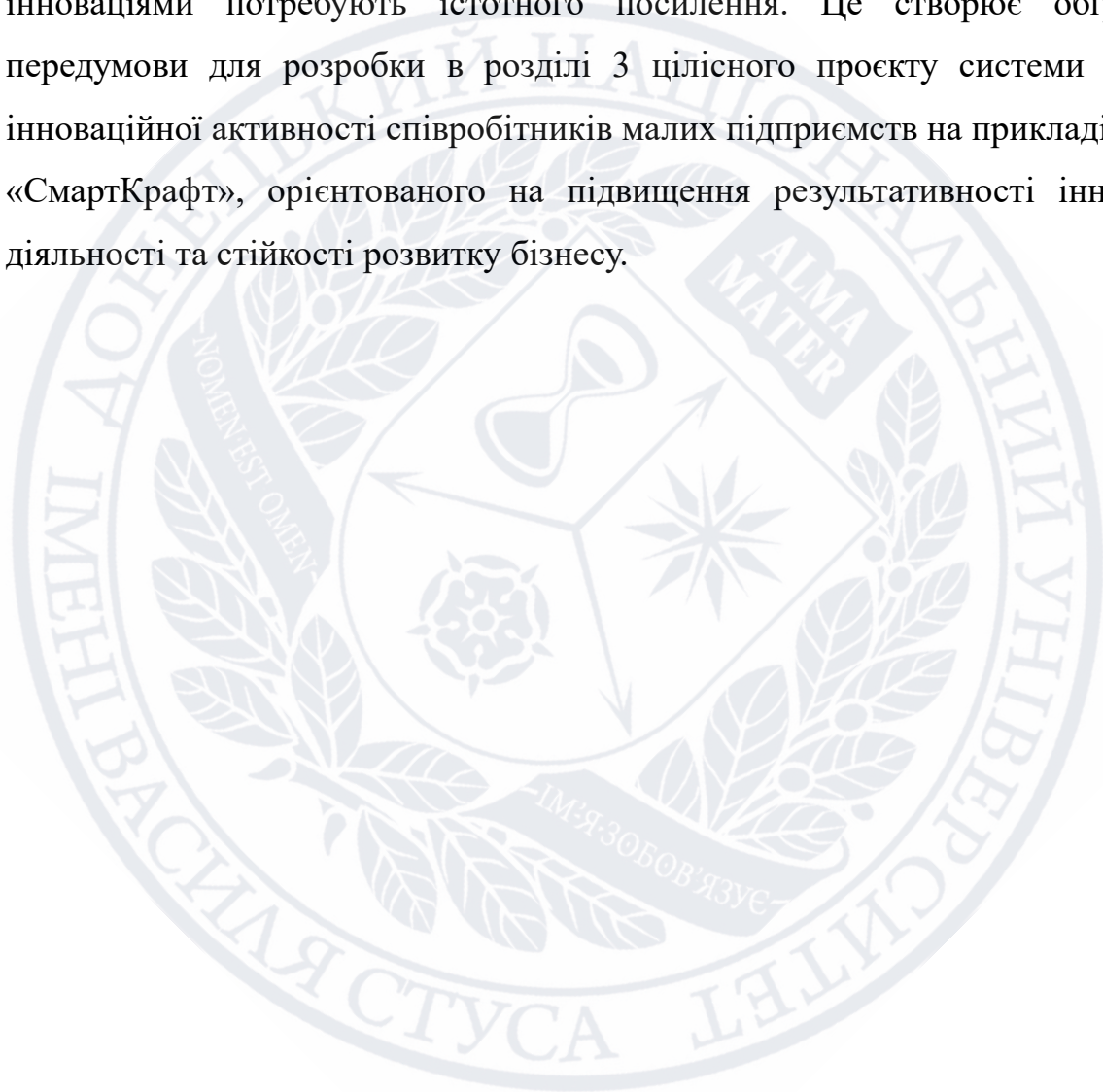
- непрозорість і ситуативність матеріального преміювання, відсутність чітко визначених інноваційних KPI у системі винагород;
- частково хаотичний процес подання, відбору й реалізації ідей, відсутність формалізованої «воронки ідей» та виділеного часу на інноваційну діяльність;
- нерівномірність залучення різних груп працівників до стратегічних обговорень, потенційні ризики «невидимого» вигорання.

До основних резервів віднесено:

- розробку простого, але прозорого положення про преміювання, прив'язаного до інноваційних результатів;
- запровадження елементів участі у прибутку/опційної програми для ключових співробітників;
- формалізацію процесів роботи з ідеями та оптимізацію розподілу навантаження;

- створення програм символічного визнання інноваційних досягнень і заходів із профілактики професійного вигорання.

Таким чином, у розділі 2 встановлено, що високий рівень інноваційної активності персоналу «СмартКрафт» значною мірою забезпечується організаційною гнучкістю та сильною соціально-психологічною підтримкою, тоді як економічний блок мотивації та формалізовані процедури управління інноваціями потребують істотного посилення. Це створює обґрунтовані передумови для розробки в розділі 3 цілісного проєкту системи мотивації інноваційної активності співробітників малих підприємств на прикладі стартапу «СмартКрафт», орієнтованого на підвищення результативності інноваційної діяльності та стійкості розвитку бізнесу.



РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ СТАРТАПУ «СМАРТКРАФТ»)

3.1. Обґрунтування цілей, принципів та вимог до системи мотивації інноваційної активності персоналу в малому бізнесі

Результати аналізу в розділі 2 засвідчили, що інноваційна активність персоналу стартапу «СмартКрафт» вже знаходиться на високому рівні, однак чинна система мотивації має низку прогалин: недостатню прозорість матеріального преміювання, слабку формалізацію зв'язку між інноваційними результатами й винагородою, частково хаотичні процедури роботи з ідеями, ризики перевантаження та вигорання. У таких умовах розробка цілісної системи мотивації інноваційної активності співробітників малого бізнесу на прикладі «СмартКрафт» потребує чіткого визначення цілей, принципів і вимог, яким ця система має відповідати.

Будь-яка система мотивації не може існувати автономно від стратегії підприємства. Для малого інноваційного бізнесу, зокрема для «СмартКрафт», система мотивації має слугувати не лише інструментом підтримання продуктивності, а й ключовим механізмом забезпечення стійкої інноваційної динаміки.

З огляду на це доцільно виокремити стратегічні та операційні цілі системи мотивації інноваційної активності.

1. Стратегічні цілі:

1. Забезпечення довгострокової інноваційної спроможності малого бізнесу.

Система мотивації має формувати таке середовище, в якому інноваційна активність персоналу є не разовою кампанією, а сталою практикою — «нормою поведінки», що підтримується на всіх рівнях.

2. Підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Через стимулювання генерації й реалізації інноваційних ідей мотиваційна система сприяє створенню нових продуктів, покращенню сервісу, оптимізації процесів, а отже — посиленню позицій підприємства на ринку, здатності адаптуватися до шоків і криз.

3. Формування та утримання інноваційно орієнтованого людського капіталу.

Для малих підприємств вкрай важливо не лише залучити, а й утримати фахівців з високим потенціалом, творчим мисленням та підприємницьким підходом. Система мотивації повинна робити компанію привабливою для таких працівників, зокрема через поєднання матеріальних і нематеріальних вигод, можливості впливу на продукт і розвитку.

4. Посилення інноваційної культури організації.

Мотиваційні інструменти мають підтримувати цінності відкритості, співпраці, відповідальності та готовності до експериментів, тим самим трансформуючи внутрішню культуру підприємства в культуру інновацій.

2. Операційні (тактичні) цілі:

1. Збільшення кількості та якості інноваційних ідей.

