

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Управління інноваційним розвитком ІТ-підприємства»

здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

**освітньо-наукова програма «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ»**

ТАРАСЮКА ВАСИЛЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Леся ОЛІХ

Рекомендовано до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри _____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
ТАРАСЮКА ВАСИЛЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА
1. (прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи: «Управління інноваційним розвитком ІТ-підприємства»**
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
10.04.2025, протокол №13.
- 2. Строк завершення роботи: 12.05.2025**
- 3. Попередній захист роботи: квітень-травень 2025 р.**
- 4. Предмет дослідження:** теоретико-методичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства.
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси управління інноваційним розвитком компанії «Grammaly».
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета - дослідити особливості управління інноваційним розвитком ІТ-компанії та обґрунтувати напрями його вдосконалення.
Завдання: (формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)
 - 6.1. Проаналізувати теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств.
 - 6.2. Дослідити методичне забезпечення управління інноваційним розвитком.
 - 6.3. Провести діагностику інноваційного розвитку ІТ-компанії.
 - 6.4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком ІТ-компанії.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	9.05.2024
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Інноваційний розвиток підприємства: сутність і складові.....	5
1.2. Методичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «GRAMMARLY».....	16
2.1. Діагностика інноваційного розвитку компанії «Grammarly».....	16
2.2. Переваги і недоліки чинної системи управління інноваційним розвитком компанії «Grammarly».....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «GRAMMARLY».....	39
3.1. Формування напрямів вдосконалення управління інноваційним розвитком ІТ-компанії на основі результатів діагностики.....	39
3.2. Запровадження ролі інноваційного координатора у структурі управління інноваційним розвитком компанії.....	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

У умовах сучасної глобалізації та цифрової трансформації економіки ІТ-компанії відіграють провідну роль у впровадженні інновацій, що сприяють розвитку як самих підприємств, так і галузі загалом. Інноваційний розвиток виступає основним чинником підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового успіху ІТ-бізнесу. Проте ефективне керівництво таким процесом вимагає наукового обґрунтованого підходу та відповідного методичного забезпечення, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційним розвитком компанії "Grammarly".

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства.

Метою магістерської роботи є дослідити особливості управління інноваційним розвитком ІТ-компанії та обґрунтувати напрями його вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети, в роботі вирішуються такі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств;
- дослідити методичне забезпечення управління інноваційним розвитком;
- провести діагностику інноваційного розвитку ІТ-компанії;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком ІТ-компанії.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові документи, аналітичні матеріали, а також загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і порівняльний підходи, економіко-статистичні методи.

Основоположником теорії інновацій вважається Й. Шумпетер, який розглядав інновації як головний фактор економічного зростання, а П. Друкер зробив значний внесок у розвиток теорії інноваційного менеджменту. Серед українських вчених варто відзначити О.С. Воронкову, О.І. Амошу, С.Ф. Покропивного, О.Г. Ястремську, Л.І. Федулову, які досліджували питання стратегічного управління інноваціями, оцінювання інноваційного потенціалу та інструментів стимулювання інноваційного розвитку.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності управління інноваційним розвитком на ІТ-підприємствах. Основні положення роботи пройшли апробацію через наукові публікації та участь автора в профільних конференціях.

Результати дослідження апробовано на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції “Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій”. За результатами доповіді опубліковано тези за проблематикою дослідження: «Антикризовий маркетинг: як залучити та утримати клієнтів у часи нестабільності» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційний розвиток підприємства: сутність і складові

Інноваційний розвиток будь-якого підприємства – це одна з тем сучасної теорії менеджменту та економіки. [5] Зважаючи на науково-технічний прогрес, глобалізаційні процеси та посилення конкуренції на ринках, інноваційний розвиток виступає основою стабільного функціонування та стратегічного зростання будь-якої організації. Але можна сказати, що в економічній літературі відсутня єдність щодо визначення сутності цього поняття, що зумовлює необхідність аналізу різних наукових підходів.

У навчальному посібнику Микитюка П. П. інноваційний розвиток підприємства розглядається як цілісний процес створення, освоєння та поширення нововведень, який забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє сталому підвищенню його ефективності. Особливу увагу автор приділяв тому, що інноваційний розвиток має базуватись на нарощуванні інноваційного потенціалу, розвитку інноваційної активності працівників і формуванні сприятливого інноваційного клімату.

Класик інноваційної теорії Й. Шумпетер трактував інноваційний розвиток як рушійну силу економічного прогресу, що здійснюється через «творче руйнування» — впровадження радикальних нововведень, які змінюють структуру ринку і призводять до зникнення застарілих продуктів і технологій. За Шумпетером, саме підприємці-новатори є основними агентами економічних змін, оскільки саме вони втілюють інновації у виробництво і бізнес-практику.

В українській науковій школі значний внесок у розвиток розуміння інноваційного розвитку зробили В. Гриньов та О. Амоша. В. Гриньов вважає, що

інноваційний розвиток — це процес цілеспрямованого управління змінами на підприємстві, що стосується як технологічних, так і організаційних, ринкових та соціальних аспектів його діяльності. Він підкреслює, що інноваційний розвиток має бути системним, інтегрувати всі функціональні сфери підприємства та відповідати стратегічним цілям його розвитку.

О. Амоша доповнював цей підхід, акцентуючи увагу на тому, що інноваційний розвиток включає не лише впровадження нових продуктів або технологій, але й зміну бізнес-моделей, організаційних структур, способів управління та методів взаємодії із зовнішнім середовищем. Особливу роль в цьому процесі відіграють інвестиції в людський капітал та розвиток корпоративної культури інноваційності.

Також є альтернативні підходи, які бачать в інноваційному розвитку саме механізм підтримання конкурентоспроможності на підприємстві в умовах швидких змін технологій і ринкових вимог. В тому числі, інноваційний розвиток розглядають як безперервний процес вдосконалення продуктів, послуг, бізнес-процесів та підходів до управління. [3]

На основі трактування різних авторів поняття «інноваційний розвиток підприємства» пропоную власне узагальнене визначення цієї категорії.

Інноваційний розвиток підприємства — це безперервний, цілеспрямований процес створення, освоєння та впровадження нововведень, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та ефективності підприємства шляхом удосконалення технологій, продуктів, бізнес-процесів, організаційних структур та управлінських механізмів в умовах динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таке визначення враховує кілька принципово важливих аспектів:

- Безперервність процесу, що відображає необхідність постійного оновлення для підтримання конкурентоспроможності.

- Комплексність, оскільки інноваційний розвиток охоплює як технологічні зміни, так і організаційні, управлінські та маркетингові трансформації.
- Адаптивність, яка є відповіддю на виклики середовища та запорукою виживання підприємства в умовах глобалізації та посилення конкуренції.
- Стратегічну спрямованість, адже інноваційний розвиток має бути узгоджений із довгостроковими цілями підприємства і формувати основу його стійкого росту.

Відповідно до цього бачення, інноваційний розвиток підприємства виступає не якимось епізодичним явищем, а сталою характеристикою його економічної поведінки, яка проявляється у здатності генерувати і реалізувати інновації на всіх рівнях діяльності — від виробництва і технологій до управління і взаємодії з ринком.

Інноваційний розвиток підприємства, звісно, має комплексний характер і складається з кількох ключових елементів [2], кожен з яких виконує окрему функцію, а в сукупності вони забезпечують цілісність і результативність інноваційної діяльності. До основних складових інноваційного розвитку підприємства належать інноваційний потенціал, інноваційний клімат та інноваційна стратегія.

Інноваційний потенціал підприємства це сукупність ресурсів та можливостей підприємства, що дозволяють йому розробляти та впроваджувати інновації. До структури інноваційного потенціалу включають [1]: науково-дослідний та технологічний капітал, кадровий потенціал (наявність кваліфікованих працівників, здатних до інноваційної діяльності), фінансові ресурси для інвестування в нововведення, інформаційні ресурси, організаційні можливості для ефективного впровадження інноваційних рішень. Чим вищий рівень розвитку інноваційного потенціалу, тим більше можливостей має

підприємство [26] для генерування, комерціалізації та масштабування інноваційних ідей.

Інноваційний клімат підприємства визначає внутрішнє середовище організації [35], яке або стимулює, або стримує інноваційну активність. Він охоплює інноваційну активність підприємства, тобто реальну участь у розробці та впровадженні нововведень, що може проявитися у кількості запатентованих винаходів, нових продуктів, оновлених процесів, кількості реалізованих інноваційних проєктів. Також важливим компонентом є інноваційна позиція підприємства, яка відображає його стратегічне ставлення до інновацій. Підприємства з активною інноваційною позицією зазвичай мають високу гнучкість, підтримують культуру змін і мотивують працівників на пошук нових рішень.

Формування позитивного інноваційного клімату потребує відкритої комунікації, систем мотивації персоналу до інновацій, підтримки ініціатив "знизу" і створення простору для експериментів та тестування нових ідей без страху перед невдачами. [4]

Інноваційна стратегія підприємства це базовий інструмент цілеспрямованого інноваційного розвитку [6]. Вона визначає довгострокові цілі в інноваційній сфері, пріоритетні напрями інноваційної діяльності, способи досягнення конкурентних переваг за допомогою нововведень. Стратегія встановлює правила відбору інноваційних проєктів, визначає рівень ризику, який готове прийняти підприємство, і орієнтири ресурсного забезпечення інноваційної активності. Чітка інноваційна стратегія дозволяє підприємству не тільки ефективно використовувати власний інноваційний потенціал, а й також швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Інноваційний розвиток підприємства формується під впливом сукупності зовнішніх [36] і внутрішніх факторів, кожен з яких має свою специфіку та по-

різному впливає на можливості підприємства здійснювати інноваційні зміни. Саме поєднання цих впливів створює передумови для ефективного формування інноваційної стратегії, розвитку потенціалу та покращення інноваційного клімату підприємства.

До складових зовнішнього середовища інноваційного розвитку належать, в першу чергу, державне регулювання інноваційної діяльності. Саме держава через відповідне законодавство, державні програми підтримки, податкові стимули та інші механізми створює базові умови для розвитку інноваційної активності підприємств [29]. Важливою зовнішньою складовою є також науково-технічний прогрес, що формує нові можливості для технологічного оновлення виробництва, поліпшення продуктів та створення нових ринків. Інституційне середовище, представлене науково-дослідними установами, інноваційними центрами, бізнес-інкубаторами та іншими структурами, забезпечує підприємства доступом до знань, технологій і капіталу, необхідного для впровадження нововведень. Окремо слід зазначити ринок інновацій, який задає орієнтири попиту на новітню продукцію і послуги та визначає рівень конкуренції на відповідних сегментах. [9]

Не менш важливим є внутрішнє середовище підприємства [27], яке визначає його реальні можливості щодо ініціювання та реалізації інноваційних проєктів. Основним внутрішнім чинником є фінансові ресурси, тобто наявність власних або залучених коштів для фінансування розробки і впровадження інновацій. Без належного фінансування реалізація навіть найбільш перспективних ідей стає неможливою. Значну роль відіграє кадровий потенціал підприємства: якість підготовки персоналу, його здатність до навчання, творчого мислення та готовність сприймати зміни є визначальними для успішності інноваційної діяльності. Також важливою є організаційна структура і корпоративна культура підприємства. Гнучкість у прийнятті рішень, підтримка внутрішніх ініціатив, толерантність до невдач створюють сприятливий клімат

для виникнення ідей та експериментів. І, звісно, наявність чіткої інноваційної стратегії, інтегрованої у загальну стратегію розвитку підприємства, дозволяє спрямувати зусилля всіх підрозділів на досягнення інноваційних цілей. [8]

Отже бачимо, що взаємозв'язок інноваційного потенціалу, інноваційного клімату та інноваційної стратегії у поєднанні із зовнішніми і внутрішніми факторами формує системну основу інноваційного розвитку підприємства. Лише за умови гармонійного розвитку всіх складових підприємство здатне забезпечити собі стійку конкурентну перевагу і досягти високих результатів у динамічному ринковому середовищі.

1.2. Методичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства

Управління інноваційним розвитком підприємства є складним, багаторівневим процесом, який вимагає системного підходу до формування цілей, вибору інструментів і методів реалізації інноваційної діяльності. Система управління інноваційним розвитком включає кілька взаємопов'язаних елементів, кожен з яких має свої особливості та виконує визначену функцію у досягненні загальної мети — забезпечення стабільного зростання і конкурентоспроможності підприємства за рахунок впровадження нововведень. [7х

Першою складовою є планування інновацій, яке виступає вихідним етапом усього процесу управління інноваційною діяльністю. Планування інновацій передбачає розробку стратегічних і тактичних планів розвитку підприємства з урахуванням інноваційних аспектів. На цьому етапі проводиться аналіз внутрішнього середовища підприємства — оцінюється наявний інноваційний потенціал, фінансові можливості, кадровий ресурс, технічна база, а також аналіз зовнішнього середовища — визначаються тенденції розвитку ринку, рівень

конкуренції, державна політика щодо підтримки інновацій, можливості кооперації з науково-дослідними установами та іншими підприємствами.

Результатом планування стає вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства [16]. Існує кілька типових стратегій: стратегія радикальних інновацій (орієнтація на проривні технології), стратегія поступових інновацій (постійне вдосконалення існуючих продуктів і процесів), стратегія імітаційних інновацій (швидке запозичення і вдосконалення зовнішніх ідей) та стратегія комбінованого розвитку. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від внутрішніх можливостей підприємства, його готовності до ризику, характеру конкурентного середовища та наявних зовнішніх загроз. Надзвичайно важливо, щоб стратегія інноваційного розвитку була інтегрована у загальну корпоративну стратегію, адже саме так забезпечується цілісність управлінських рішень і злагодженість дій усіх підрозділів підприємства.

Другим важливим елементом системи управління є організаційні форми реалізації інновацій на підприємстві [14]. Організаційна структура інноваційної діяльності може бути різною в залежності від масштабу інноваційного процесу, ресурсного потенціалу підприємства, рівня його інтегрованості у зовнішнє інноваційне середовище. Найпоширенішими є створення внутрішніх інноваційних підрозділів, які відповідають за розробку і впровадження нових продуктів та процесів [31]. Це можуть бути науково-дослідні частини, відділи інноваційного розвитку або спеціальні проєктні групи. На великих підприємствах формуються корпоративні венчурні фонди [13], які інвестують у перспективні стартапи, або здійснюється інкубація власних стартап-проєктів. Все частіше застосовується концепція відкритих інновацій, за якої підприємство активно залучає зовнішніх партнерів, університети, індивідуальних розробників і дослідників до спільної роботи над інноваціями. Ефективність організаційних

форм залежить від рівня гнучкості управління, стимулювання творчості працівників, швидкості прийняття рішень і здатності до ризику.