Система мотивації має спонукати співробітників до активної генерації пропозицій щодо нових продуктів, функціоналу, каналів збуту, способів оптимізації тощо.

2. Підвищення частки реалізованих ідей.

Завдання не лише «збирати» ідеї, а й забезпечувати їхнє доведення до конкретних рішень, прототипів, релізів. Мотивація має бути прив'язана не тільки до факту висунення ідеї, а й до її реалізації та отриманих результатів.

3. Підсилення участі персоналу в інноваційних проєктах.

Важливо заохочувати не лише ініціаторів, а й учасників команд, які реалізують інноваційні рішення (розробників, дизайнерів, маркетологів, спеціалістів підтримки).

4. Оптимізація співвідношення «витрати на мотивацію – інноваційний результат».

Для малого бізнесу критично важливо, щоб кожна гривня, вкладена в мотиваційні заходи, давала відчутний ефект у вигляді додаткового доходу, економії витрат, підвищення продуктивності чи якості.

5. Зниження ризиків демотивації та вигорання.

Система мотивації має не лише «підштовхувати» до інновацій, а й захищати від надмірних навантажень, несправедливості, конфліктів, що знижують інноваційну активність.

Для стартапу «СмартКрафт» ці цілі мають бути конкретизовані, наприклад, через встановлення цільових орієнтирів:

- зберегти/підвищити інтегральний індекс інноваційної активності персоналу на рівні не нижче 0,85;
- забезпечити, щоб не менше 25–30 % ідей, поданих за рік, доводилися до стадії реалізації;
- підтримувати частку доходу від нових функцій і продуктів на рівні не нижче визначеної частки загальної виручки;
- утримувати ключових співробітників (ядро команди) протягом щонайменше 3–5 років.

Щоб система мотивації була дієвою, стійкою та прийнятною для всіх учасників, її розробка має спиратися на низку базових принципів. З урахуванням специфіки малого бізнесу та результатів аналізу «СмартКрафт» доцільно виокремити такі принципи.

1. Принцип стратегічної узгодженості

Система мотивації повинна бути безпосередньо пов'язана зі стратегією підприємства:

- інноваційні KPI в мотиваційній системі мають відображати продуктову, ринкову й фінансову стратегії;
- зміни в стратегії (наприклад, вихід на новий сегмент) мають оперативно відображатися в мотиваційних пріоритетах.

Для «СмартКрафт» це означає, що, наприклад, у період фокусування на крафтових виробниках пріоритетними стають інновації, пов'язані з цим сегментом, а при підготовці до виходу на суміжні ринки — інновації інтернаціоналізації, масштабованості, інтеграцій.

2. Принцип комплексності

Ефективна система мотивації інноваційної активності не може обмежуватися лише преміями чи «приємною атмосферою». Вона повинна інтегрувати:

- економічні стимули (зарплата, бонуси, опціони, участь у прибутку);
- організаційні інструменти (автономія, гнучкі форми роботи, структуровані процеси роботи з ідеями, проєктний підхід);
- соціально-психологічні інструменти (визнання, залучення до рішень, культура відкритості, підтримка розвитку).

Принцип комплексності особливо важливий для невеликих команд, де кожен співробітник відчутно впливає на результат і одночасно дуже чутливий до будь-яких змін у системі мотивації.

3. Принцип прозорості та справедливості

Працівники мають розуміти:

- за що саме вони можуть отримати винагороду;
- як оцінюються їхні інноваційні результати;
- як розподіляється преміальний фонд або опціони.

Відсутність прозорості призводить до відчуття несправедливості, що швидко знецінює навіть щедрі стимули. Для «СмартКрафт» актуальним є перехід від ситуативних, «інтуїтивних» премій до чітко прописаних правил, нехай і простих.

4. Принцип гнучкості та адаптивності

Малий інноваційний бізнес функціонує у високодинамічному середовищі, особливо в умовах війни та турбулентності української економіки. Тому система мотивації має бути здатною:

- швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, структури команди, фінансових можливостей;
- тестувати нові інструменти (пілотні програми, тимчасові бонуси, експерименти з формами визнання) та масштабувати ті, які показали ефективність.

5. Принцип орієнтації на розвиток та самореалізацію

Для працівників інноваційних стартапів важливими мотиваторами є не лише гроші, а й:

- можливість навчатися, розвиватися, пробувати нові ролі;
- впливати на продукт, бачити результат своєї роботи;
- відчувати свою значущість для команди й клієнтів.

Тому система мотивації повинна створювати умови для особистісного та професійного зростання, а не лише «купувати» лояльність.

6. Принцип економічної доцільності

Будь-який мотиваційний інструмент має оцінюватися з погляду співвідношення «витрати – ефект». Для малого бізнесу, де ресурси обмежені, недопустимо впроваджувати надмірно дорогі програми, ефект від яких не можна підтвердити хоча б у середньостроковій перспективі.

7. Принцип участі та співтворення

Система мотивації буде значно ефективнішою, якщо її розробка та вдосконалення відбуватимуться не тільки «згори», а із залученням працівників. Це стосується:

- обговорення критеріїв оцінки інноваційних результатів;
- визначення пріоритетів у винагородах (що для команди є ціннішим: бонуси, навчання, гнучкий графік, опції тощо);
- збирання зворотного зв'язку щодо вже діючих практик.

На основі зазначених цілей і принципів можна сформулювати ключові вимоги до системи мотивації інноваційної активності персоналу малого бізнесу загалом і стартапу «СмартКрафт» зокрема.

1. Вимоги до структурної побудови системи мотивації

1. Наявність чітко визначених інноваційних показників (KPI/OKR), які:

- зрозумілі працівникам;
- вимірювані та досяжні;
- пов'язані з бізнес-результатами (доходи, економія, якість, швидкість).

2. Поєднання індивідуальних та командних стимулів.

- індивідуальні стимули за особистий внесок (ідеї, ключова роль у проєкті);
- командні — за результат роботи всієї команди над релізом, продуктом, клієнтським рішенням.

3. Багатокомпонентність мотиваційного пакета.

- базова зарплата + премії;
- можливі опції / участь у прибутку;
- навчання, менторство, участь у професійних заходах;
- гнучкий графік, можливість remote work, додаткові вільні дні тощо.

2. Вимоги до процедур і процесів

1. Формалізований, але простий процес роботи з ідеями.

- обов'язкова фіксація ідей (форма, канал у месенджері, короткий backlog);
- регулярний розгляд ідей (наприклад, раз на 2 тижні);
- зрозумілі критерії відбору (цінність для клієнта, технічна здійсненність, ефект для бізнесу);
- прозорий зворотний зв'язок авторам (чому ідея прийнята/відкладена/відхилена).

2. Регулярний перегляд результатів інноваційної діяльності та коригування мотивації.

- щоквартальні/піврічні огляди інноваційних результатів (кількість ідей, пілотів, релізів, економічний ефект);

- адаптація розмірів та форм винагород залежно від отриманих результатів і фінансового стану компанії.

3. Оцінка ефективності мотиваційних заходів.

- моніторинг динаміки інноваційних показників;
- опитування щодо задоволеності системою мотивації;
- розрахунок ROI ключових програм (за можливості).

3. Вимоги до комунікації та прозорості

1. Чітка комунікація правил.

- письмово зафіксоване, але зрозуміле положення про мотивацію;
- презентація системи мотивації команді, можливість ставити запитання, вносити пропозиції.

2. Постійний зворотний зв'язок.

- регулярні one-to-one зустрічі керівників із працівниками;
- командні обговорення результатів інноваційної діяльності та мотиваційних аспектів.

4. Вимоги до гнучкості та масштабованості

1. Можливість адаптації до зростання компанії.

- система має бути придатною для розширення (наприклад, при збільшенні команди з 10 до 30–40 осіб), без кардинального «перезавантаження».

2. Модульність.

- окремі елементи (наприклад, опційна програма, бонуси за рекомендації, програма визнання) можуть додаватися, змінюватися або тимчасово призупинятися залежно від ситуації.

5. Вимоги до балансування навантаження та підтримки добробуту персоналу

1. Врахування ризику вигорання.

- система мотивації не повинна провокувати гіперконкуренцію чи «культ понаднормової роботи»;

– мають бути індикатори та практики, що дозволяють відслідковувати і вчасно реагувати на перевантаження (гнучке планування, перерозподіл задач, додаткові дні відпочинку).

2. Підтримка балансу «інновації – операційна діяльність».

– мотиваційні стимули мають враховувати не лише «яскраві» інноваційні проєкти, а й якісне виконання рутинних задач, без яких неможливі стабільність і масштабованість бізнесу.

3.2. Розробка комплексної моделі матеріальної та нематеріальної мотивації інноваційної активності співробітників стартапу «СмартКрафт»

На основі цілей, принципів та вимог до системи мотивації, сформульованих у підрозділі 3.1, а також результатів аналізу поточного стану мотиваційної системи стартапу «СмартКрафт» (розділ 2), у цьому підрозділі розробляється комплексна модель матеріальної та нематеріальної мотивації інноваційної активності персоналу.

Модель орієнтована на:

- підсилення вже наявних сильних сторін (автономія, культура довіри, визнання);
- структуризацію та підвищення прозорості матеріальної мотивації;
- посилення зв'язку між інноваційними результатами та винагородою;
- зниження ризиків перевантаження та вигорання команди.

Запропонована модель базується на ідеї тришарового мотиваційного «пакета», який включає:

- Базовий рівень – забезпечує конкурентоспроможний мінімум (зарплата, базові умови праці, соціальні гарантії).
- Інноваційний рівень – прямо прив'язаний до інноваційної активності та результатів (премії, бонуси за ідеї й проєкти, участь у прибутку, опції).

- Розвитковий і культурний рівень – підтримує нематеріальну мотивацію, інноваційну культуру, розвиток компетенцій і добробуту (визнання, навчання, участь у прийнятті рішень, програми wellbeing).

Це можна зобразити у вигляді піраміди (рис. 3.1).

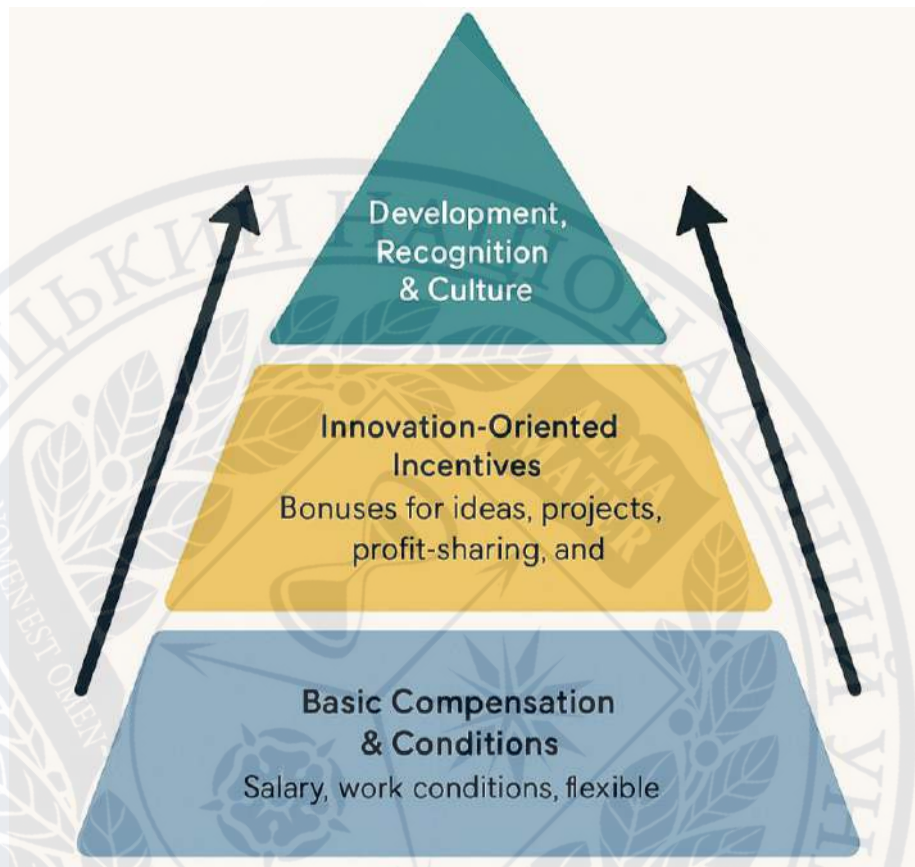


Рисунок 3.1 – Комплексна модель мотивації інноваційної активності персоналу стартапу «СмартКрафт»

Матеріальна складова моделі для «СмартКрафт» повинна бути прозорою, простою, але чітко пов'язаною з інноваційними результатами. Пропонується така структура економічних інструментів:

1) Базова заробітна плата

Формується відповідно до ринкових орієнтирів для малого ІТ-бізнесу та враховує функцію, рівень кваліфікації, відповідальність.

Має забезпечувати мінімальний рівень фінансової стабільності, який дозволяє співробітникам концентруватися на роботі й інноваціях, а не на пошуку додаткового заробітку.

2) Бонус за інноваційний результат (Innovation Bonus)

Пропонується запровадити інноваційний бонусний фонд (IBF), який формується як частка від доходу та/або економії витрат завдяки впровадженню інноваціям.

Наприклад:

$$IBF = \alpha \cdot \Delta D_{\text{інн}} + \beta \cdot \Delta C_{\text{інн}}, \quad (3.1)$$

де $\Delta D_{\text{інн}}$ - додатковий дохід від інновацій,

$\Delta C_{\text{інн}}$ - економія витрат,

α, β - частки, що спрямовуються до фонду (наприклад, 0,1–0,2).

Далі IBF розподіляється між:

- індивідуальним компонентом – авторам ідеї/ключовим учасникам;
- командним компонентом – усім учасникам проєкту/команди продукту.

Приклад:

За квартал додатковий дохід від нових функцій – 300 тис. грн, економія витрат – 60 тис. грн.

Обираємо $\alpha = 0,1$ $\beta = 0,1$

$IBF = 0,1 \cdot 300 + 0,1 \cdot 60 = 30 + 6 = 36$ тис. грн.

60 % фонду (21,6 тис. грн) – командний бонус, 40 % (14,4 тис. грн) – індивідуальний бонус інноваторам (розподіляється пропорційно внеску).

3) Бонус за ідею (Idea Bonus)

Запровадити невеликі фіксовані бонуси за ідеї, які:

- пройшли відбір і були включені до product backlog;
- пройшли стадію експерименту/тесту, навіть якщо не впроваджені у фінальний продукт (щоб не карати за сміливі, але ризиковані ініціативи).

Розмір такого бонусу може бути невеликим (символічним), але він:

- сигналізує, що ідеї «бачать» і цінують;
- знижує страх «запропонувати щось не те».

4) Участь у прибутку / модифікована Profit-Sharing модель

Для ключових співробітників доцільно запровадити механізм участі в прибутку:

- за підсумками року частина чистого прибутку (наприклад, 5–10 %) формує фонд участі в результаті;
- цей фонд розподіляється між ключовими співробітниками з урахуванням:
 - внеску в інноваційні продукти;
 - тривалості роботи в компанії;
 - ролі в проектах.