Третім важливим компонентом системи управління є оцінювання інноваційного розвитку підприємства, яке здійснюється з метою контролю виконання планів, визначення ефективності впроваджених нововведень та своєчасної корекції управлінських рішень. Оцінювання проводиться за трьома основними напрямками.

По-перше, аналізуються показники, що характеризують інноваційну спрямованість використання ресурсів. Це може бути частка інвестицій в інноваційні проекти у загальній структурі капіталовкладень, частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, кількість впроваджених нових продуктів або процесів, частка доходу від продажу інноваційних продуктів у загальному обсязі реалізації. Такі показники дозволяють оцінити кількісно активність підприємства у сфері інновацій.

По-друге, здійснюється оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Воно передбачає аналіз кадрового складу (кількість працівників, зайнятих в інноваційній діяльності, рівень їх кваліфікації), оцінку науково-дослідної і технологічної бази, фінансової забезпеченості інноваційних проектів, організаційних можливостей реалізації нововведень. Рівень інноваційного потенціалу визначає здатність підприємства до самостійної розробки і впровадження інновацій.

По-третє, важливо оцінити інноваційний клімат підприємства, тобто сукупність умов, які стимулюють або стримують інноваційну активність працівників. Для цього аналізуються рівень довіри між працівниками та керівництвом, система стимулювання творчої активності, підтримка внутрішніх ініціатив, наявність корпоративної культури, орієнтованої на зміни і

нововведення. Інноваційний клімат суттєво впливає на реальну здатність підприємства генерувати ідеї та втілювати їх у життя.

Отже, система управління інноваційним розвитком підприємства є багатокомпонентною конструкцією [15], що базується на комплексному плануванні інноваційної діяльності, створенні ефективних організаційних механізмів впровадження нововведень та регулярному оцінюванні результативності інноваційної активності. Від злагодженої роботи всіх цих елементів залежить успішність підприємства на ринку в умовах зростаючої конкуренції та стрімких технологічних змін.

Управління інноваційним розвитком підприємства передбачає використання різноманітних інструментів [12], серед яких особливу роль відіграють програми інноваційного розвитку та проектний менеджмент. Ці інструменти забезпечують структуроване й ефективне впровадження інновацій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Вони охоплюють методи генерування ідей, оцінки, прийняття рішень, а також стимулювання інноваційної діяльності на всіх етапах інноваційного процесу [32]. Розглянемо цей підхід детальніше на Рис 1.1:

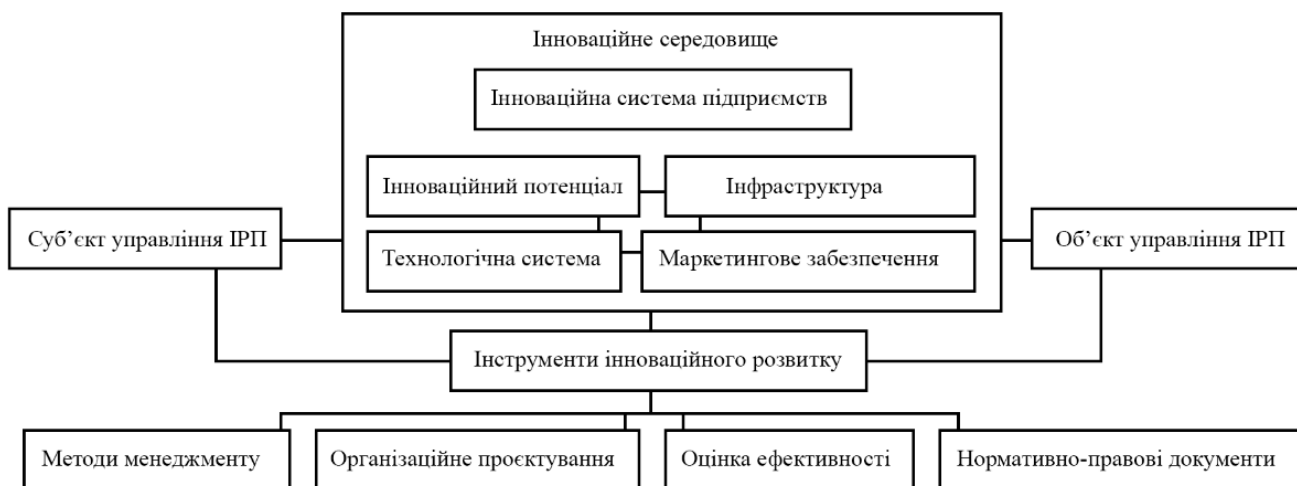


Рис. 1 Інноваційне середовище

Першим етапом є застосування різноманітних методів менеджменту, які є основою для реалізації інноваційних проектів. Зокрема, методи генерування ідей дають змогу підприємствам знаходити нові підходи та ідеї, які можуть стати основою для розробки нових продуктів або технологій. Це дуже важливо на етапі створення інновацій, коли необхідно швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі і на ринку. Далі важливими є методи оцінки, що дозволяють визначити, чи є ідея вартою впровадження, враховуючи її економічну та технологічну доцільність. Ці методи дозволяють оцінити потенціал ідеї, її вартість, а також можливі ризики, що виникають під час її реалізації.

Ще однією важливою складовою є методи прийняття рішень [11], що необхідні для вибору оптимальних варіантів розвитку підприємства. Вибір того чи іншого варіанту залежить від аналізу наявних ресурсів, технологічних можливостей підприємства, а також від ринкових умов. Також ще методи стимулювання відіграють вирішальну роль у забезпеченні мотивації працівників до впровадження інновацій. Це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які сприяють підвищенню інноваційної активності в колективі.

Другим важливим інструментом є організаційне проектування, яке включає в себе розробку організаційної структури для впровадження інновацій. Це можуть бути спеціальні підрозділи або групи, які займаються безпосередньо інноваційною діяльністю, від науково-дослідних частин до венчурних фондів, що інвестують у перспективні стартапи. Правильна організація взаємодії між внутрішніми і зовнішніми елементами системи інновацій є важливим фактором для забезпечення ефективності процесу. Зокрема, тісна співпраця з науково-дослідними установами та іншими підприємствами може сильно покращити результати інноваційної діяльності.

Далі важливим інструментом є оцінка ефективності інноваційного розвитку, яка включає в себе аналіз різних показників, таких як прибутковість,

інноваційність, витрати на інновації, рівень технологічного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Оцінка цих аспектів дає змогу визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свої інноваційні стратегії та чи варто продовжувати інвестиції в інноваційні проекти. Зокрема, рівень прибутковості і інноваційність показують, наскільки ефективно впроваджуються нові продукти та технології, а технологічний рівень та конкурентоспроможність підприємства відображають його позиції на ринку.

Не менш важливою складовою є використання нормативно-правових документів, які регулюють інноваційну діяльність підприємства [22]. Це можуть бути форми договорів, організаційні документи, стандарти підприємства та методичні рекомендації, які визначають правила та процедури впровадження інновацій. Вони забезпечують правову основу для всіх етапів інноваційного процесу і створюють умови для ефективного та безпечного здійснення інноваційної діяльності в межах чинного законодавства.

Тож інструменти інноваційного розвитку, такі як програми інноваційного розвитку та проектний менеджмент, є важливими складовими системи управління інноваційним розвитком підприємства [29]. Вони забезпечують організацію процесів генерації ідей, їх оцінки та реалізації, а також стимулювання творчої активності працівників та оцінку ефективності інноваційних заходів. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам успішно адаптуватися до змінюваного середовища та досягати високих результатів у конкурентній боротьбі [17].

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ “GRAMMARLY”

2.1. Діагностика інноваційного розвитку компанії “Grammarly”

Компанія «Grammarly» — одна з провідних технологічних компаній у світі [18], вона спеціалізується на розробці цифрових інструментів для допомоги в письмовій комунікації англійською мовою. Вона була заснована у 2009 році українськими підприємцями Олексієм Шевченком, Максимом Литвином та Дмитром Лідером [39]. Початково компанія створювала продукт для допомоги студентам у написанні академічних робіт з метою зниження кількості плагіату та граматичних помилок. Однак згодом концепція сервісу суттєво розширилася, що дозволило охопити широку аудиторію користувачів по всьому світу.

Основною місією компанії є "покращення письмового спілкування для всіх". Це завдання реалізується за допомогою інноваційного застосування технологій штучного інтелекту, машинного навчання та обробки природної мови (NLP). Продукти «Grammarly» забезпечують автоматичний аналіз тексту на предмет граматичних, орфографічних, стилістичних помилок, а також дають рекомендації щодо поліпшення чіткості, послідовності та тону викладу.

Компанія пропонує багатофункціональні рішення: веб-платформу, розширення для браузерів (Google Chrome, Safari, Firefox, Edge), додатки для Windows та macOS, інтеграцію з такими сервісами, як Microsoft Word та Google Docs, а також мобільні додатки для платформ iOS та Android. У 2022 році «Grammarly» запустила корпоративний продукт Grammarly Business, який дає змогу командам організацій вдосконалювати письмову комунікацію в професійному середовищі.

Ще одним ключовим напрямом розвитку компанії є впровадження новітніх рішень на базі генеративного штучного інтелекту. У 2023 році було презентовано функціонал GrammarlyGO, який дозволяє генерувати текст, редагувати його за контекстом та налаштовувати стиль викладу під індивідуальні потреби користувача. Це свідчить про прагнення компанії залишатися на передовій лінії інноваційних розробок у сфері штучного інтелекту. [22]

З точки зору бізнес-моделі, «Grammarly» працює за схемою freemium [40]: базові функції продукту доступні безкоштовно, а за розширені можливості, такі як поглиблена перевірка тону, аналітика або спеціалізовані рекомендації, користувачі можуть оформити преміум-підписку. Корпоративні рішення також доступні за окремими тарифними планами, що забезпечує гнучкість у виборі функціоналу залежно від потреб користувачів.

Організаційна структура компанії побудована за принципом гнучкості та міждисциплінарності. Grammarly активно підтримує корпоративну культуру інноваційності, відкритості до експериментів і неперервного професійного розвитку працівників. Велика увага приділяється питанням інклюзивності, різноманітності команд і створення безпечного робочого середовища.

Щодо фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, компанія отримала значні раунди фінансування від провідних венчурних фондів, серед яких General Catalyst, IVP, Baillie Gifford. Станом на 2021 рік оцінка Grammarly сягнула 13 мільярдів доларів США, що підкреслює її статус одного з найбільш цінних стартапів світу з українським корінням.

Географічна експансія компанії охоплює понад 250 країн і регіонів, а аудиторія сервісу перевищує 30 мільйонів активних користувачів щодня. Офіси Grammarly розташовані у Києві, Сан-Франциско, Нью-Йорку та Ванкувері, що

забезпечує глобальну присутність і підтримку мультикультурного підходу до розвитку продуктів.

На особливу увагу заслуговує стратегія сталого розвитку компанії [33], яка орієнтована на забезпечення відповідального використання даних, збереження конфіденційності користувачів та підвищення цифрової грамотності суспільства. Grammarly системно публікує політики прозорості та проводить незалежні аудити для підтвердження безпеки та етичності роботи своїх технологій.

Компанія «Grammarly» демонструє приклад успішної інтеграції інноваційних технологій, стратегічного менеджменту та глобальної бізнес-експансії. Її діяльність є зразком для вивчення процесів інноваційного розвитку в сучасних умовах цифрової трансформації економіки.

Далі пропоную ознайомитись з оцінюванням інноваційних компонентів використовуючи наступну шкалу оцінювання:

- 5: Відмінний стан, який повною мірою відповідає нормативній моделі інновацій (дуже сильний)
- 4: Добрий стан, відповідає нормативній моделі без необхідності внесення змін (сильний)
- 3: Середній стан, потребує обмежених змін для відповідності вимогам нормативної моделі
- 2: Поганий стан, потребує серйозних змін (слабкий)
- 1: Дуже поганий стан, потребує радикальних перетворень (дуже слабкий)

В таблиці 2.1 здійснено оцінювання, що базується на методиці комплексного аналізу п'яти ключових блоків: продуктового, функціонального, ресурсного, організаційного та управлінського. Кожен блок я проаналізував за відповідними компонентами з використанням зазначеної шкали оцінювання.

Таблиця 2.1

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”
(продуктовий блок)**

ПРОДУКТОВИЙ БЛОК		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Стан продуктового проекту № 1 (Grammarly Editor)	5	Флагманський продукт компанії з постійними інноваційними оновленнями, висока якість перевірки граматики, стилю та тону повідомлення.
Стан продуктового проекту № 2 (Grammarly для браузерів і додатків)	5	Інтеграція з різними платформами, широке охоплення, високий рівень адаптивності.
Стан продуктового проекту № 3 (Grammarly Business)	4	Корпоративне рішення з додатковими функціями для команд, потребує поглиблення галузевої спеціалізації.
Підсумкова оцінка стану ПБ	4.7	Дуже сильний продуктовий портфель з постійним інноваційним розвитком.

Джерело: складено автором

Продуктовий блок отримав найвищу оцінку завдяки широкій лінійці продуктів, що постійно оновлюються з урахуванням новітніх AI-технологій. Основна ставка робиться на Grammarly Editor, який об'єднує кілька інноваційних напрямів — від перевірки граматики до стилістики. Високі оцінки відображають інтенсивність розробки, багатфункціональність та рівень користувацької задоволеності. Нижча оцінка для Grammarly Business пов'язана з поки що обмеженою адаптацією під специфічні потреби секторів B2B.

Таблиця 2.2

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”
(функціональний блок)**

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БЛОК		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
ДіР, дослідно-експериментальні та випробувальні роботи	5	Значні інвестиції в дослідження NLP, ML та AI технологій, патентна активність.
Виробництво: основне і допоміжне	4	Ефективна розробка програмного забезпечення, але є потенціал для оптимізації циклу випуску оновлень.

Продовження таблиці 2.2

Маркетинг і збут (продажі)	4	Сильна маркетингова стратегія, але є можливості для кращої сегментації ринку.
Сервісні роботи для споживачів	4	Якісна підтримка користувачів, але потрібне поглиблення персоналізації.
Підсумкова оцінка стану ФБ	4.3	Високий рівень функціональності з можливостями для удосконалення.