Це сприяє довгостроковій лояльності й пов'язує інноваційні результати з фінансовим успіхом бізнесу.

5) Опціонна програма (ESOP-lite)

Навіть для невеликого стартапу доцільно запустити «легку» опціонну програму (ESOP-lite):

- виділити певний відсоток часток компанії (наприклад, 5–7 %) як опціонний пул для команди;
- для ключових посад (розробники, Product Owner, СТО, Customer Success lead) передбачити опціони з умовами:
 - vesting 3–4 роки (поетапне набуття права власності);
 - cliff 1 рік (перший рік – тест на взаємну відповідність);
- прив'язати частину опціонів до інноваційних досягнень (участь у ключових релізах, стратегічних інтеграціях, масштабних ініціативах).

Опціони не дають миттєвого доходу, але формують відчуття співвласності продукту й довгостроковий мотив залишатися в команді.

Для «СмартКрафт» нематеріальна мотивація вже є сильною стороною, але її можна зробити більш системною, доповнивши конкретними інструментами.

Основні блоки:

1) Визнання та символічні винагороди

Пропонується запровадити програму визнання інноваційних досягнень, наприклад:

- «Інноватор місяця» / «Інноватор кварталу» – працівник(и), які запропонували та реалізували важливе поліпшення;
- «Команда прориву» – команда, що реалізувала значущий реліз;
- внутрішня «дошка інновацій» (онлайн-канал у Slack/Teams/Telegram), де коротко описуються реалізовані ідеї та їх автори.

Символічні елементи:

- публічна подяка на мітингах;
- невеликі сувеніри/мерч;
- участь у зовнішніх подіях від імені компанії.

Таблиця 3.1 – Приклади інструментів нематеріального визнання інноваційної активності

Інструмент	Опис	Очікуваний ефект
«Інноватор місяця»	Відзнака співробітника за найбільш цінну ідею/проект	Посилення мотивації до ініціативності
«Команда прориву»	Визнання команди за успішний реліз	Підтримка командної роботи
Канал «Інновації в дії»	Публікація історій про реалізовані ідеї	Поширення кращих практик, прозорість
Публічні подяки клієнтів	Демонстрація фідбеку від користувачів щодо змін	Підсилення гордості за свою роботу

2) Розвиток та навчання

Щоб підтримувати інноваційну активність, потрібне постійне оновлення знань та навичок. Для цього пропонується:

- виділити річний бюджет на навчання (наприклад, у % від ФОП);
- дозволити співробітникам пропонувати навчальні активності (курси, вебінари, конференції), які вони вважають важливими для розвитку продукту;
- запровадити практику «knowledge sharing»:
 - короткі внутрішні презентації («що я дізнався на курсі/конференції»);

- міні-воркшопи від співробітників.

Це не лише підсилює компетентності, а й формує культуру колективного навчання, де поширення знань – важлива частина інноваційної поведінки.

3) Участь у прийнятті рішень та формуванні стратегії

Нематеріальним, але дуже потужним мотиватором є можливість впливати на майбутнє продукту та компанії. Для цього:

- регулярно проводити стратегічні сесії з участю всієї команди або її ключових представників;
- залучати співробітників до формування product roadmap (через спільне обговорення пріоритетів backlog);
- періодично організовувати формат «відкритого мікрофона», де кожен може запропонувати тему/ідею для обговорення (наприклад, нові сегменти клієнтів, функціональні напрямки розвитку).

4) Підтримка балансу «робота – відновлення»

Для збереження інноваційної активності в довгостроковій перспективі важливо запобігати виснаженню і вигоранню. Пропонується:

- впровадити політику «тихих годин» (час без мітингів, зосередженої роботи);
- практику «інноваційних днів/годин» – наприклад, 4 год на тиждень співробітник може присвячувати дослідженню, експериментам, навчанням;
- механізми обговорення навантаження на one-to-one зустрічах;
- можливість коротких додаткових вихідних після завершення особливо інтенсивних релізів.

Сила запропонованої моделі – у поєднанні матеріальної та нематеріальної мотивації в єдину систему, де вони взаємодоповнюють одна одну.

Таблиця 3.2 – Комплексна модель мотивації інноваційної активності персоналу «СмартКрафт»

Рівень / блок	Матеріальні інструменти	Нематеріальні інструменти	Основна мета
Базовий	Заробітна плата; базові компенсації	Гнучкий графік; remote/hybrid формат; базова підтримка	Забезпечення стабільності та лояльності
Інноваційний	Інноваційний бонусний фонд (IBF); бонус за ідею; участь у прибутку; опціони (ESOP-lite)	Визнання інноваторів; участь у ключових проєктах	Стимулювання генерації й реалізації ідей
Розвитковий і культурний	—	Навчання; knowledge sharing; стратегічні сесії; програми wellbeing	Формування інноваційної культури й довгострокової залученості

Такий підхід дозволяє:

- чітко розуміти роль кожного елементу;
- налаштовувати інструменти залежно від етапу розвитку стартапу й фінансових можливостей;
- забезпечувати баланс між короткостроковими стимулами (бонуси) та довгостроковими (опціони, розвиток).

Щоб модель не лишалася декларативною, необхідно прив'язати її до системи показників, описаної в розділі 1 та вимірної в розділі 2.

Пропонується:

- використовувати набір ключових індикаторів як підставу для розрахунку інноваційного бонусного фонду (IBF) та індивідуальних/командних премій:
 - кількість ідей, поданих і відібраних;
 - кількість реалізованих ідей;
 - економічний ефект від інновацій (доходи, економія витрат);
 - участь у проєктах (ролі, відповідальність).

- передбачити мінімальний поріг активності, після якого запускається бонусний механізм (наприклад, не менше N реалізованих ідей за квартал, не менше певного порогу додаткового доходу).

Це дозволяє:

- уникнути «розмиття» преміального фонду;
- підвищити відчуття прямого зв'язку між зусиллями та винагородою;
- зберегти економічну збалансованість для стартапу.

3.3. Фінансово-економічне обґрунтування впровадження системи мотивації, оцінка її ефективності та ризиків для малого бізнесу

Розроблена в підрозділі 3.2 комплексна модель матеріальної та нематеріальної мотивації інноваційної активності персоналу потребує фінансово-економічного обґрунтування, яке дозволить відповісти на ключові запитання для малого бізнесу:

- скільки коштуватиме впровадження такої системи;
- який очікуваний економічний ефект;
- чи є ця система окупною та на якій часовій дистанції;
- які ризики пов'язані з її впровадженням і як їх мінімізувати.

Для розрахунків приймемо низку реалістичних, але умовних вихідних припущень для стартапу «СмартКрафт» на рік впровадження системи мотивації (T+1) порівняно з базовим роком (T0):

- Середньорічна чисельність персоналу – 10 осіб.
- Фонд оплати праці (ФОП) у базовому році (T0) – 2 400 тис. грн (у середньому 240 тис. грн/особу на рік).
- У базовому році за рахунок інновацій (нові функції, оптимізація процесів) отримано:
 - додатковий дохід: 420 тис. грн,
 - економію витрат: 80 тис. грн,
 - сумарний ефект: 500 тис. грн (~20,8 % від ФОП).

Сценарій впровадження нової системи мотивації передбачає:

- Створення інноваційного бонусного фонду (IBF) як частки від додаткового доходу й економії витрат.
- Запуск невеликих бонусів за ідеї (Idea Bonus).
- Формування фонду участі в прибутку (profit-sharing).
- Виділення щорічного бюджету на навчання та розвиток персоналу.
- Запуск нематеріальних програм (визнання, knowledge sharing, «інноваційні години»), які мають мінімальні прямі витрати.