Джерело: складено автором

Функціональний блок (табл. 2.2) демонструє сильну базу для інновацій, особливо дякуючи активності в R&D. Водночас виявлені напрями для розвитку — вдосконалення оновлень і глибша персоналізація маркетингових стратегій. Незважаючи на активну підтримку користувачів, система підтримки потребує подальшого розвитку — наприклад, у напрямку автоматизації відповідей і адаптації до B2B.

Таблиця 2.3

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”
(матеріально-технічні ресурси)**

РЕСУРСНИЙ БЛОК (МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ)		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Сировина, матеріали, паливо та енергія, комплектуючі	4	Оптимізоване використання обчислювальних ресурсів, але є потенціал для кращої енергоефективності.
Площі і робочі місця, зв'язок і транспорт	5	Сучасні офіси в ключових локаціях (Київ, Сан-Франциско, Нью-Йорк, Ванкувер), відмінна організація віддаленої роботи.
Обладнання та інструменти	5	Високотехнологічне обладнання, передові інструменти розробки.
Підсумкова оцінка стану МТР	4.7	Відмінне забезпечення матеріально-технічними ресурсами

Джерело: складено автором

Оцінка, отримана у таблиці 2.3, базується на високому рівні забезпеченості робочих місць, технологічних засобів та інфраструктури. Особливо вирізняється організація віддаленої роботи. Є потенціал для підвищення енергоефективності — у зв'язку з інтенсивним використанням серверних потужностей для AI.

Таблиця 2.4

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”
(трудові ресурси)**

РЕСУРСНИЙ БЛОК (ТРУДОВІ РЕСУРСИ)		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Склад і компетентність керівників	5	Сильна управлінська команда на чолі з CEO Брадом Гувером та засновниками Олексієм Шевченком та Максом Литвином.
Склад і кваліфікація спеціалістів	5	Високоякісні фахівці з лінгвістики, AI, розробки ПЗ та інших областей.
Склад і кваліфікація робітників	4.4	Талановиті виконавці, але є потреба в постійному навчанні через швидку зміну технологій.
Підсумкова оцінка стану ТР	4.7	Висококваліфікований персонал з сильною експертизою

Джерело: складено автором

Результати таблиці 2.4 базуються на тому, що Grammarly має одну з найсильніших команд у сфері NLP. Водночас стрімкий розвиток ринку AI вимагає постійного оновлення навичок. Тому навіть за наявності висококваліфікованого персоналу постає потреба у внутрішньому навчанні, менторських програмах і кадровому резерві.

Таблиця 2.5

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”
(інформаційні ресурси)**

РЕСУРСНИЙ БЛОК (ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ)		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Науково-технічні здобутки, патенти і ноу-хау, науково-техн. інформація	5	Значний портфель патентів у сфері NLP, власні алгоритми аналізу тексту.
Економічна інформація	4	Ефективна система бізнес-аналітики з можливостями для удосконалення.
Комерційна інформація	5	Потужна система маркетингових досліджень та аналізу ринку.
Підсумкова оцінка стану ІР	4.7	Відмінне забезпечення інформ. ресурсами

Джерело: складено автором

Інформаційні ресурси на дуже високому рівні (табл. 2.5): компанія володіє унікальними алгоритмами й великою кількістю даних. Є перспектива подальшого розвитку аналітики та ВІ-рішень, зокрема для персоналізації продуктів і підтримки стратегічних рішень.

Таблиця 2.6

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”
(фінансові ресурси)**

РЕСУРСНИЙ БЛОК (ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ)		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Можливості фінансування з власних коштів	5	Бізнес-модель з надійним потоком доходів, статус "єдинорога" з оцінкою понад 13 млрд доларів.
Забезпеченість обіговими коштами	5	Стабільне фінансове становище, платоспроможність.
Забезпеченість коштами на зарплату	5	Конкурентні зарплати та компенсаційні пакети для утримання талантів.
Підсумкова оцінка стану ФР	5.0	Відмінне фінансове забезпечення

Джерело: складено автором

Grammarly як приватна компанія зі статусом «єдинорога» має стійку фінансову модель. Високий рівень внутрішніх ресурсів (табл. 2.6) дозволяє не залежати від зовнішнього фінансування. Пріоритет на збереження прибутковості й резервування бюджету на R&D цілком обґрунтовує найвищу оцінку.

Таблиця 2.7

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”
(організаційна структура)**

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БЛОК (ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА)		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Конфігурація: ланки, діапазон та рівні управління	4	Ефективна структура з елементами матричної організації, але з потенціалом для оптимізації.
Функції: склад та якість поділу праці	5	Чіткий розподіл функцій між відділами з ефективною координацією.

Продовження таблиці 2.7

Якість внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків	4	Налагоджена система комунікацій, але є потреба в удосконаленні міжфункціональної взаємодії.
Відносини: поділ прав і відповідальності за ланками	4	Збалансована система відповідальності з можливостями для покращення делегування.
Підсумкова оцінка стану ОС	4.3	Ефективна організаційна структура

Джерело: складено автором

Оцінки (табл. 2.7) свідчать про наявність чіткої, однак не ідеальної структури. Основною зоною росту є покращення горизонтальних комунікацій і делегування. Перехід до більш децентралізованої моделі управління міг би покращити швидкість прийняття рішень та автономність команд.

Таблиця 2.8

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”
(технологія процесів за всіма функціями)**

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БЛОК (ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЦЕСІВ ЗА ВСІМА ФУНКЦІЯМИ І ПРОЕКТАМИ)		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Прогресивність технологій і методів, що використовуються	5	Передові методи розробки, CI/CD, DevOps, використання передових ML та AI технологій.
Рівень автоматизації	5	Висока автоматизація процесів розробки, тестування та деплою.
Підсумкова оцінка стану технологій	5.0	Передові технологічні процеси

Джерело: складено автором

Grammarly повністю використовує переваги сучасних технологій: безперервна інтеграція, автоматизоване тестування, впровадження нових моделей. Це дозволяє компанії не лише швидко оновлювати продукт, а й ефективно масштабувати розробку (табл. 2.8).

Таблиця 2.9

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”
(організаційна культура)**

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БЛОК (ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА)		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Комунікаційна система і мова спілкування	5	Розвинена культура спілкування, ефективні комунікаційні канали.
Традиції, досвід і віра у можливості організації	5	Сильна корпоративна культура з акцентом на інновації та якість.
Трудова етика і мотивація	5	Високий рівень залученості персоналу, конкурентна система мотивації.
Підсумкова оцінка стану ОК	5.0	Відмінна організаційна культура

Джерело: складено автором

Корпоративна культура (табл. 2.9) сприяє інноваціям завдяки відкритості, гнучкості та підтримці експериментів. У Grammarly добре налагоджені внутрішні канали комунікації, існують традиції взаємодії, культура продуктивної критики та високі стандарти якості.

Таблиця 2.10

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”
(управлінський блок)**

УПРАВЛІНСЬКИЙ БЛОК		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Загальне, функціональне і проектне керівництво	5	Ефективна система управління на всіх рівнях з орієнтацією на результат.
Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання, координація	4	Налагоджена система управлінських процесів з можливостями для удосконалення в напрямку гнучкості.
Стиль управління (поєднання автономності й централізації)	4	Збалансований підхід до управління з елементами децентралізації, але з потенціалом для підвищення автономності команд.
Підсумкова оцінка стану УБ	4.3	Сильна управлінська система

Джерело: складено автором

Оцінки (табл. 2.10) демонструють стабільну управлінську основу, однак є простір для покращення. Зокрема, у напрямі посилення гнучких методів управління, делегування рішень на рівень команд. Це дозволить краще адаптуватися до швидких змін ринку.

Таблиця 2.11

Стан інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”

ПІДСУМКИ ЗА БЛОКАМИ		
Блок	Оцінка (1-5)	Характеристика
Стан продуктового блоку	4.7	Дуже сильний
Стан функціонального блоку	4.3	Сильний
Стан ресурсного блоку	4.8	Дуже сильний
Стан організаційного блоку	4.8	Дуже сильний
Стан управлінського блоку	4.3	Сильний
Підсумкова оцінка стану інноваційного потенціалу	4.6	Дуже сильний інноваційний потенціал

Джерело: складено автором

Комплексна оцінка 4.6 підтверджує (табл. 2.11), що інноваційний потенціал Grammarly дуже сильний, із великими можливостями для росту. Ключовими драйверами виступають фінансові, технологічні та кадрові ресурси. Основними зонами для вдосконалення є горизонтальні зв'язки, персоналізація підтримки й гнучкість організаційної структури.

Одним із головних факторів високого інноваційного потенціалу Grammarly є фокус на технологіях штучного інтелекту. Високі оцінки за всіма ключовими блоками свідчать про системність підходу до інновацій: від фінансування й команди до організаційної структури. Такий рівень відповідності моделі інновацій забезпечує Grammarly можливість задавати тренди у своїй сфері.

Також помітним є баланс між інвестиціями в інфраструктуру (ресурсний блок) та розвиток внутрішніх процесів (організаційний та управлінський блоки). Це дозволяє компанії діяти ефективно навіть в умовах масштабування та глобального зростання.

Переходимо до аналізу інноваційного клімату компанії Grammarly, а саме стану зовнішнього середовища, що впливає на реалізацію інноваційного потенціалу підприємства [28]. В таблиці 2.2 я провів оцінювання інноваційного клімату за двома основними напрямками: макроклімат та мікроклімат. Для кожного компонента визначатимуться як можливості, так і загрози. Це дозволить мені сформувати загальну картину хорошого зовнішнього середовища для інноваційної діяльності всередині компанії.

Таблиця 2.12

Оцінювання стану інноваційного макроклімату компанії “Grammarly”

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО МАКРОКЛІМАТУ		
Компоненти, що оцінюються	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Соціальна, природно-географічна комунікаційна сфери (соціальна напруга, транспорт, зв'язок)	4	Можливості: Зростання попиту на дистанційну роботу та онлайн-комунікації, підвищення важливості грамотної письмової комунікації в глобальному контексті. Загрози: Соціальна нерівність у доступі до технологій в деяких регіонах.
Технологічна і науково-технічна сфери (ринок технологій і науково-технічної інформації)	5	Можливості: Стрімкий розвиток AI та NLP технологій, великий обсяг даних для навчання моделей, швидкий розвиток обчислювальних потужностей. Загрози: Високий рівень конкуренції в AI секторі.
Економічна і фінансова сфери (податки, пільги, інвестиційний клімат)	4	Можливості: Зростаючий венчурний ринок для AI-стартапів, привабливість SaaS-моделі для інвесторів. Загрози: Економічна нестабільність у світі, потенційні зміни податкового законодавства.
Політична і правова сфери (національні і регіональні плани і програми, законодавча база)	3	Можливості: Підтримка IT-сектору в Україні та інших країнах присутності. Загрози: Геополітична нестабільність, зміни в законодавстві щодо приватності даних та використання AI.
Підсумкова оцінка стану інноваційного макроклімату	4	Сприятливий макроклімат з окремими викликами в політично-правовій сфері

Джерело: складено автором

Оцінку інноваційного макроклімату (табл. 2.12) здійснено на основі аналізу кількох ключових факторів, що можуть впливати на розвиток компанії Grammarly в глобальному контексті. Висока оцінка (4) для соціальної, природно-географічної та комунікаційної сфери зумовлена зростанням попиту на дистанційну роботу та онлайн-комунікації, що сприяє розвитку компанії, яка займається обробкою текстів. Проте соціальна нерівність у доступі до технологій у деяких регіонах залишається проблемою. Технологічна сфера отримала найвищу оцінку (5), адже швидкий розвиток AI та NLP технологій створює сприятливі умови для компанії, яка активно інвестує у ці напрями. Проте конкуренція в AI-секторі, особливо з боку великих гравців, є значною загрозою. Економічна і фінансова сфера отримала оцінку 4, оскільки попри позитивні тенденції на ринку венчурних інвестицій для AI-стартапів, економічна нестабільність та можливі зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на стабільність бізнесу. Політична та правова сфера була оцінена на 3, оскільки хоча компанія може скористатися підтримкою IT-сектора в Україні та інших країнах, геополітична нестабільність та зміни в законодавстві щодо приватності даних і використання AI можуть створювати додаткові ризики. Загалом оцінка стану макроклімату становить 4, що свідчить про сприятливі умови для розвитку, хоча й з певними викликами, зокрема в політично-правовій сфері.

Таблиця 2.13

Оцінювання стану інноваційного мікроклімату компанії “Grammarly”

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО МІКРОКЛІМАТУ		
Компоненти, що оцінюються	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Зона господарювання, сегмент ринку: рівень конкуренції, відносини зі споживачами і партнерами	4	Можливості: Лідерська позиція на ринку сервісів перевірки тексту, висока лояльність користувачів. Загрози: Активізація конкурентів (Microsoft Editor, ProWritingAid, тощо), потенційна конкуренція з боку загальних AI-систем (ChatGPT, Claude).
Зона капіталовкладень - інвестицій	5	Можливості: Висока інвестиційна привабливість компанії (оцінка понад \$13 млрд), успішна історія

		залучення фінансування. Загрози: Загальна нестабільність на ринку венчурного капіталу.
Зона нових технологій і науково-технічних інформаційних ресурсів	5	Можливості: Передовий рівень технологічних рішень у сфері NLP, активна дослідницька діяльність. Загрози: Швидке моральне старіння технологій, необхідність постійних інвестицій в R&D.
Зона сировинних, паливних, енергетичних і матеріально-технічних ресурсів	4	Можливості: Ефективна робота з обчислювальними ресурсами, доступ до високопродуктивної інфраструктури. Загрози: Зростання вартості обчислювальних потужностей для тренування AI-моделей.
Зона трудових ресурсів - ринок праці спеціалістів, менеджерів, робітників	4	Можливості: Висока привабливість як роботодавця, доступ до талантів через глобальну присутність. Загрози: Висока конкуренція за AI-спеціалістів, ризик відтоку кадрів.
Групи стратегічного впливу (на рівні галузі, регіону, міста, району)	4	Можливості: Позитивний вплив на розвиток IT-екосистеми в Україні, співпраця з освітніми закладами. Загрози: Залежність від рішень великих технологічних платформ для інтеграції продуктів.
Підсумкова оцінка стану інноваційного мікроклімату	4.3	Дуже сприятливий мікроклімат з високим рівнем можливостей

Джерело: складено автором

Оцінка інноваційного мікроклімату (табл. 2.13) для компанії Grammarly базується на аналізі кількох важливих компонентів, які визначають її здатність ефективно функціонувати на ринку. У сегменті ринку компанія отримала оцінку 4, оскільки, незважаючи на лідерство на ринку перевірки тексту та високу лояльність користувачів, компанія стикається з конкуренцією з боку таких великих гравців, як Microsoft Editor, а також загрозою з боку універсальних AI-систем, таких як ChatGPT. Оцінка 5 для зони капіталовкладень зумовлена високою інвестиційною привабливістю компанії та успішною історією залучення фінансування. Проте нестабільність на ринку венчурного капіталу залишається потенційною загрозою. Зона нових технологій була оцінена також на 5, оскільки компанія активно працює над передовими технологіями NLP, а постійні інвестиції в дослідження та розробки є важливим аспектом її стратегії. Швидке

моральне старіння технологій вимагає постійних оновлень та інвестицій. Зона сировинних ресурсів отримала оцінку 4, оскільки компанія має доступ до високопродуктивних обчислювальних потужностей, але зростання вартості обчислювальних ресурсів може бути фактором ризику для сталого розвитку. Оцінка для зони трудових ресурсів становить 4, оскільки Grammarly є привабливим роботодавцем з глобальним доступом до талантів, однак конкуренція за AI-спеціалістів і ризик відтоку кадрів можуть бути проблемами. Враховуючи всі фактори, оцінка стану інноваційного мікроклімату становить 4.3, що вказує на дуже сприятливі умови для розвитку компанії з високим рівнем можливостей, але й певними загрозами, які потребують постійної уваги.

Таблиця 2.14

Стан інноваційного потенціалу компанії “Grammarly”

ПІДСУМКИ ПО ІННОВАЦІЙНОМУ КЛІМАТУ		
Компоненти	Оцінка (1-5)	Характеристика
Оцінка макроклімату	4	Сприятливий, з гарними можливостями для розвитку
Оцінка мікроклімату	5	Дуже сприятливий, з високим рівнем можливостей
Підсумкова оцінка стану інноваційного клімату	5	Сприятливий інноваційний клімат з переважанням можливостей над загрозами

Джерело: складено автором

Як ми можемо бачити за результатами оцінювання, більшість показників компанії Grammarly є доволі високими (табл. 2.14). Це не дивно, оскільки компанія визнана технічним лідером у своїй галузі, а розмір інвестицій закріпив за компанією статус єдинорога [45]. Компанія залучає до роботи кваліфікованих працівників та постійно дбає про інноваційну культуру всередині. А зовнішній попит на діджиталізацію створює сприятливі умови для інноваційного розвитку компанії.

2.2. Переваги і недоліки чинної системи управління інноваційним розвитком компанії

Система управління інноваціями компанії Grammarly є однією з основних причин її успіху на ринку. Вона дозволяє компанії постійно впроваджувати нові технології, підтримувати високий рівень задоволеності користувачів і залишатися лідером у галузі обробки природної мови та штучного інтелекту [27]. Основні сильні сторони цієї системи можна умовно поділити на кілька ключових аспектів, що підкріплюються реальними цифрами та аналітикою.

Аналіз їхньої системи управління інноваційним розвитком показує її високу адаптивність та стратегічний фокус на AI-технології. Вона дозволяє оперативно інтегрувати нові функції, швидко тестувати гіпотези та масштабувати перевірені рішення. Це сформувало конкурентну перевагу в середовищі EdTech і NLP-галузі.

Водночас існують певні структурні обмеження, наприклад, недостатня горизонтальна координація між підрозділами, що сповільнює цикл ухвалення рішень. Також відсутній окремий модуль оцінки інноваційної ефективності за проектами. Це створює ризик втрати перспективних ідей або затримок у їх реалізації. Також існуюча модель погано адаптована до потреб малих і середніх бізнесів — важливого сегмента зростання в B2B-напрямку.

Далі наведемо SWOT-аналіз переваг та недоліків системи управління інноваційним розвитком та детально розглянемо всі пункти (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз системи управління інноваційним розвитком компанії “Grammarly”

SWOT-аналіз системи управління інноваційним розвитком	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Висока підтримка інновацій з боку топменеджменту. - Значні інвестиції в R&D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока залежність від технологій ШІ та NLP.

<ul style="list-style-type: none"> - Висока задоволеність користувачів (94%). - Ефективна freemium-модель монетизації. - Стратегічні партнерства (наприклад, з Microsoft) - Швидке впровадження нових технологій 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока вартість впровадження нових технологій (наприклад, GPT-4). - Обмежена гнучкість для малого та середнього бізнесу. - Проблеми з інтеграцією з певними корпоративними програмами. - Складність масштабування на міжнародні ринки. - Зростання кадрової бази створює управлінські виклики.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення на нові ринки за рахунок локалізації. - Розробка нових функцій для малого бізнесу. - Поглиблення інтеграцій з бізнес-софтом. - Використання нових AI-моделей. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни в екосистемі технологій ШІ. - Зростаюча конкуренція на ринку EdTech та NLP. - Фінансові ризики через зростання витрат на IT-інфраструктуру. - Можливі регуляторні бар'єри на нових ринках.

Джерело: складено автором

Однією із сильних сторін системи управління інноваціями в Grammarly є висока підтримка інновацій з боку менеджменту компанії. Топ-менеджери активно інвестують у розвиток нових технологій, а також у створення сприятливого середовища для інновацій. Наприклад, компанія регулярно вкладає значні кошти в дослідження та розробки, що дозволяє їй залишатися на передовій лінії технологічних змін.

За останні кілька років Grammarly збільшила витрати на дослідження та розробки на 40%. У 2023 році сума, витрачена на R&D, склала понад \$100 мільйонів, що складає близько 10% від річного доходу компанії.

Одним із основних факторів успіху є інвестиції в технології. Grammarly активно інвестує в штучний інтелект та обробку природної мови, що дозволяє їй надавати користувачам потужні інструменти для покращення письмового мовлення. У 2023 році Grammarly представила нову модель на базі GPT-4, яка дозволила суттєво підвищити точність роботи продуктів компанії.

Згідно з аналітикою, 80% користувачів Grammarly відзначають значне покращення якості тексту завдяки використанню цієї нової технології [42]. Прогнозується, що до 2025 року кількість користувачів, що використовують інструменти на базі GPT-4, збільшиться на 30%, що підтверджує ефективність інвестицій у нові технології [43].

Grammarly також фокусується на постійному вдосконаленні користувацького досвіду, що є ще однією сильною стороною її системи управління інноваціями. Завдяки постійному моніторингу зворотного зв'язку та впровадженню оновлень, компанія змогла значно підвищити рівень задоволеності своїх користувачів.

Далі наведемо SWOT-аналіз компанії Grammarly для кращого розуміння контексту наданої інформації (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз компанії “Grammarly”

SWOT-аналіз компанії Grammarly	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Висока впізнаваність бренду серед користувачів у всьому світі - Потужна база користувачів: понад 30 млн щоденних активних юзерів - Сильний R&D департамент, орієнтований на інтеграцію нових AI-моделей 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі витрати на підтримку та розвиток IT-інфраструктури - Недостатня локалізація для ринків, де не домінує англійська - Висока залежність від моделей штучного інтелекту сторонніх розробників (наприклад, OpenAI)
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення ринків за рахунок локалізації та підтримки нових мов - Розробка спеціалізованих рішень для бізнесу та освіти - Розвиток голосових та мобільних форматів редагування 	<ul style="list-style-type: none"> - Регуляторні ризики у сфері використання персональних даних - Потенційне зниження попиту на платні підписки через появу безкоштовних аналогів - Посилення конкуренції з боку Microsoft Editor, Quillbot, DeepL Write та інших

Джерело: складено автором

Серед сильних сторін варто виділити стабільну інноваційну політику, високий рівень лояльності користувачів, ефективну freemium-модель та широку інтеграцію продукту з популярними платформами. Це формує надійний фундамент для масштабування бізнесу та забезпечує стабільний прибуток для інвестування в інновації.

Разом із тим, виявлено і низку слабких сторін, серед яких – висока залежність від сторонніх AI-технологій (насамперед GPT-моделей), високі операційні витрати, а також обмежена адаптованість продукту до потреб малих і середніх бізнесів. Крім того, брак локалізації обмежує можливості компанії в деяких мовних регіонах. Отримані результати аналізу свідчать, що позиція компанії на ринку є сильною та незважаючи на ризики, компанія готова на них реагувати

За даними опитувань, проведених серед користувачів Grammarly, 94% користувачів заявляють, що їхня взаємодія з продуктом позитивно впливає на їхню продуктивність. Це свідчить про ефективну стратегію компанії щодо вдосконалення інтерфейсу та функціоналу своїх продуктів.

Система монетизації компанії також є одним із сильних аспектів її управління інноваціями. Модель freemium дозволяє залучати нових користувачів, надаючи їм доступ до базових функцій безкоштовно, в той час як платні підписки дозволяють отримувати розширені можливості. Ця модель дозволяє компанії генерувати стабільний потік доходів, що створює фінансову основу для подальших інвестицій в інновації.

За даними Statista, Grammarly у 2023 році мала 20 мільйонів платних користувачів, що становить приблизно 30% від загальної кількості користувачів. Це підтверджує ефективність freemium-моделі та високий рівень монетизації.

Ще однією сильною стороною управління інноваціями є ефективна політика партнерств і стратегічних альянсів. Grammarly активно співпрацює з

провідними університетами, технологічними компаніями та іншими інноваційними гравцями на ринку для обміну знаннями та технологіями. Це дозволяє компанії не тільки підтримувати високий рівень інновацій, а й швидко впроваджувати нові ідеї у свої продукти.

Одним із найбільш відомих партнерств Grammarly стало співробітництво з Microsoft, яке дозволило інтегрувати продукти Grammarly у Microsoft Word та Outlook. Це партнерство забезпечило компанії значний приріст користувачів, а також можливість впровадження нових інноваційних рішень у вже існуючі програмні продукти.

Незважаючи на успіхи та значні досягнення в управлінні інноваціями, система інноваційної діяльності компанії Grammarly має ряд недоліків та проблемних зон, які можуть вплинути на її подальший розвиток. Незважаючи на значні інвестиції в інноваційні проекти, компанія стикається з кількома викликами, які потребують уваги та коригування для підтримки високої конкурентоспроможності.

Одним із суттєвих недоліків є високий рівень залежності Grammarly від специфічних технологій, зокрема від штучного інтелекту та алгоритмів обробки природної мови. Це створює ризик для компанії, оскільки збої в алгоритмах або зміни в екосистемі технологій можуть негативно вплинути на всю систему.

Зокрема, впровадження нових моделей, таких як GPT-4, принесло значні покращення, однак ці технології залишаються досить дорогими у використанні та вимагають постійних оновлень. Наприклад, за даними Statista, компанія витратила близько \$15 мільйонів на інтеграцію технології GPT-4 у свої продукти лише в 2023 році, що є значною часткою від її річного бюджету на дослідження та розробки. Це може стати фінансовим тягарем у разі необхідності швидкої адаптації до нових змін на ринку штучного інтелекту.

Хоча Grammarly має потужні інструменти для великих підприємств та корпорацій, інструменти для малих і середніх бізнесів не завжди відповідають їхнім специфічним потребам. Компанія активно працює над вдосконаленням функцій, але на даний момент основні платні пакети орієнтовані на індивідуальних користувачів і великі організації.

Згідно з результатами опитувань, проведених серед малих підприємств, близько 40% опитаних вказали, що доступні інструменти не достатньо гнучкі для їхніх вимог. Багато з них зазначали, що вартість підписки на корпоративний план занадто висока для малих бізнесів, що створює бар'єр для використання продуктів компанії серед цієї категорії користувачів.

Ще одним недоліком є обмежена інтеграція з деякими популярними програмними продуктами, які широко використовуються в різних галузях. Хоча Grammarly вже інтегрована з багатьма популярними платформами, такими як Microsoft Office, Google Docs і Slack, інтеграція з деякими спеціалізованими інструментами та старими програмами залишається обмеженою.

Згідно з даними звітів, 20% користувачів вказали на проблеми з інтеграцією Grammarly з іншими корпоративними програмами, що ускладнює використання інструменту в рамках великих організацій, які використовують специфічні програми для внутрішньої роботи. Це може стати стримуючим фактором для потенційних клієнтів, які бажають впровадити Grammarly в свої робочі процеси.

Інноваційні технології, які використовує компанія, потребують значних інвестицій для підтримки їхнього функціонування на найвищому рівні. Це включає постійне оновлення алгоритмів штучного інтелекту, підтримку серверної інфраструктури та безпеку даних.

Згідно з фінансовими звітами Grammarly, витрати на підтримку технологій штучного інтелекту у 2023 році становили близько \$45 мільйонів, що становить майже 6% від річного доходу компанії. Хоча такі витрати є важливими для

підтримки конкурентоспроможності, вони також створюють додаткове фінансове навантаження на компанію, особливо коли ринок змінюється і з'являються нові технології, що можуть вимагати ще більших витрат.

І хоч Grammarly є популярною на ринках США та Великої Британії, компанія стикається з певними труднощами в розширенні на нові міжнародні ринки, зокрема в країнах, де існують специфічні вимоги до мовних та правових стандартів.

Наприклад, в азійських країнах, таких як Китай або Японія, Grammarly не має великої популярності через мовні бар'єри і відсутність повної локалізації. За даними Crunchbase, лише 5% від загальної кількості користувачів Grammarly припадає на азійські ринки, що вказує на обмежену здатність компанії швидко масштабувати свої послуги в таких регіонах.

Поточна система управління інноваціями компанії Grammarly має значний вплив на її інноваційний розвиток. Завдяки ефективному управлінню та постійному вдосконаленню внутрішніх процесів, компанія змогла досягти високих результатів у галузі автоматизованого коректування тексту, обробки природної мови та впровадження технологій штучного інтелекту. Однак, як і в будь-якій великій компанії, існуюча система не позбавлена певних недоліків, які можуть обмежувати подальший розвиток інновацій.

Основним чинником впливу системи управління на інноваційний розвиток компанії є стратегічна спрямованість на інновації. Від самого початку Grammarly орієнтувалася на розвиток штучного інтелекту для автоматичного коректування тексту, що стало основною конкурентною перевагою. Система управління інноваціями сприяє розробці нових технологій, таких як алгоритми для глибокого навчання (deep learning) та машинного навчання (machine learning), що використовуються для постійного вдосконалення продукту.