Очікується, що впровадження системи мотивації призведе до:

- зростання кількості ідей і реалізованих інновацій;
- збільшення економічного ефекту інновацій (додаткового доходу та економії витрат);
- збереження або незначного підвищення рівня ФОП (з урахуванням росту бізнесу);
- помірного збільшення непрямих витрат на мотивацію (бонуси, навчання).

Витрати на впровадження системи мотивації умовно поділимо на:

- прямі грошові витрати (фонди бонусів, навчання, profit-sharing);
- умовні/відкладені витрати (опціони, час керівництва на стратегічні сесії та обговорення, адміністративний супровід програм).

Основою фінансового обґрунтування є саме прямі грошові витрати, які відображаються в бюджеті підприємства.

Пояснення до табл. 3.3:

IBF. Якщо у базовому році сумарний ефект від інновацій (додатковий дохід + економія) становив 500 тис. грн, очікується, що завдяки новій системі мотивації він зросте (див. далі). Частку в 15 % ($\approx$ середнє значення між 10–20 %) спрямовується на інноваційний бонусний фонд. Для прикладу беремо цільовий ефект 800 тис. грн у рік $T+1 \rightarrow IBF = 0,15 \times 800 = 120$ тис. грн.

Бонуси за ідеї. Передбачається, що частина ідей заохочується символічним, але відчутним бонусом. Якщо 50 ідей за рік перейшли до стадії пілоту/тесту, при бонусі 1 тис. грн витрати становлять 50 тис. грн.

Profit-sharing. При чистому прибутку на рівні 600 тис. грн 5 % спрямовуються до фонду участі в прибутку → 30 тис. грн.

Навчання. 5 % від ФОП – типовий орієнтир для інноваційних компаній ($2400 \times 0,05 = 120$ тис. грн).

Внутрішні заходи, мерч тощо. Порівняно невелика, але важлива стаття (тімблдинги, сувеніри, онлайн-сервіси для навчання) оцінена в 20 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Структура витрат на впровадження системи мотивації інноваційної активності персоналу стартапу «СмартКрафт» (рік T+1)

Стаття витрат	Підхід до розрахунку	Сума, тис. грн на рік
1. Інноваційний бонусний фонд (IBF)	15 % від сумарного ефекту інновацій	120,0
2. Бонуси за ідеї (Idea Bonus)	50 реалізованих/протестованих ідей $\times$ 1 тис. грн	50,0
3. Фонд участі в прибутку (profit-sharing)	5 % від чистого прибутку (умовно 600 тис. грн)	30,0
4. Бюджет на навчання та розвиток	5 % від ФОП (2 400 тис. грн)	120,0
5. Організація внутрішніх заходів, мерчу тощо	Оціночна сума	20,0
Разом прямі витрати на мотивацію		340,0

Таким чином, прямі витрати на систему мотивації становитимуть близько 340 тис. грн на рік.

Якщо співвіднести ці витрати з ФОП (2 400 тис. грн), отримаємо 14,2%

Тобто підприємство інвестує в мотивацію та розвиток персоналу близько 14 % від фонду оплати праці – що є суттєвою, але обґрунтованою часткою для інноваційного стартапу на стадії зростання.

Економічний ефект від запровадження системи мотивації проявляється через:

- збільшення додаткового доходу від інновацій;
- збільшення економії витрат;

- опосередковано – через зростання продуктивності, зниження плинності кадрів, підвищення якості продукту.

На основі аналізу в розділі 2 припустимо, що після впровадження системи мотивації:

- кількість ідей зросте на 30–40 %;
- коефіцієнт реалізації ідей збільшиться з ~22–26 % до 30–35 %;
- інтегральний індекс інноваційної активності зросте з 0,86 до 0,9–0,92;
- сумарний економічний ефект інновацій збільшиться щонайменше на 50–60 % у середньостроковій перспективі.

Для обережної оцінки візьмемо сценарій зростання ефекту інновацій з 500 тис. грн у базовому році до 800 тис. грн у році T+1 (плюс 300 тис. грн).

Таблиця 3.4 – Порівняння показників інноваційної активності до та після впровадження системи мотивації

Показник	Базовий рік (T0)	Рік після впровадження (T+1), прогноз
Кількість поданих ідей	42	60–65
Кількість реалізованих ідей	9	18–20
Коефіцієнт реалізації ідей, %	~21–26	30–35
Додатковий дохід від інновацій, тис. грн	420	650
Економія витрат, тис. грн	80	150
Сумарний ефект інновацій, тис. грн	500	800
Ефект до ФОП, %	~20,8	~33,3

Водночас слід врахувати, що інноваційний ефект може мати лаг у часі: частина результатів (нові продукти, ринки) проявиться не відразу, а протягом 1–2 років. Тим не менше, навіть консервативна оцінка дає підстави стверджувати, що впровадження системи мотивації є економічно доцільним.

Для оцінки ефективності системи мотивації розглянемо співвідношення:

- прямих витрат на мотивацію (C_m);
- додаткового економічного ефекту від інновацій ($\Delta E_{\text{інн}}$) порівняно з базовим роком.

За прийнятих припущень:

$C_{\text{м}} = 340$ тис. грн (табл. 3.3);

$\Delta E_{\text{інн}} = 800 - 500 = 300$ тис. грн.

На перший погляд, у перший рік маємо ситуацію, коли витрати (340 тис. грн) дещо перевищують додатковий ефект (300 тис. грн). Однак важливо врахувати:

Частина заходів (навчання, опціони, зміни культури) має накопичувальний ефект, що проявиться в наступні роки.

Система мотивації не лише збільшує додатковий ефект, а й допомагає утримати вже досягнутий рівень інноваційної активності (500 тис. грн базового ефекту), який без належної мотивації може знизитися.

У середньостроковому (2–3 роки) горизонті доцільно оцінювати рентабельність інвестицій у мотивацію ($ROI_{\text{м}}$):

$$ROI_{\text{м}} = \frac{\sum_{t=1}^n \Delta E_{\text{інн}}^{(t)} - \sum_{t=1}^n C_{\text{м}}^{(t)}}{\sum_{t=1}^n C_{\text{м}}^{(t)}} \times 100\%$$

Якщо припустити, що:

у перший рік $\Delta E_{\text{інн}} = 300$ тис. грн;

у другий рік завдяки стабілізації системи та накопиченню ефектів $\Delta E_{\text{інн}} = 400$ тис. грн;

річні витрати на мотивацію залишаються на рівні 340 тис. грн;

тоді за два роки:

сумарний додатковий ефект: $300 + 400 = 700$ тис. грн;

сумарні витрати: $340 + 340 = 680$ тис. грн;

$$ROI_{\text{м}}^{(2\text{роки})} = \frac{700 - 680}{680} \times 100\% \approx 2,9\%$$

Якщо ж враховувати не лише додатковий, а повний ефект інновацій, що підтримується системою мотивації (тобто різницю між сценарієм «із системою» і гіпотетичним сценарієм «без системи», де інноваційна активність поступово падає), ROI буде значно вищим.

У практиці малого бізнесу важливим є не лише формальний ROI , а й:

збереження ключових співробітників (зниження витрат на пошук і онбординг нових);

зростання вартості компанії (valuation) за рахунок стабільної інноваційної активності й продуктового портфеля;

підвищення репутаційного капіталу (бренд роботодавця, бренд інноватора на ринку).

Ці ефекти важко однозначно «оцифрувати», але вони критично важливі для стартапів на кшталт «СмартКрафт».