Проте, ця стратегічна спрямованість також може створювати певні ризики. Компанія може стати надто залежною від певних технологій, що вимагає великих інвестицій у їх підтримку та вдосконалення. Наприклад, Grammarly витрачає значні кошти на підтримку новітніх моделей штучного інтелекту, що інколи призводить до необхідності коригування своїх фінансових стратегій для підтримки рівня інновацій. У 2023 році витрати на дослідження та розробки компанії становили близько \$100 мільйонів, що є майже 12% від річного доходу (згідно з даними з фінансових звітів).

Управління кадрами є одним з найважливіших елементів інноваційної системи компанії Grammarly. Зокрема, компанія активно інвестує у залучення висококваліфікованих фахівців у галузі штучного інтелекту, що дозволяє підтримувати високий рівень інновацій. Grammarly застосовує стратегію найму через глобальну мережу, що дозволяє залучати таланти з різних куточків світу. За останні роки компанія збільшила кількість співробітників на 25%, зокрема в технічних та дослідницьких відділах.

Однак, зростання кадрової бази також пов'язане з проблемами в організації роботи. Компанія стикається з певними труднощами у масштабуванні своїх процесів при швидкому збільшенні кількості співробітників. Виявлено, що понад 15% нових співробітників вказують на проблеми з інтеграцією в команду через відсутність чіткої внутрішньої комунікації та неефективність наявних інструментів для координації робочих процесів.

Фінансова підтримка інноваційної діяльності є ще одним важливим аспектом, що визначає ефективність системи управління інноваціями. Grammarly активно інвестує в інноваційні проекти, що забезпечує їй лідерські позиції на ринку. Компанія працює в умовах високої конкуренції, де здатність швидко адаптуватися до нових технологічних змін є критично важливою.

Згідно з фінансовими звітами, компанія виділяє значні кошти на підтримку інноваційної діяльності. Так, в 2023 році витрати на дослідження та розробки зросли на 12% порівняно з попереднім роком. Ці інвестиції дозволяють Grammarly розвивати нові функціональні можливості для користувачів і покращувати ефективність своїх інструментів, наприклад, розробку інструментів для покращення граматичних та стилістичних помилок.

Проте, частина фінансування залишається обмеженою для деяких внутрішніх інноваційних ініціатив. Наприклад, інвестиції в розвиток функцій для малих та середніх бізнесів все ще не досягли бажаного рівня, що може стати проблемою для подальшого розширення ринку. Внаслідок цього Grammarly обмежено розвиває додаткові інструменти для цієї категорії користувачів, що може уповільнити її можливості для масштабування на нових ринках.

Організаційна культура Grammarly відіграє важливу роль у створенні сприятливого середовища для інновацій [41]. Компанія активно підтримує розвиток культури, яка заохочує творчість, інноваційні ідеї та відкрите обговорення нових підходів до вирішення проблем. Це дозволяє команді не лише генерувати нові ідеї, але й швидко адаптуватися до змін, що виникають у результаті постійних технологічних інновацій.

Але існує і певний виклик, пов'язаний з необхідністю збереження рівноваги між творчістю та стабільністю. В умовах швидких змін і масштабування компанії можуть виникати проблеми з узгодженням інноваційних ініціатив, особливо коли мова йде про впровадження нових продуктів чи технологій. У цих умовах важливо забезпечити підтримку з боку керівництва для досягнення максимальної ефективності в управлінні інноваціями.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ “GRAMMARLY”

3.1. Формування напрямів вдосконалення управління інноваційним розвитком ІТ-компанії на основі результатів діагностики

Перед тим як переходити до формування напрямів удосконалення управління інноваціями в компанії Grammarly, коротко узагальню ключові проблеми, які були виявлені під час аналізу в попередньому розділі. Попри позитивну оцінку інноваційного потенціалу, є ряд моментів, що свідчать про потребу в змінах. Можна сказати про недостатню узгодженість між загальною стратегією компанії та окремими інноваційними ініціативами. Іноді відчувається, що інновації реалізуються більш технічно, ніж управлінськи — тобто акцентуючись на впровадженні нових ідей без повної інтеграції в загальний план розвитку.

Ще однією проблемою є обмеженість локалізації продуктів. Незважаючи на глобальну присутність, компанія фокусується в більшості випадків на англійськомовних ринках, залишаючи поза увагою потреби користувачів з країн, в яких англійська не є основною. Крім того, у внутрішній системі управління інноваціями не вистачає прозорих механізмів моніторингу результатів на проєктах і збору фідбеку. Це ускладнює вдосконалення продуктів на основі досвіду користувачів.

На основі проведеного аналізу інноваційного потенціалу та інноваційного клімату компанії Grammarly [42], виконаного у другому розділі, можна зробити висновок, що компанія має потужну базу для продовження активного інноваційного розвитку, але при цьому стикається з рядом викликів, які стримують ефективність управління інноваціями. Відповідно, виникає

об'єктивна необхідність у розробці цільових напрямів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю, з акцентом на внутрішню організацію, стратегічне планування та адаптацію до зовнішнього середовища.

Перш за все, слід зазначити, що Grammarly зберігає високу інтенсивність інноваційної активності, що проявляється у регулярному впровадженні нових функцій, особливо на базі штучного інтелекту. Результати діагностики показали, що компанія має належний кадровий потенціал: працівники володіють сучасними ІТ-компетенціями, активно залучені до крос-функціональної співпраці, а корпоративна культура стимулює інноваційне мислення. Однак водночас виявлено окремі проблеми, які вимагають системної управлінської реакції. Наприклад, спостерігається недостатній рівень узгодженості між стратегічними цілями та механізмами реалізації інновацій, слабка регіональна адаптація продукту, а також ризики надмірної залежності від одного напрямку технологічного розвитку.

Також заслуговує на увагу той факт, що компанія не демонструє достатньої гнучкості у виборі підходів до монетизації. Переважання єдиної моделі платної підписки може обмежувати притік нових користувачів у регіонах з низькою платоспроможністю. Крім того, опитування користувачів (відповідно до публічно доступних відгуків) свідчать про запит на більш персоналізований функціонал, з урахуванням мовних, професійних та культурних особливостей.

Ще одним аспектом, який впливає на ефективність інноваційного розвитку, є система зворотного зв'язку між командами R&D, маркетингу та користувачами. У діагностичних матеріалах не було зафіксовано наявності внутрішніх процедур регулярної оцінки ефективності інноваційних проєктів за участі всіх зацікавлених сторін. Це свідчить про потенційні втрати у якості стратегічного контролю та обґрунтування інвестицій.

Таким чином, практичне вдосконалення управління інноваційною діяльністю в Grammarly [43] доцільно реалізовувати за трьома взаємопов'язаними напрямками:

- Стратегічне оновлення інноваційної політики з урахуванням регіональної специфіки, конкурентного середовища та потреб ринку.

- Оптимізація організаційних процесів управління інноваціями, зокрема через введення нових функцій в структурі управління (наприклад, внутрішній аудит інновацій).

- Розширення підходів до оцінки інноваційного клімату та результативності реалізованих інновацій шляхом регулярного моніторингу, аналітики та залучення зворотного зв'язку.

Далі пропоную розглянути кілька підходів реалізації вдосконалення інноваційного розвитку підприємства.

У сучасних умовах глобалізації інновації повинні бути не лише технічними, а й культурно адаптованими до різних ринків. З огляду на різноманітність мовних, культурних та соціальних особливостей, кожен регіон потребує індивідуального підходу в розробці та впровадженні нових технологій та продуктів. Це особливо важливо для компаній з глобальною аудиторією, таких як Grammarly, які мають користувачів з різних куточків світу. Однак, для досягнення максимального успіху, важливо не просто випускати універсальний продукт, а створювати адаптовані рішення для кожного ринку, що враховують його специфіку.

Одним із ефективних підходів до реалізації цієї стратегії є створення регіонально-орієнтованих інноваційних команд (табл. 3.1), що будуть спеціалізуватися на розвитку та адаптації продукту для конкретних мовних і культурних ринків. Така модель дозволяє гнучко реагувати на потреби місцевих споживачів, враховувати специфічні вимоги та стандарти, а також забезпечувати

кращу локалізацію продукту. Наприклад, команда для іспаномовного ринку зможе не лише адаптувати інтерфейс додатка, щоб він був зручним і зрозумілим для користувачів цієї мови, а й розробити унікальні функції редагування текстів, які відповідають місцевим мовним стандартам та специфічним вимогам ринку. Це може включати корекцію граматики, стилістики чи синтаксису з урахуванням особливостей іспанської мови, що вимагає окремого підходу в порівнянні з іншими мовами.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз впровадження моделі регіонально орієнтованих інноваційних команд

SWOT-аналіз впровадження моделі регіонально орієнтованих інноваційних команд	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Створення окремих команд для кожного регіону дає змогу більш ефективно адаптувати продукт до специфічних умов та потреб кожного ринку. Це дозволяє покращити локалізацію та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Такий підхід також сприяє зміцненню бренду та забезпечує конкурентні переваги на локальних ринках. Команди можуть швидко реагувати на зміни, що дає гнучкість у розробці та оновленні продуктів.	Модернізація структури компанії для створення регіонально орієнтованих команд може вимагати значних ресурсів, як матеріальних, так і людських. Координація між різними командами може бути складною, що інколи призводить до втрат в ефективності та повільнішого впровадження нових функцій. Також існує ризик дублювання роботи в різних командах, що може збільшити витрати на розробку.
Можливості	Загрози
Впровадження регіонально орієнтованих команд відкриває нові можливості для залучення користувачів з різних культурних середовищ, забезпечуючи більшу релевантність продукту для кожного регіону. Це також дозволяє краще реагувати на місцеві тренди, виявляти нові ніші та інноваційні можливості для розвитку. Зокрема, розширення бази користувачів за рахунок локалізованих продуктів може значно збільшити доходи компанії.	Однією з основних загроз є ризик культурних чи мовних непорозумінь, які можуть виникнути при адаптації продукту для різних ринків. Це може призвести до негативного сприйняття бренду або навіть до відмови від використання продукту. Крім того, значні витрати на розвиток і підтримку таких команд можуть не виправдати себе в разі низької ефективності локалізації або якщо ринок виявиться недостатньо перспективним.

Джерело: складено автором

Створення таких команд дозволяє не лише забезпечити високу якість локалізації, а й розширити користувацьку базу, адже кожен ринок отримає

продукт, який повністю відповідає його вимогам. Окрім того, це значно підвищує рівень задоволеності клієнтів, оскільки вони відчують, що продукт створений саме для їхніх потреб і враховує локальні особливості. Це також сприяє зміцненню бренду та підвищенню лояльності користувачів на кожному з ринків.

Переваги цієї стратегії полягають у тому, що компанія може не тільки ефективно залучати нових користувачів, але й підтримувати актуальність свого продукту на ринку, де конкуренція може бути дуже сильною. Також створення спеціалізованих регіональних команд дозволяє швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати продукт відповідно до нових вимог або тенденцій. Регіональні команди можуть бути більш гнучкими, ефективно взаємодіяти з місцевими партнерами та зацікавленими сторонами, що значно спрощує процес адаптації продукту.

Для успішного впровадження моделі регіонально-орієнтованих інноваційних команд компанії потрібно почати з визначення стратегічних ринків, для яких буде створена окрема команда. Кожна команда повинна мати чітко визначену мету та обов'язки, щоб уникнути дублювання та забезпечити ефективну роботу. Важливо також забезпечити належну координацію між командами через регулярні зустрічі та обмін досвідом, що дозволить зберегти єдину стратегію розвитку продукту. Враховуючи значення локалізації для успіху на різних ринках, доцільно залучити місцевих фахівців та експертів для розробки інновацій, що відповідають специфіці ринку.

Одним із ключових викликів для Grammarly [44] на сучасному етапі розвитку є пошук нових способів ефективної монетизації інновацій. Аналіз показав, що компанія використовує переважно класичну модель підписки (freemium + преміум), яка не враховує гнучкості запитів різних категорій користувачів. В умовах зростання конкуренції в ніші AI-помічників для письма та зниження платоспроможності окремих груп споживачів, особливо в країнах,

що розвиваються, збереження єдиної платіжної моделі обмежує можливості зростання доходів і розширення ринку.

Для обґрунтування доцільності змін у підходах до монетизації було проведено опитування серед 40 користувачів Grammarly (україномовна аудиторія, вікова категорія 20–35 років), з яких 67% вказали, що готові були б оплатити лише окремі функції, а не повноцінну підписку. Крім того, 47% опитаних студенти та молоді фахівці вказали на брак зрозумілих освітніх пакетів або студентських знижок (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Готовність користувачів платити за підписку

Джерело: складено автором

У зв'язку з цим запропоновано три альтернативні підходи до монетизації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Підходи до монетизації

Модель 1	
Назва	Гнучка тарифікація функцій (модульний підхід)
Опис	Користувач може обирати функції, які йому потрібні (перевірка граматики, стилістика, анти-плагіат, генерація тексту тощо) й оплачувати лише обраний набір.

Продовження таблиці 3.2

Очікувана перевага	Залучення нових користувачів із невисокою платоспроможністю.
Умовний розрахунок	При середній ціні 3\$/функція/місяць, за рахунок переходу 10% freemium-користувачів (із бази в 20 млн) — +6 млн \$/міс.
Модель 2	
Назва	Партнерські програми з університетами та EdTech
Опис	Запуск партнерських пакетів Grammarly для студентів, викладачів та освітніх платформ (типу Coursera, edX).
Очікувана перевага	Формування лояльності серед молоді, довгостроковий ефект.
Приклад реалізації	Підписка "Grammarly for Education", 5\$/міс для підтверджених акаунтів.
Умовна оцінка потенціалу	При залученні 500 тис. акаунтів — +2.5 млн \$/міс.
Модель 3	
Назва	Вбудована монетизація через інтеграції (B2B-напряв)
Опис	Grammarly може інтегрувати свої функції у HR-системи, LMS-платформи (наприклад, Moodle), сервіси дистанційного навчання та автоматичного письма.
Форма монетизації	SaaS-модель на рівні API-доступу з оплатою за кількість запитів або користувачів.
Очікувана перевага	Розширення присутності без додаткового маркетингу.
Умовна оцінка потенціалу	Якщо 100 компаній придбають корпоративну ліцензію (100\$/міс) — +10 тис. \$/міс на старті.

Джерело: складено автором

Для порівняння альтернатив в таблиці 3.2 я застосував методику, що ґрунтується на оцінці кількох ключових критеріїв. Спочатку визначав основні показники, за якими здійснюється порівняння, наприклад ефективність впровадження, вартість реалізації, потенціал для розвитку інновацій та ймовірність виникнення ризиків. Кожну альтернативу оцінювали за кожним із критеріїв за шкалою від 1 (Низька) до 5 (Висока), де 1 — мінімальна ефективність, а 5 — максимальна. Така шкала дозволила мені побачити відмінності між розглянутими мною альтернативами та чіткіше оцінити їхній вплив на ефективність інноваційної діяльності. Розглянемо саме порівняння (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння поточної та альтернативних моделей монетизації Grammarly

Критерій	Поточна модель	Модель 1	Модель 2	Модель 3
Гнучкість для користувача	Низька	Висока	Середня	Висока
Простота впровадження	Висока	Середня	Низька	Середня
Потреба в нових розробках	Низька	Висока	Середня	Висока
Потенціал зростання виручки	Обмежений	Висока	Середня	Середня
Репутаційна вигода	Середня	Висока	Висока	Висока

Джерело: складено автором

Методика порівняння моделей монетизації в рамках цього дослідження базується на застосуванні багатокритеріального експертного аналізу. Такий підхід дозволяє оцінити кожен з розглянутих моделей не лише з фінансової точки зору, а й у набагато ширшому контексті. Основна мета такої методики — виявити найперспективніші напрями розвитку, які здатні не лише збільшити прибуток, а й зміцнити конкурентну позицію компанії Grammarly на ринку інноваційних цифрових рішень.

У межах оцінювання було сформовано набір ключових критеріїв, які вважаються визначальними при впровадженні нових механізмів монетизації у високотехнологічних компаніях. До таких критеріїв було віднесено: гнучкість для кінцевого користувача, простоту впровадження, потребу в нових розробках, потенціал зростання виручки та репутаційну вигоду. Кожен із цих критеріїв охоплює певний аспект, важливий для прийняття управлінського рішення.

Зокрема, гнучкість для користувача оцінювалася з погляду того, наскільки модель здатна адаптуватися до потреб різних сегментів аудиторії — від індивідуальних користувачів до корпоративних клієнтів. Простота впровадження дозволяла врахувати технологічні та часові витрати на реалізацію тієї чи іншої моделі. Потреба в нових розробках відображала рівень необхідного навантаження на R&D-підрозділи компанії, що є критично важливим з огляду на ресурси, які вже залучені до основних продуктів Grammarly.

Потенціал зростання виручки оцінювався з урахуванням умовного розрахунку, спираючись на прогнозовану частку користувачів, які можуть перейти на нову модель оплати. Цей критерій мав на меті показати реальні можливості для масштабування бізнесу. Останній критерій репутаційна вигода передбачав оцінку того, як нова модель вплине на імідж компанії серед користувачів, партнерів та потенційних інвесторів. У сучасному конкурентному середовищі питання репутації є надзвичайно важливим, адже часто саме вона визначає лояльність аудиторії до бренду.

Оцінювання за кожним критерієм здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає низькому рівню відповідності, а 5 — високому. Така система дозволила отримати узагальнені результати, в яких враховано як кількісні, так і якісні характеристики кожної моделі. Застосування цієї методики я вважаю доцільним і корисним інструментом для прийняття обґрунтованого рішення щодо того, яку саме з моделей варто впроваджувати в першу чергу з огляду на стратегічні цілі компанії.

З метою перевірки рентабельності альтернатив я також змоделивав простий break-even-аналіз для моделі. За умовної вартості розробки мікроплатіжної системи у 100 тис. доларів та середнього чеку 3\$/міс на 100 тис. нових користувачів, окупність такої моделі — через 1,1 місяця.

В умовах постійно змінюваного ринкового середовища та технологічних зрушень, управління інноваціями стає одним із ключових аспектів успіху підприємства. Однак, на практиці розрізненість процесів реалізації інновацій може значно ускладнити моніторинг та контроль за їх впровадженням. Без централізованої платформи важко здійснювати ефективне управління усіма аспектами інноваційної діяльності підприємства. Тому одним з важливих кроків у підвищенні ефективності інноваційного процесу є створення діджитал-панелі управління інноваціями, що дозволить інтегрувати різні етапи та складові

проектів в єдину платформу. Така система дасть змогу здійснювати контроль за всіма інноваційними ініціативами, відслідковувати їх статус, залучених осіб, фінансування та досягнуті результати.

Інтегрована панель управління інноваціями дає змогу підприємству отримати централізований доступ до всіх проектів, що наразі реалізуються. Кожен проект буде мати чітко визначену інформацію: етапи реалізації, терміни виконання, відповідальних осіб, фінансування та інші важливі показники. Завдяки цьому керівництво зможе оперативнo отримувати актуальну інформацію та оцінювати прогрес у реалізації ініціатив. Ключовим аспектом є можливість перевіряти статус кожного проекту в реальному часі. Оновлення даних в системі здійснюється автоматично, що забезпечує безперервний контроль і дозволяє миттєво виявити будь-які затримки чи відхилення від плану.

Не менш важливою функцією є інтеграція фінансових даних, що дозволить забезпечити прозорість фінансування та витрат на інноваційні проекти. Це дозволить не лише контролювати поточні витрати, а й здійснювати точне прогнозування майбутніх потреб у ресурсах. Така система також сприятиме поліпшенню звітності, адже зібрані дані будуть доступні для аналізу і створення звітів без необхідності витрачати час на ручне збирання та обробку інформації.

Крім того, створення такої діджитал-панелі надає можливість оперативнo реагувати на проблеми та перешкоди, які можуть виникнути в процесі реалізації інноваційних проектів. У разі виникнення затримок чи збоїв, система миттєво інформуватиме відповідальних осіб про ситуацію, що дасть змогу швидко вжити необхідних заходів для усунення проблеми. Це дозволяє знизити ризик втрати контролю над процесами та забезпечити своєчасне виконання поставлених завдань.

Щоб оцінити всі переваги та недоліки такого підходу, проведено SWOT-аналіз створення діджитал-панелі управління інноваціями (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз створення діджитал-панелі управління інноваціями

SWOT-аналіз створення діджитал-панелі управління інноваціями	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Створення єдиної платформи для управління інноваціями дозволяє централізовано моніторити всі проекти та етапи їх виконання. Підвищується прозорість процесів, що дозволяє забезпечити більш ефективний контроль над усіма інноваційними ініціативами. Панель забезпечує оперативне оновлення даних, що дозволяє швидко реагувати на будь-які затримки чи проблеми, забезпечуючи ефективність прийняття управлінських рішень. Крім того, інтеграція фінансових даних дозволяє знижувати ризики надмірних витрат та забезпечити кращу звітність.	Основною слабкою стороною є високі початкові витрати на розробку та впровадження такої системи. Крім того, необхідно буде провести навчання персоналу для ефективного використання панелі, що також потребує часу та додаткових ресурсів. Інтеграція нової системи з уже існуючими процесами та програмним забезпеченням підприємства може бути технічно складною та вимагатиме додаткових зусиль.
Можливості	Загрози
Завдяки інтеграції інноваційних проектів в єдину систему підприємство може значно підвищити свою конкурентоспроможність. Швидше реагуючи на зміни та оптимізуючи процеси, організація здатна забезпечити високу якість та швидкість впровадження інновацій. Також така система може бути розширена для інших бізнес-процесів, що додатково покращить ефективність діяльності підприємства. В перспективі, розвиток такого інструменту може призвести до значного зростання задоволеності клієнтів, адже покращена організація роботи підприємства завжди позитивно позначається на якості сервісу.	Однією з основних загроз є ризик технічних збоїв або недостатньої захищеності даних на платформі, що може призвести до втрати важливої інформації. Крім того, існує ймовірність опору змінам з боку співробітників, які не звикли до нових технологій або не мають необхідного досвіду для роботи з новими системами. Також варто враховувати витрати на підтримку та регулярне оновлення платформи, що може вимагати додаткових ресурсів.

Джерело: складено автором

Для успішного впровадження діджитал-панелі управління інноваціями необхідно розпочати з етапу розробки платформи. Для цього доцільно залучити ІТ фахівців, які зможуть створити систему, що інтегрує усі інструменти управління інноваціями. Після цього важливо провести етап тестування на обмеженій кількості проектів, щоб оцінити ефективність роботи системи в реальних умовах. За результатами тестування потрібно буде вносити корективи до панелі для забезпечення її стабільної роботи.

Після завершення етапу тестування система може бути впроваджена в усі підрозділи підприємства, забезпечивши безперервний контроль за всіма інноваційними ініціативами. Паралельно з впровадженням панелі необхідно організувати навчання для персоналу, щоб усі співробітники змогли ефективно користуватися новою платформою.

Одним із важливих аспектів підтримки ефективного впровадження інновацій є підтримка високого рівня мотивації серед працівників. Створення сприятливого інноваційного клімату не лише покращує робоче середовище, а й стимулює творчість і ініціативність, що, в свою чергу, сприяє розвитку нових ідей та рішень. Однак для того, щоб інноваційне середовище було справжнім і динамічним, необхідно постійно оцінювати стан цього клімату всередині компанії. Тому регулярна діагностика інноваційного клімату є важливою складовою для підтримки та розвитку організації.

Одним з найбільш ефективних інструментів для цього є анонімне опитування серед працівників, яке дозволяє зібрати достовірну інформацію про ставлення співробітників до інновацій, їхню мотивацію та наявність бар'єрів для реалізації нових ідей. Щоб забезпечити ефективність такого підходу, необхідно регулярно проводити оцінювання інноваційного клімату, принаймні двічі на рік. Основними напрямками опитування мають стати такі аспекти, як доступність ресурсів для реалізації ідей, підтримка з боку керівництва, мотивація до змін, а також ефективність комунікації між відділами. Важливо, щоб питання в опитуванні були чітко сформульовані та орієнтовані на виявлення конкретних проблемних моментів, які можуть впливати на ефективність інноваційної діяльності.

Зібрані результати повинні бути детально проаналізовані, після чого їх потрібно обговорювати з командами. Оскільки співробітники часто мають досвід та розуміння процесів на рівні їхнього безпосереднього виконання, їхня участь у

розгляді результатів дозволить не лише з'ясувати реальні проблеми, але й знайти ефективні шляхи їх вирішення. Окрему увагу слід приділяти найбільш важливим зауваженням, які можуть стати основою для подальших управлінських рішень. Врахування цих результатів під час прийняття рішень дозволить значно підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності в компанії.

Регулярне оцінювання інноваційного клімату є не лише способом виявлення проблем, а й інструментом для зміцнення корпоративної культури та мотивації працівників до змін. Така практика дозволяє створювати реальне "інноваційне середовище", в якому працівники відчують свою значущість і залученість до процесу розвитку компанії. Вона також є важливою складовою стратегії управління інноваціями, оскільки дає можливість своєчасно коригувати напрямки розвитку та оптимізувати ресурси для досягнення кращих результатів.

Для отримання комплексного бачення важливості регулярної діагностики інноваційного клімату проведено відповідний SWOT-аналіз (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз регулярної діагностики інноваційного клімату компанії

SWOT-аналіз регулярної діагностики інноваційного клімату компанії	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Регулярне оцінювання інноваційного клімату допомагає створити прозору комунікацію між працівниками та керівництвом, що збільшує довіру та мотивацію до нововведень. Така практика також дозволяє своєчасно виявляти проблеми та бар'єри для впровадження інновацій, що дозволяє оперативно реагувати на них. Крім того, за допомогою опитувань можна отримати реальні відгуки про ефективність управлінських рішень та створити середовище, що підтримує ініціативність працівників.	Анонімні опитування можуть не завжди давати чітку картину реальних проблем, оскільки не всі співробітники можуть бути відкритими в своїх відповідях. Також наявність зворотного зв'язку не завжди забезпечує негайне вирішення всіх виявлених проблем, оскільки для впровадження змін можуть бути потрібні додаткові ресурси чи час.
Можливості	Загрози
Регулярна діагностика інноваційного клімату дає можливість для безперервного	Однією з основних загроз є ймовірність ігнорування результатів опитувань

покращення управління та розвитку інновацій в компанії. Окрім того, вона може стати основою для розробки нових мотиваційних стратегій, що ще більше підвищить ефективність роботи співробітників. Також такі опитування дозволяють зібрати цінні інсайти для стратегічного планування розвитку компанії.	керівництвом компанії. Якщо зібрані дані не будуть враховані під час прийняття рішень, це може призвести до зниження довіри працівників і погіршення інноваційного клімату. Крім того, неефективне використання результатів може призвести до фрустрації співробітників та зменшення їхньої зацікавленості в участі в майбутніх опитуваннях.
--	--

Джерело: складено автором

Для успішного впровадження регулярної діагностики інноваційного клімату компанії необхідно забезпечити анонімність опитувань та чітко передати співробітникам важливість їхньої участі в таких опитуваннях. Крім того, важливо забезпечити належне реагування на результати та регулярне обговорення виявлених проблем на рівні всіх відділів. Для цього доцільно створити робочі групи, які будуть відповідати за впровадження змін і коригування процесів на основі результатів опитувань.

3.2. Запровадження ролі інноваційного координатора у структурі управління

Особливу увагу є сенс приділити запровадженню контролюючого вузла системи внесення інновацій. У межах проведеного дослідження внутрішніх інноваційних процесів компанії Grammarly я виявив відсутність окремої ролі, відповідальної за системну координацію інноваційних проєктів між функціональними підрозділами. Як показують дослідження, затримки у передачі інформації між R&D, продукт-менеджментом і маркетингом можуть досягати 7–10 днів, що знижує гнучкість та оперативність реагування на зворотний зв'язок користувачів.

У зв'язку з цим пропоную запровадити в організаційну структуру компанії нову роль — інноваційного координатора (Innovation Coordinator), яка

забезпечуватиме горизонтальні зв'язки між ключовими відділами, що залучені в процес інновацій. Ця роль виконує функцію мосту між стратегічними цілями інноваційного розвитку та їх фактичною реалізацією в технічних і бізнес-рішеннях.

Основні функції інноваційного координатора можуть включати:

- формування й ведення реєстру інноваційних ініціатив (інноваційний портфель);
- організацію внутрішніх аудитів та демо-презентацій нових розробок;
- координацію ресурсного планування між командами;
- контроль за відповідністю ініціатив корпоративній інноваційній стратегії;
- звітність щодо прогресу, ефективності та ризиків у реалізації інноваційних проєктів.