Впровадження нової системи мотивації пов'язане з низкою ризиків, характерних як для «СмартКрафт», так і для іншого малого бізнесу. Узагальнимо їх у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні ризики впровадження системи мотивації інноваційної активності та шляхи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Наслідки	Механізми мінімізації
1. Перевищення витрат на мотивацію над можливостями бізнесу	Середня	Дефіцит коштів, напруга в команді	Поетапне впровадження; гнучкі частки IBF; перегляд бюджетів щокварталу
2. Відчуття несправедливості розподілу бонусів	Висока	Демотивація, конфлікти, плінність	Прозорі критерії; залучення працівників до розробки правил; регулярний фідбек
3. Заміщення внутрішньої мотивації зовнішньою	Середня	Зниження ініціативності без бонусів	Баланс матеріальних і нематеріальних стимулів; фокус на розвитку й визнанні
4. Перевантаження персоналу через гонитву за бонусами	Середня	Вигорання, зниження якості роботи	Ліміти завантаження; «тихі години»; інноваційні години; моніторинг wellbeing
5. Формалізм у роботі з ідеями (губиться гнучкість)	Низька– середня	Зниження креативності	Мінімалістична «воронка ідей»; регулярний перегляд процедур; можливість «обійти» процес у виняткових випадках
6. Адміністративне перевантаження керівництва	Середня	Зниження часу на стратегічні задачі	Автоматизація обліку ідей та результатів; делегування частини функцій HR/координатору
7. Юридичні/податкові ризики опціонних програм	Низька– середня	Фінансові й юридичні ускладнення	Консультація з юристами; використання стандартних моделей ESOP; поетапний запуск

Як показує аналіз, більшість ризиків керовані та можуть бути знижені за рахунок поетапності, прозорості комунікації, залучення команди до співтворення правил та регулярного аналізу ефективності.

Проведене фінансово-економічне обґрунтування запропонованої системи мотивації інноваційної активності співробітників стартапу «СмартКрафт» дозволяє зробити такі висновки:

Прямі витрати на впровадження системи мотивації (інноваційний бонусний фонд, бонуси за ідеї, profit-sharing, навчання, нематеріальні програми) становлять орієнтовно 340 тис. грн на рік, або близько 14 % від ФОП. Для інноваційного малого бізнесу це суттєва, але прийнятна інвестиція в людський капітал.

Очікуваний економічний ефект від інновацій за рахунок посилення мотивації (зростання кількості та якості ідей, підвищення коефіцієнта реалізації, збільшення додаткового доходу й економії витрат) оцінюється на рівні зростання з 500 тис. грн до 800 тис. грн на рік, тобто плюс 300 тис. грн у перший рік, із потенціалом подальшого зростання в середньостроковому періоді.

У короткостроковій перспективі (1 рік) прямі витрати й додатковий ефект є приблизно співставними, але з урахуванням:

- збереження базового рівня інноваційного ефекту;
- довгострокового впливу навчання й опціональних програм;
- підвищення вартості бізнесу як інноваційного активу;
- доцільно говорити про окупність системи мотивації в середньостроковому періоді (2–3 роки).

Запропонована система мотивації не лише підсилює інноваційну активність, а й знижує стратегічні ризики малого бізнесу: ризики втрати ключових працівників, ризик стагнації продукту, ризик зниження конкурентоспроможності на динамічних ринках.

Отже, у третьому розділі магістерської роботи було розроблено та обґрунтовано проєкт системи мотивації інноваційної активності співробітників малого бізнесу на прикладі інноваційного стартапу «СмартКрафт», що поєднує

матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання, фінансово-економічні розрахунки та оцінку ризиків її впровадження.

По-перше, у підрозділі 3.1 сформульовано цілі, принципи та вимоги до системи мотивації інноваційної активності персоналу малого бізнесу. Виділено стратегічні цілі (забезпечення довгострокової інноваційної спроможності, підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу, формування інноваційно орієнтованого людського капіталу, посилення інноваційної культури) та операційні цілі (збільшення кількості й якості ідей, підвищення частки реалізованих інновацій, стимулювання участі в інноваційних проєктах, оптимізація співвідношення «витрати на мотивацію – результат», зниження ризиків демотивації та вигорання). Обґрунтовано принципи побудови системи мотивації: стратегічної узгодженості зі стратегією підприємства, комплексності, прозорості й справедливості, гнучкості й адаптивності, орієнтації на розвиток і самореалізацію, економічної доцільності та участі персоналу в розробці мотиваційних механізмів. На основі цих принципів визначено вимоги до структури, процедур, комунікацій, гнучкості та балансування навантаження.

По-друге, у підрозділі 3.2 розроблено комплексну модель матеріальної та нематеріальної мотивації інноваційної активності співробітників стартапу «СмартКрафт», що має трирівневу побудову:

- базовий рівень (заробітна плата, базові умови праці, гнучкий графік, remote/hybrid-формат);
- інноваційний рівень (інноваційний бонусний фонд, бонуси за ідеї, участь у прибутку, «полегшена» опціонна програма);
- розвитковий і культурний рівень (програми навчання, обмін знаннями, участь у стратегічних сесіях, системи визнання досягнень, підтримка балансу «робота – відновлення»).

Запропоновано механізми формування інноваційного бонусного фонду як частки від додаткового доходу та економії витрат, розподіл бонусів між індивідуальними та командними результатами, запровадження символічних та організаційних форм визнання («інноватор місяця», «команда прориву»,

внутрішні канали для популяризації реалізованих ідей). Модель інтегровано із системою показників інноваційної активності, що забезпечує прямий зв'язок між інноваційними результатами персоналу та винагородою.

По-третє, у підрозділі 3.3 здійснено фінансово-економічне обґрунтування впровадження запропонованої системи мотивації, оцінено її ефективність та ризики для малого бізнесу. Показано, що прямі річні витрати на мотивацію (інноваційний бонусний фонд, бонуси за ідеї, participation in profit, навчання, внутрішні заходи) становитимуть орієнтовно 340 тис. грн, або близько 14 % від фонду оплати праці, що є прийнятним рівнем інвестицій у людський капітал для інноваційного стартапу. На основі сценарних розрахунків обґрунтовано, що завдяки підсиленню мотивації сумарний економічний ефект інновацій може зрости з 500 тис. грн до близько 800 тис. грн на рік за рахунок збільшення кількості та частки реалізованих ідей, зростання додаткових доходів і економії витрат. Зроблено висновок, що система мотивації є економічно доцільною, має потенціал окупності у середньостроковій перспективі (2–3 роки) та одночасно знижує стратегічні ризики (втрати ключових працівників, стагнації продукту, падіння конкурентоспроможності).

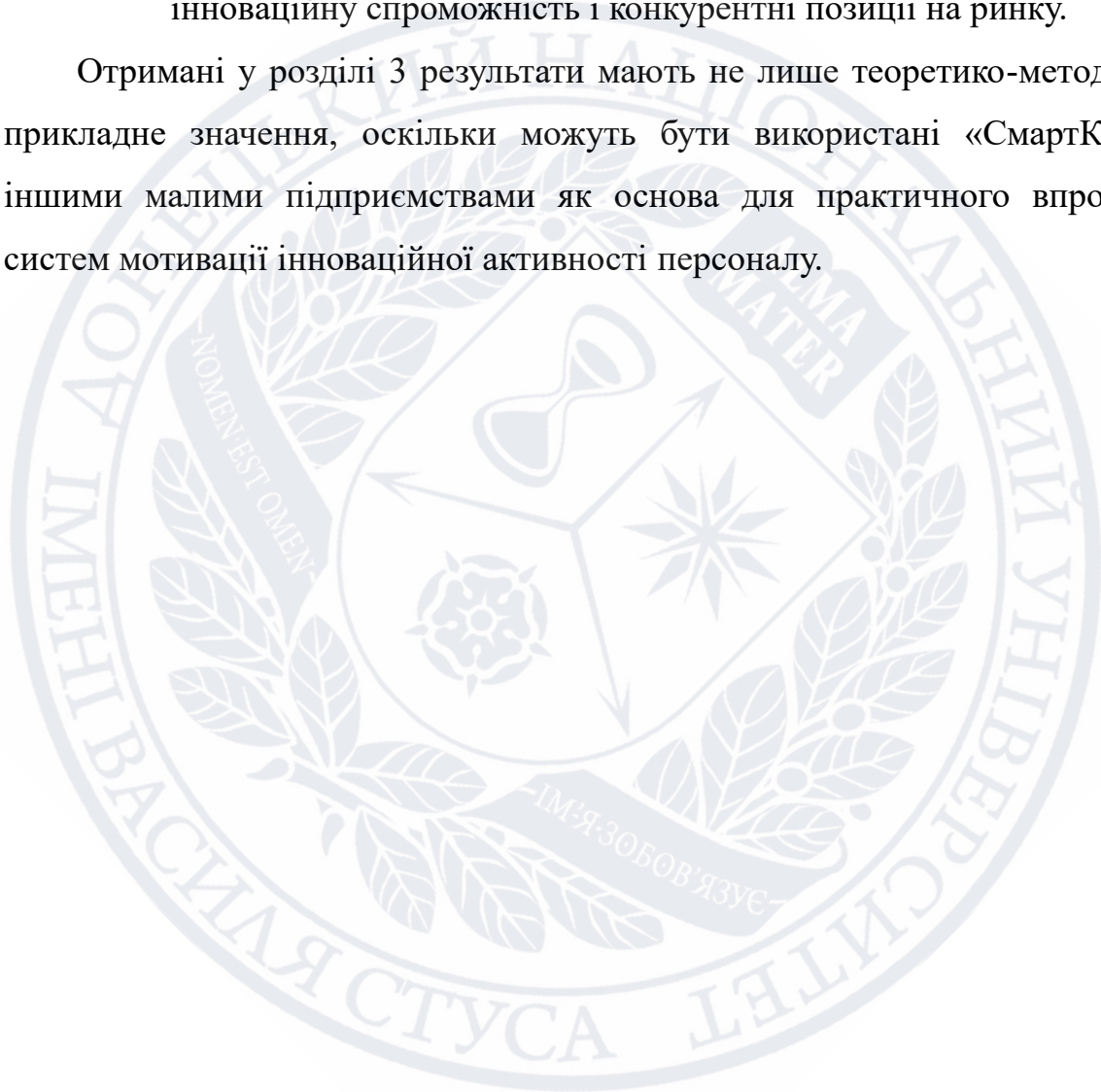
Окремо проаналізовано ризики впровадження системи мотивації (перевищення витрат над можливостями бізнесу, ризик несправедливого розподілу бонусів, заміщення внутрішньої мотивації зовнішньою, перевантаження персоналу, формалізм у роботі з ідеями, адміністративне навантаження, юридичні ризики опціонних програм) і визначено механізми їх мінімізації — поетапне впровадження, залучення працівників до розробки правил, прозорі критерії розподілу винагород, гнучке бюджетування, моніторинг wellbeing і корекція процедур.

У цілому, результати третього розділу дозволяють стверджувати, що розроблена система мотивації інноваційної активності співробітників малого бізнесу (на прикладі стартапу «СмартКрафт»):

- відповідає стратегічним цілям і ресурсним можливостям малого інноваційного підприємства;

- забезпечує баланс матеріальних і нематеріальних стимулів, поєднуючи короткострокові та довгострокові мотиватори;
- інтегрована з системою оцінювання інноваційної активності персоналу та економічних результатів;
- є масштабованою та відтворюваною моделлю для інших представників малого бізнесу, які прагнуть посилити свою інноваційну спроможність і конкурентні позиції на ринку.

Отримані у розділі 3 результати мають не лише теоретико-методичне, а й прикладне значення, оскільки можуть бути використані «СмартКрафт» та іншими малими підприємствами як основа для практичного впровадження систем мотивації інноваційної активності персоналу.



ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на тему «Розробка системи мотивації інноваційної активності співробітників в малому бізнесі (на прикладі інноваційного стартапу «СмартКрафт»)» розв'язано науково-практичне завдання формування комплексного підходу до мотивації персоналу малого підприємства, орієнтованого на інноваційний розвиток, з урахуванням ресурсних обмежень, специфіки організаційної культури та динамічності зовнішнього середовища.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки.

Уточнено теоретико-методичні засади мотивації інноваційної активності персоналу малого бізнесу.

Розкрито сутність інноваційної активності персоналу як інтегральної характеристики, що відображає готовність, спроможність і реальну участь працівників у генерації, просуванні та реалізації інноваційних ідей, а також у створенні доданої вартості на основі знань і креативності. Систематизовано фактори, що впливають на інноваційну активність співробітників малих підприємств (індивідуальні, організаційні, соціально-психологічні, зовнішні), та виокремлено ключові показники її оцінювання (кількість ідей, коефіцієнт реалізації, економічний ефект, поведінкові індикатори). Узагальнено та доповнено підходи до класифікації економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів мотивації інноваційної поведінки персоналу.

Набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання рівня інноваційної активності та ефективності системи мотивації персоналу малого бізнесу.

На основі поєднання кількісних та якісних характеристик запропоновано використання інтегральних індикаторів, що поєднують показники інноваційного внеску (ідеї, проєкти, релізи, економічний результат) та мотиваційно-поведінкові параметри (залученість, готовність до змін, ініціативність). Обґрунтовано доцільність застосування комбінованого підходу, що включає економіко-

статистичний аналіз, опитувальні методи та елементи економіко-математичного моделювання для оцінки результативності мотиваційної системи.

Розкрито організаційно-економічні особливості функціонування інноваційного стартапу «СмартКрафт» та управління його персоналом.

Встановлено, що стартап «СмартКрафт» як мале інноваційне підприємство у сфері цифрових рішень для крафтового бізнесу характеризується невеликою чисельністю персоналу, плоскою гнучкою організаційною структурою, високим рівнем автономії співробітників, мультифункціональністю ролей та застосуванням гібридних/віддалених форматів роботи. Такі особливості створюють сприятливе підґрунтя для інноваційної активності, але одночасно зумовлюють підвищену чутливість до якості системи мотивації, ризик перевантаження ключових працівників та потребу в чіткішому формалізуванні процесів.

Оцінено рівень інноваційної активності персоналу «СмартКрафт» та ключові чинники, що на нього впливають.

На основі аналізу внутрішніх даних та результатів опитування співробітників встановлено високий рівень інноваційної активності персоналу (інтегральний індекс близький до 0,86 за шкалою 0–1), що проявляється у значній кількості генерованих ідей, достатньо високому коефіцієнті їх реалізації та відчутному економічному ефекті від інновацій (понад 20 % від фонду оплати праці). Виявлено, що визначальну роль у підтримці інноваційної поведінки відіграють організаційні та соціально-психологічні чинники – автономія, довіра, підтримка керівництва, культура співпраці та навчання, – тоді як матеріальні стимули мають радше базовий, ніж диференціюючий характер.

Проаналізовано чинну систему мотивації персоналу «СмартКрафт» та виявлено її проблеми й резерви розвитку.

Система мотивації характеризується наявністю сильного соціально-психологічного та організаційного блоку (гнучкість, командна взаємодія, участь у прийнятті рішень, неформальне визнання), але недостатньою структурованістю й прозорістю економічних стимулів (ситуативні премії,

відсутність чітко прописаних інноваційних KPI, неформалізований зв'язок між результатами інновацій та винагородою). Виявлено потребу у створенні формалізованого процесу роботи з ідеями, упорядкуванні системи преміювання, розвитку програм профілактики вигорання та інструментів довгострокового утримання ключових працівників (участь у прибутку, опції).