Розглянемо SWOT-аналіз з детальним розбором позиції інноваційного координатора (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

SWOT-аналіз впровадження ролі інноваційного координатора у Grammarly

SWOT-аналіз впровадження ролі інноваційного координатора у Grammarly	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Покращення внутрішньої комунікації - Підвищення ефективності управління портфелем ідей - Прискорення ухвалення рішень - Підвищення прозорості інноваційної діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - Додаткове навантаження на бюджет - Необхідність зміни внутрішніх регламентів - Опір змінам з боку частини керівників
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Інтеграція з системами звітності та аналітики - Можливість масштабування моделі на інші проєкти - Формування нової культури відповідальності 	<ul style="list-style-type: none"> - Невдала реалізація може знизити довіру до нововведення - Можливе дублювання функцій з іншими менеджерами

Джерело: складено автором

Однією з ключових функцій інноваційного координатора має теж бути формалізація процесу відбору інноваційних ідей. У Grammarly зараз ідеї пропонуються зазвичай неформально — через різні внутрішні чати або особисту комунікацію. Але без централізованої оцінки та відбору велика частина потенційних перспективних ідей залишиться непоміченою. Координатор може впровадити систему ідейного скрінінгу, засновану на чітких принципах: відповідність стратегічним цілям, потенціал впливу на показники, оцінка ризиків. Для цього є сенс створити інноваційний комітет, який спільно з координатором опрацьовує всі ідей.

Окрім цього, координатор буде відповідальним за побудову системи інноваційної звітності, яка дозволить в режимі реального часу відстежувати статус всіх існуючих ініціатив. Це дасть можливість сформулювати бачення по ефективності. Наприклад, по кожному проєкту відображати швидкість розробки (cycle time), прогрес щодо KPI, динаміку витрат, зворотний зв'язок користувачів тощо. У Grammarly вже активно застосовується внутрішня аналітика для продукту, тож додавання аналогічного рівня контролю для інновацій створить буде простішим. Це, в свою чергу, покращить якість прийняття рішень.

У межах координаційної ролі також доцільно впровадити циклічні інноваційні огляди (Innovation Reviews). Наприклад, щокварталу координатор може проводити стратегічні рев'ю за участі керівників напрямів, представників продукту, технічних лідерів і маркетологів. У рамках таких сесій розглядаються результати реалізації ініціатив, узагальнюються бар'єри та помилки, оновлюється карта інноваційного портфеля. Це дозволяє уникати дублювання зусиль, швидко фіксувати та масштабувати успішні практики.

Ще одна важлива функція — керування інноваційними ризиками. У Grammarly часто реалізуються інновації, пов'язані з інтеграцією новітніх AI-моделей, зміною UX або оновленням бізнес-моделі. У таких випадках ризики

високі — як технічні, так і репутаційні. Інноваційний координатор має впровадити систему категоризації ризиків: технічні (відмова архітектури), продуктово-користувацькі (низьке сприйняття), ресурсні (брак фахівців) та регуляторні (GDPR, авторське право на AI-контент). До кожного типу ризику варто прикріпити набір наперед визначених дій для кожного рівня загрози (наприклад, затримка на 2 тижні, зміна валідаційного підходу, юридичний аудит).

Важливим додатковим важелем стане інтеграція координатора з HR-напрямом. Він може брати участь у розробці програм розвитку інноваційного потенціалу персоналу: запуск внутрішніх інкубаторів, менторських програм, хакатонів. Подібна взаємодія сприятиме розвитку культури компанії, підвищення включеності персоналу, зниження ризику вигорання, формування атмосфери довіри до експериментів.

Можна додати, що інноваційний координатор може відігравати роль з'єднувального вузла у роботі з зовнішніми джерелами інновацій: стартапами, університетами, незалежними експертами. Він може координувати зовнішні рішення та проводити due diligence для потенційних партнерств. Це особливо актуально для Grammarly, яка постійно стикається з технологічними проривами в галузі AI та NLU (natural language understanding) і повинна оперативнo адаптуватися до них.

Загалом, запровадження інноваційного координатора не лише підвищить ефективність реалізації інновацій, а й посилить загальний інноваційний клімат компанії, бо створить чіткий і зрозумілий маршрут для реалізації ідей, що йдуть «знизу» — від розробників, дизайнерів чи аналітиків.

Запровадження ролі інноваційного координатора доцільно розглядати як окремий управлінський проєкт зі своїм життєвим циклом, етапами впровадження та оцінкою економічної ефективності. Його реалізація дозволить підвищити

керованість інноваційними процесами, зменшити втрати часу на погодження між відділами, а також забезпечити якісну аналітику інноваційного портфеля.

Проект доцільно реалізовувати у кілька етапів:

- Підготовчий етап (1 місяць): аналіз внутрішніх процесів інновацій, виявлення точок неузгодженості, розробка посадової інструкції координатора.
- Пілотне впровадження (2 місяці): призначення координатора на пробний період, інтеграція з одним напрямом (наприклад, продуктова команда).
- Повномасштабне розгортання (3 місяці): залучення R&D, маркетингу, аналітики, запуск інструментів звітності, формування інноваційного комітету.
- Оцінка результатів і корекція (1 місяць): аналіз ефективності, опитування команд, коригування процедур.

Розрахунок базової економічної доцільності може базуватись на оцінці скорочення затримок у погодженні ініціатив. Якщо завдяки координатору середній час ухвалення рішень скоротиться з 10 до 6 днів, і за рік компанія впроваджує в середньому 40 ініціатив, то отримаємо скорочення затримки на 160 днів на рік. Якщо кожна ініціатива генерує в середньому 20 тис. \$ на місяць, то навіть умовне впровадження на 1 місяць раніше дає компанії економічний вигаш у понад 100 тис. \$ на рік.

Витрати на впровадження координатора включають оплату праці (наприклад, 4–6 тис. \$/міс), програмне забезпечення (аналітичні панелі, Jira, Notion тощо), а також часові витрати відділів на координацію. Загальні витрати на перший рік оцінюються на рівні 75–85 тис. \$, що при прогнозованому ефекті в 100 тис. \$ уже на старті демонструє позитивну рентабельність.

Отже проєкт запровадження інноваційного координатора є не лише організаційно доцільним, а й економічно обґрунтованим. За умови грамотного впровадження він може стати одним із ключових драйверів сталого інноваційного розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

Інноваційний розвиток ІТ-компаній у сучасному світі є ключовим чинником їх конкурентоспроможності та адаптивності. Глобалізація, цифрова трансформація економіки та постійне оновлення технологій ставлять перед ІТ-бізнесами нові виклики та можливості, що робить управління інноваціями надзвичайно важливим. У рамках цієї роботи були досліджені теоретичні та методологічні аспекти управління інноваційним розвитком ІТ-підприємств, а також розглянуті конкретні шляхи вдосконалення цього процесу.

Першим етапом роботи був аналіз теоретичних засад інноваційного розвитку підприємств, що дозволив чітко побачити його роль у стратегії бізнесу та основні принципи, на яких базується ефективне управління цими процесами. Особливу увагу було приділено поняттю інноваційної культури, що є основою для створення умов, у яких співробітники підприємства активно залучаються до процесу генерації нових ідей і їх реалізації.

В процесі дослідження було також проаналізовано методичне забезпечення управління інноваціями, що включає в себе систему інструментів, які можуть бути використані для моніторингу, управління та реалізації інновацій. Виявлення основних проблем та бар'єрів, що обмежують інноваційну діяльність на ІТ-підприємствах, стало основою для розробки конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваціями.

Практична частина роботи була спрямована на діагностику стану інноваційного розвитку ІТ-компанії, що дозволило виявити ключові проблеми та можливості для вдосконалення. Проведений аналіз показав, що на підприємствах існують недоліки в організації інноваційних процесів, а також відсутність системного підходу до формування та реалізації інноваційних стратегій.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління інноваціями базуються на створенні більш ефективної інноваційної культури, оптимізації

процесів управління інноваціями, залученні додаткових ресурсів та інтеграції новітніх технологій. Оцінка ефективності цих заходів показала їх значну потенційну користь у підвищенні результативності інноваційної діяльності та поліпшенні конкурентоспроможності компаній.

Одним з важливих результатів роботи є обґрунтування необхідності застосування новітніх технологій управління інноваціями, таких як Agile і Lean, що дозволяють значно підвищити ефективність процесів розробки та впровадження інновацій. Крім того, пропозиції щодо розвитку інноваційної культури, вдосконалення системи мотивації працівників та підвищення рівня їх кваліфікації можуть сприяти створенню сприятливого середовища для інноваційної діяльності.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані не лише для покращення інноваційного розвитку ІТ-компаній, але й для практичної реалізації стратегій інноваційного управління в інших галузях. Практичне значення цих результатів полягає в можливості їх застосування на підприємствах для досягнення більш високих результатів в умовах глобальної конкуренції та постійних змін в економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Велика українська енциклопедія. Енциклопедія економічного розвитку. Київ: УЕ, 2018.
2. Верховна Рада України. Закон України «Про інноваційну діяльність». Київ: Верховна Рада України, 2022.
3. Гончаренко М. Стратегії інноваційного розвитку в умовах глобалізації. Київ: Либідь, 2021.
4. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України. Київ: Державна служба статистики України, 2020.
5. Дьомін І.І. Інноваційний розвиток економіки: теорія і практика. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020.
6. Економіка та інновації: науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics-journal.org>
7. Збірник наукових праць "Інноваційний розвиток економіки" [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://ieconomyjournal.org.ua>
8. Зеленко А.О. Інноваційна політика держави: механізми реалізації. Київ: Академвидав, 2019.
9. Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в Україні [Електронний ресурс] // ResearchGate. – 2023. – Режим доступу: <https://researchgate.net>
10. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Проблеми інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Київ: НАН України, 2022.
11. Кабінет Міністрів України. Постанова № 660: Про затвердження Стратегії інноваційного розвитку України. Київ: КМУ, 2021. Конспект лекцій з управління інноваціями [Електронний ресурс] // lib.kart.edu.ua. – 2024. – Режим доступу: <https://lib.kart.edu.ua>

- 12.Коваленко В. Інновації в бізнесі: сучасні тенденції та стратегії. Харків: Фоліо, 2022.
- 13.Кваліфікаційна робота магістра на тему «Інноваційний розвиток підприємства» [Електронний ресурс] // Dspace.znu.edu.ua. – 2024. – Режим доступу: <https://dspace.znu.edu.ua>
- 14.Ковтун Н.В. Управління інноваційною діяльністю підприємств. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
- 15.Кравченко С.В. Інноваційна стратегія розвитку підприємства. Дніпро: Акцент Плюс, 2021.
- 16.Критерії оцінки ефективності інноваційної діяльності [Електронний ресурс] // innov.org.ua. – 2023. – Режим доступу: <https://innov.org.ua>
- 17.Куліков І.М. Менеджмент інноваційного розвитку. Київ: КНЕУ, 2020.
- 18.Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс] // Reposit.nupr.edu.ua. – 2024. – Режим доступу: <https://reposit.nupr.edu.ua>
- 19.Назаренко М.І. Сучасні аспекти інноваційного управління. Одеса: ОНЕУ, 2021.
- 20.Науково-практичний журнал «Інноваційна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inecon.org.ua>
- 21.Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua>
- 22.Огій Н. Впровадження інноваційних технологій в ІТ-бізнесі. Тернопіль: ТНЕУ, 2020.
- 23.OpenAI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://openai.com>
- 24.Перевірка плагіату: Grammarly проти Turnitin [Електронний ресурс] // Undetectable AI. – Жовтень 2023. – Режим доступу: <https://undetectable.ai>
- 25.Підручник з дисципліни «Інноваційний менеджмент». Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022.

26. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] // KNUTE. – Листопад 2023. – Режим доступу: <https://knute.edu.ua>
27. Прудкий О.І. Теорія інноваційного розвитку. Київ: Ніка-Центр, 2021.
28. Репозиторій освітніх ресурсів з інноваційного розвитку [Електронний ресурс] // irbis-nbuv.gov.ua – 2024. – Режим доступу: <https://irbis-nbuv.gov.ua>
29. Статистичні дані про інноваційну активність підприємств [Електронний ресурс] // ukrstat.gov.ua. – 2023. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>
30. Стратегії управління інноваціями в сучасній економіці [Електронний ресурс] // Research Europe. – Вересень 2023. – Режим доступу: <https://researcheurope.org>
31. Сучасні тенденції у сфері інноваційної діяльності: зб. наук. праць. Київ: НАУ, 2022.
32. Тарасенко В.І. Інноваційне підприємництво. Київ: Академія, 2023.
33. Українська академія наук. Економічна енциклопедія України. Т. 2. Київ: УАН, 2018.
34. Федорова О. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Київ: Наукова думка, 2021.
35. Хомутецький Ю.І. Методологія стратегічного управління інноваційною діяльністю. Львів: Світ, 2019.
36. Чабан О.П. Економіка інноваційного розвитку. Суми: СНАУ, 2020.
37. Шевченко І.М. Інновації: теорія і практика. Дніпро: НГУ, 2022.
38. Britannica. Енциклопедія бізнесу та економіки [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: <https://britannica.com>
39. Grammarly. Grammarly for Education [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://grammarly.com>

40. Grammarly. Офіційний вебсайт Grammarly [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://grammarly.com>
41. Grammarly Company Profile [Електронний ресурс] // Crunchbase. – 2023. – Режим доступу: <https://crunchbase.com/organization/grammarly>
42. Grammarly: Expanding the Role of AI in Language Processing [Електронний ресурс] // TechCrunch. – 2023. – Режим доступу: <https://techcrunch.com>
43. Grammarly: Key Statistics [Електронний ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступу: <https://statista.com/statistics/grammarly>
44. Grammarly's Financial Performance and Market Expansion [Електронний ресурс] // Forbes. – 2023. – Режим доступу: <https://forbes.com/sites/grammarly-financial-performance>
45. Grammarly став «єдинорогом» [Електронний ресурс] // Ukrainian Startup Fund. – Жовтень 2023. – Режим доступу: <https://m.facebook.com>