Розроблено комплексну трирівневу модель матеріальної та нематеріальної мотивації інноваційної активності співробітників малого бізнесу.

Запропонована модель включає:

базовий рівень (конкурентоспроможна заробітна плата, належні умови праці, гнучкий графік, можливість дистанційної роботи);

інноваційний рівень (інноваційний бонусний фонд, бонуси за ідеї, участь у прибутку, «полегшена» опційна програма для ключових співробітників);

розвитковий і культурний рівень (системи визнання інноваційних досягнень, програми навчання й обміну знаннями, залучення до стратегічних сесій, інструменти підтримки балансу «робота – відновлення»).

Модель інтегрована з системою оцінювання інноваційної активності персоналу та орієнтована на поєднання короткострокових і довгострокових мотиваторів з урахуванням фінансових можливостей малого підприємства.

Здійснено фінансово-економічне обґрунтування впровадження запропонованої системи мотивації, оцінено її ефективність та ризики для малого бізнесу.

Показано, що річні прямі витрати на систему мотивації (інноваційний бонусний фонд, бонуси за ідеї, фонд участі в прибутку, навчання, внутрішні мотиваційні заходи) орієнтовно становлять близько 14 % від фонду оплати праці стартапу «СмартКрафт». За сценарними розрахунками очікується зростання економічного ефекту інновацій (додаткових доходів та економії витрат) з 500 тис. грн до близько 800 тис. грн на рік, що в середньостроковій перспективі (2–3 роки) забезпечує окупність інвестицій у мотиваційні програми та підвищення рентабельності використання людського капіталу. Ідентифіковано основні ризики впровадження системи (перевищення витрат, відчуття несправедливості,

ризик вигорання, формалізм, адміністративне навантаження, юридичні аспекти опціонних програм) і запропоновано заходи щодо їх мінімізації (поетапність, прозорі правила, залучення персоналу до розробки системи, гнучке бюджетування, моніторинг навантаження, правова підтримка).

Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження системи мотивації інноваційної активності персоналу в інноваційному стартапі «СмартКрафт» та можливості її адаптації для інших малих підприємств.

Запропоновано конкретні кроки щодо поетапного впровадження моделі (розробка положення про мотивацію, запуск «воронки ідей», формування інноваційного бонусного фонду, пілотування програм визнання та навчання, поступове впровадження елементів participation in profit та опціонних схем), а також рекомендації щодо інтеграції системи мотивації з продуктовою, кадровою та фінансовою стратегіями малого бізнесу.

Отже, мета магістерської роботи – теоретично обґрунтувати та розробити систему мотивації інноваційної активності співробітників малого бізнесу на прикладі стартапу «СмартКрафт» та оцінити її ефективність і ризики впровадження – досягнута, усі поставлені завдання виконано.

Наукова новизна роботи полягає в розвитку теоретико-методичних підходів до формування системи мотивації інноваційної активності персоналу малих підприємств та запропонуванні комплексної трирівневої моделі мотивації, інтегрованої з оцінюванням інноваційної активності й економічного ефекту інновацій.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання розробленої системи мотивації в діяльності інноваційного стартапу «СмартКрафт» та адаптації її до умов інших малих підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток. Отримані результати можуть бути також використані в освітньому процесі закладів вищої освіти при підготовці фахівців з інноваційного підприємництва, менеджменту та управління персоналом.

Перспективами подальших досліджень є поглиблене вивчення впливу різних моделей участі персоналу у власності та прибутку стартапів на їх

інноваційну активність, розширення емпіричної бази на вибірці малих підприємств різних галузей та розроблення цифрових інструментів підтримки системи мотивації інноваційної активності персоналу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Погорелов Ю. С. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2018. 372 с.
2. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ: КНЕУ, 2017. 387 с.
3. Армстронг М. Управління людськими ресурсами. 13-те вид. Київ: КІС, 2020. 848 с.
4. Баркан Д. І. Мотивація персоналу: теорія і практика управління. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
5. Беляєв О. О., Загорна Т. О. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 640 с.
6. Бутнік-Сіверський О. Б., Мартинюк В. П. Мотивація персоналу інноваційно активних підприємств: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 228 с.
7. Верба В. А., Мостенська Т. Л. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 416 с.
8. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 544 с.
9. Гончарова Н. П. Система мотивації персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 3(39). С. 92–101.
10. Грішнова О. А. Людський капітал: формування та оцінювання. Київ: Знання, 2018. 431 с.
11. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ: Наш формат, 2019. 320 с.
12. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ: Наш формат, 2018. 528 с.
13. Жалдак Г. П., Діброва Т. Г. Інноваційне підприємництво: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 312 с.
14. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266.

15. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 3. Ст. 23.

16. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243.

17. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 312 с.

18. Карпунь І. М. Мотивація інноваційної діяльності персоналу підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 71. С. 117–123.

19. Касич А. О. Інноваційний розвиток підприємства: управління, стратегія, мотивація. Київ: НТУУ «КПІ», 2019. 268 с.

20. Костюк В. І., Назарова Г. В. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 384 с.

21. Кузьмін О. Є., Яремко І. Й. Управління персоналом: навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2020. 432 с.

22. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А. Організаційно-економічний механізм мотивації персоналу інноваційно активних підприємств. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2019. № 1. С. 34–41.

23. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2019. 352 с.

24. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: УАБС НБУ, 2018. 456 с.

25. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Київ: Діалектика, 2019. 672 с.

26. Нонака І., Такеучі Х. Компанія – творець знань. Київ: Хімджест, 2020. 384 с.

27. Олексюк О. І. Формування інноваційного потенціалу малого бізнесу в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 35. С. 112–117.

28. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Київ: Наш формат, 2019. 592 с.

29. Подольчак Н. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 412 с.

30. Савчук В. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу в контексті розвитку малого бізнесу. Економіка України. 2020. № 6. С. 72–83.

31. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2018. 320 с.

32. Тесля Ю. М. Інноваційна культура організації як чинник розвитку персоналу. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2019. № 25(1349). С. 120–125.

33. Тідд Дж., Бессант Дж. Управління інноваціями: інтегрований підхід. Київ: КМ-Business, 2019. 720 с.

34. Хамел Г. Майбутність менеджменту. Київ: Наш формат, 2020. 320 с.

35. Чухрай Н. І., Пуригіна Н. В. Інноваційний маркетинг: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 368 с.

36. Amabile T. M. How to Kill Creativity. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, No. 5. P. 76–87.

37. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 728 p.

38. OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 256 p.

39. World Bank. World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington, DC: World Bank, 2020. 292 p.

40. Global Innovation Index 2023. World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index

41. International Labour Organization. Workplace Well-being and Innovation: Report. Geneva: ILO, 2021. 84 p.

42. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Малі та середні підприємства України: статистичний збірник. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

43. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Політика підтримки МСП та інноваційного підприємництва. URL: <https://www.me.gov.ua>

44. Підприємництво. Частина 1: Навч. посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.

45. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч. посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.

46. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. №3 (55). 2024. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>.

47. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

48. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 63-67. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590>

49. Ахновська І.О., Бондаренко Р.М. Науково-методичні підходи до визначення диджиталізації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 6. DOI: 10.32782/dees.6-12. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>

50. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. Управління змінами та

інновації. 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-2>.
URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>

51. Костенюк Ю., Криворучко Д. Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 336 (6), 2024. С. 415-424. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-65>

52. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.

53. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. Актуальні проблеми економіки. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