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025



ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ



Килимник В.П.	Цифровізація процесів кадрового забезпечення підприємства	399
Кисіль Р.Д.	Цифровий інструментарій маркетингового забезпечення виведення нового товару на ринок у ТОВ «ФОРМАКС»	400
Ковтун О.С.	Бренд менеджмент як основа формування маркетингової стратегії підприємства	401
Костик В.А.	Методичні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу організації	402
Костовська А.О.	Соціальні мережі в корпоративній культурі: ключ до ефективної комунікації чи виклик сучасності?	404
Костюк В.А.	SCRUM-технологія управління командами проєктів: теоретико-методичні аспекти	406
Курінський Д.О.	Інноваційні моделі управління аграрними підприємствами України в умовах мобілізаційної економіки та глобальних трансформацій	407
Куца С.І.	Використання сучасних інструментів підбору персоналу для ефективного залучення студентів	409
Магльованна М.С.	Особливості управління персоналом організації в умовах воєнного стану в Україні	410
Масарченко В.В.	Системний підхід у дослідженні стратегічного потенціалу підприємства	414
Меженкова Д.І.	Діагностика професійного вигорання працівників	412
Мисько В.М.	Адаптивне управління транспортним підприємством в умовах викликів мобілізаційної економіки	414
Моргун Д.О.	Напрями оптимізації структури капіталу агропромислових компаній в умовах сучасних викликів	415
Мошонько Д.В.	Теоретичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві	417
Наконечна С.І.	Управління персоналом в умовах дистанційної роботи	419
Народовська Ю.О.	Виклики ринку кондитерських виробів в умовах воєнного стану в Україні	420
Недашківський О.С.	Управлінський персонал організації як об'єкт оцінювання: підходи та методи	421
Паранчик Х.Т.	Оцінювання конкурентоспроможності бренду роботодавця за вдосконаленим методом, враховуючи війну як зовнішній фактор	422
Підлаза М.С.	Глобальні трансформації у сфері інтелектуальної власності і зміна стратегій сучасних організацій	424
Прилуцька Т.Ю.	Гендерні аспекти управлінської діяльності в умовах мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій	426
Примеров М.В.	Поняття інвестиційного проєкту	427
Пухальська Д.Д.	Моніторинг ефективності мотиваційної системи підприємства	428
Пядухов А.С.	Роль інноваційних підприємств в економіці країни в умовах війни та післявоєнному відновленні України	429
Расюк І.Ю.	Інноваційна трансформація бізнес-моделі промислових підприємств в умовах глобальних викликів	430
Ружевич В.В., Шляхова Б.О.	Управлінські практики АТ «МХП» в умовах війни	431
Сидоренко А.М.	Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством: сучасні тренди	432
Собольєв С.О.	Враховання ESG-критеріїв в методології оцінки інвестиційних проєктів: виклики та перспективи	433
Сорока С.С.	Сучасні підходи до побудови організаційного дизайну	435
Стадник В.Ю.	Практичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства	437
Степанюк Т.В.	Штучний інтелект як каталізатор трансформацій HR-менеджменту: глобальний контур та траєкторії в умовах воєнного стану в Україні	439
Степенко Х.М.	Особливості управління персоналом в малому бізнесі: теоретичний аспект	440
Стрельченко Л.В.	Особливості управління інвестиційною діяльністю підприємства	441
Тарасюк В.О.	Антикризовий маркетинг: як залучити та утримати клієнтів у часи нестабільності	443
Телев'як П.І.	Управління кар'єрним зростанням як елемент менеджменту персоналу	444
Тищенко А.В.	Проектний підхід у формуванні лідерських якостей персоналу в умовах мобілізаційної економіки України	445
Філанов М.М.	Управлінські практики АТ «Онцдбанк» в умовах війни	446
Фокіна М.І.	Методологія оцінки рівня організаційної культури	448
Хмільовський С.О.	Маркетингові інструменти просування інноваційної продукції ТОВ «Керхер»	449
Цибульський Д.І.	Перспективи працевлаштування ВПО у високотехнологічних компаніях в умовах викликів мобілізаційної економіки України	451
Шевченко І.А.	Маркетингові стратегії підтримки нового продукту в E-Commerce в Україні під час війни	452
Секція 9. Проблеми та перспективи економіки України в умовах сучасних глобальних викликів		
Башловка К.А.	Формування міграційної політики в США в І чверті XXI ст.	455
Бобанич М.Ю.	Людський капітал IT-індустрії в Україні: реалії, перспективи і виклики	457
Боруск Д.В.	Пророхунки монетарної політики в економічному зростанні: досвід Японії	458
Войтович У.В.	Вплив збройної агресії на динаміку інвестиційної активності в Україні	459
Гіналуок Д.С.	Інституційні засади промислової політики України в післявоєнний період	460
Головко О.Ю.	Порівняльний аналіз структури споживання в Україні та країнах Європи	461
Григорук М.В.	Інноваційний потенціал національної економіки України	462
Грожин С.А.	Повоєнний розвиток підприємництва України на інклюзивних засадах	463
Дяченко К.С.	Вплив російсько-української війни на транспортну та логістичну інфраструктуру України	464
Економова Ю.О.	Зелені інвестиції у післявоєнній Україні: можливості та перспективи	466
Заваденко О.М.	Вплив війни на креативні індустрії України	467
Кабанов О.О.	Сек'юритизація майбутніх грошових потоків від видобутку сировини для відбудови економіки України	468
Коваленко В.М.	Монетизація ІІІ-консалтингу: як компанії можуть ефективно захищати свої ІІІ-рішення у сфері ІВ	470
Король В.Т.	Податкова політика України у повоєнний період: стимули для економічного зростання	472
Кофанова В.Д.	Напрями покращення фінансового стану підприємства агропромислової галузі в сучасних економічних умовах	474
Крен Є.В.	Міждисциплінарний підхід у дослідженні шляхів розвитку сучасної економіки України	476
Літвін А.В.	Спонукальні мотиви тіньової економічної діяльності в підприємстві	477
Мацко Б.О.	Національний ринок в умовах воєнної агресії	479
Новак С.А.	Молодіжне волонтерство як рушій становлення економічно відповідального громадянина	480
Носаль О.М.	Виклики, пов'язані з дефіцитом людського капіталу в Україні	481
Обухов І.С.	Зауваження стосовно природи монетарної трансмісії	483
Панова Л.І.А.	Інноваційна активність як драйвер економічного розвитку України	484
Пашнюк О.Я.	Особливості та тенденції розвитку світової IT-індустрії	485
Пешоркієвська С.Ю.	Вплив монетарної та фінансової політик на дохідність державних облігацій в умовах ескаляції глобальних ризиків	487
Приходько Д.А.	Інноваційна стратегія економічного розвитку України у повоєнний період	489
Савчук К.В.	Господарський менталітет як чинник інституційних змін економіки	491
Сизоненко О.Ю.	Перспективи повоєнного відновлення економічного зростання в Україні	492
Солтїс М.Ф.	Роль інституцій в реалізації публічних інвестицій як складової процесу відновлення	493

АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ: ЯК ЗАЛУЧИТИ ТА УТРИМАТИ КЛІЄНТІВ У ЧАСІ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Тарасюк Василь Олександрович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
 II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
 Науковий керівник: к.е.н., доц. Оліх Л.А.

ANTI-CRISIS MARKETING: HOW TO ATTRACT AND RETAIN CUSTOMERS IN TIMES OF INSTABILITY

Crisis marketing helps businesses adapt to unstable conditions, retain customers and find new opportunities. Consumer behaviour changes in times of crisis, so it is important to review pricing, communication and promotion strategies. Digital technologies, personalisation of offers and data analytics play a key role. The report analyses successful case studies of companies and effective methods of attracting and retaining customers in difficult market conditions. The use of the right marketing tools not only minimises losses but also strengthens brand positions.

Економічні кризи, пандемії і технологічні прориви постійно впливають на зміну бізнесу. Антикризисний маркетинг стає невід'ємною частиною управління брендом і допомагає компаніям реагувати на зміни, підтримувати лояльність клієнтів і знаходити нові можливості для розвитку. Антикризисний маркетинг – це сукупність стратегій і тактик, що є спрямованими на адаптацію бізнесу до ринкових умов. Він включає коригування цінової політики, зміни в комунікації з клієнтами, використання цифрових технологій та пошуку альтернативних каналів продажів. Головна мета антикризового маркетингу – зменшити негативний вплив нестабільності, утримати існуючих клієнтів та залучити нових. Акцентуємо увагу на ключових аспектах антикризового маркетингу: як змінюється споживча поведінка в умовах кризи, які фактори впливають на прийняття рішень клієнтами та які тенденції можна спостерігати на ринку; як компанії мають можливість адаптувати свою цінову політику, щоб зберегти попит, не втрачаючи прибутковості.

Коли ринок переживає кризу, змінюється поведінка споживачів: вони стають більш обережними у витратах, відкладають великі покупки та шукають більш вигідні пропозиції. В результаті компанії переглядають свої маркетингові підходи. Крім того, компанії повинні вміти швидко реагувати на зміни у вимогах ринку, впроваджуючи нові способи взаємодії з клієнтами, такі як персоналізовані пропозиції або акції. У кризові періоди споживачі стають більш обережними у витратах і змінюють пріоритети. Вони починають ретельніше планувати покупки, шукати вигідніші пропозиції та звертати більше уваги на вартість товарів і послуг. Зменшується частота імпульсивних покупок, оскільки фінансова невизначеність змушує людей ухвалювати більш зважені рішення. Також зростає попит на бюджетні альтернативи і товари першої необхідності, а преміальні сегменти можуть втрачати частину клієнтів.

Наприклад, якщо раніше люди могли дозволити собі витратити кошти на іміджеві або розважальні товари, то під час економічної нестабільності вони віддають перевагу базовим потребам – продуктам харчування, житлу, комунальним послугам та медичному забезпеченню. Також змінюються звички в каналах придбання товарів: зростає популярність онлайн-покупок, доставки та цифрових сервісів, оскільки вони дозволяють заощаджувати час і кошти. Споживачі віддають перевагу тим продуктам, які можуть прослужити довше, навіть якщо вони трохи дорожчі. У кризові часи довіра до бренду відіграє вирішальну роль. Споживачі більш схильні обирати компанії, які демонструють стабільність, чесність і турботу про клієнтів. Наприклад, якщо компанія пропонує відтермінування платежів або гнучкі умови повернення товару, це підвищує рівень довіри споживачів [1].

Цінова політика в умовах кризи є одним з інструментів для утримання клієнтів. Оскільки споживачі стають більш чутливими до вартості товарів і послуг, компанії змушені переглядати свою стратегію ціноутворення, щоб залишатися конкурентоспроможними. Гнучке ціноутворення передбачає адаптацію вартості товарів і послуг відповідно до економічної ситуації та поведінки споживачів. Одним з популярних стратегій є динамічне ціноутворення, коли вартість продукції змінюється залежно від попиту, конкурентного середовища або сезонних факторів: онлайн-магазини можуть коригувати ціни на основі активності клієнтів або залежно від залишків на складі. Диференційоване ціноутворення дозволяє запропонувати товари за різною ціною для різних груп споживачів: компанії можуть надавати знижки студентам, пенсіонерам або постійним клієнтам, що підвищує доступність продукції без значного зменшення прибутку.

Ефективною є стратегія пакетних пропозицій, коли компанія формує вигідні комбінації товарів або послуг. Це дозволяє споживачам отримати додаткову цінність за вигіднішою ціною, а компанії – підтримати продажі. Однак, якщо споживач довіряє бренду, він може бути готовий заплатити більше, щоб отримати впевненість у якості.

Програми лояльності в умовах кризи допомагають бізнесу зберігати клієнтів, навіть якщо вони обмежують свої витрати. Одним із найефективніших методів є система накопичення бонусів, коли покупки отримують бали за кожну покупку та можуть обміняти їх на певні знижки чи подарунки. Персоналізовані знижки також несуть важливу роль. Використовуючи аналіз даних, компанії можуть пропонувати індивідуальні пропозиції, засновані на історії покупок клієнтів. Це підвищує ймовірність повторних покупок та формує довгострокову лояльність. Програми "другий товар за півціни" або "купи більше – плати менше" мотивують споживачів купувати більші обсяги, що дозволяє компаніям підтримувати рівень продажів. Також популярними є сезонні й обмежені за часом акції, які стимулюють швидке ухвалення рішень.

Ефективна комунікація відіграє ключову роль у збереженні довіри клієнтів під час кризи. Споживачі очікують від компаній відкритості, швидкого реагування та емоційного зв'язку. Прозорість у спілкуванні, активне використання соціальних мереж та емоційний маркетинг допомагають не лише утримати існуючих клієнтів, а й залучити нових [2; 1]. У період нестабільності споживачі дуже чутливі до змін у бізнесі, тому компаніям важливо будувати комунікацію на принципах чесності та відкритості. Якщо бізнес стикається з труднощами, такими як збіг у постачанні або зростання ціни, необхідно пояснювати це клієнтам зрозуміло, уникаючи прихованих деталей.

Соціальні мережі стали основним каналом комунікації між бізнесом та споживачами, особливо під час криз. Платформи, такі як Facebook, Instagram, Twitter та TikTok, дозволяють компаніям швидко реагувати на запити клієнтів, відповідати на їхні питання та вирішувати проблеми в режимі реального часу [3; 1]. Оперативна реакція на негативні коментарі та запити споживачів допомагає уникнути репутаційних ризиків. Якщо клієнт залишив незадоволений відгук, швидка відповідь із вибаченнями та пропозицією рішення може не лише виправити ситуацію, а й продемонструвати іншим користувачам, що бренд цінує своїх клієнтів.

Емоційний маркетинг базується на створенні сильного зв'язку між брендом і споживачем через викликання певних почуттів – довіри, радості, підтримки або надії. Під час криз емоційний підхід у комунікації стає особливо важливим, оскільки клієнти шукають не лише вигідні пропозиції, а й підтримку та розуміння. Компанії можуть використовувати історії реальних людей, щоб показати свою соціальну відповідальність. Наприклад, бренди, які допомагають лікарям, волонтерам або постраждалим у кризові часи, викликають у споживачів позитивні емоції та підвищують їхню лояльність.

Реальні приклади компаній, які успішно адаптувалися до кризових умов, є найкращим підтвердженням ефективності антикризового маркетингу. McDonald's завжди вміє реагувати на економічні виклики, пропонуючи клієнтам доступні варіанти харчування без втрати якості. В умовах економічних криз компанія активно застосовує стратегію гнучкого ціноутворення, пропонуючи бюджетні комбо-меню та спеціальні пропозиції для лояльних клієнтів. Наприклад, система "McSave" дозволяє споживачам купувати популярні страви за зниженими цінами, що особливо важливо в періоди фінансової нестабільності.

В умовах пандемії Nike швидко змінив підхід до маркетингу, зосередившись на онлайн-продажах та залученні клієнтів через цифрові платформи. Одним із найуспішніших рішень став безкоштовний доступ до додатку Nike Training Club, що зазвичай працював за передплатою. Завдяки цьому бренд залучив мільйони нових користувачів та підвищив рівень взаємодії з аудиторією. Водночас Nike продовжує рекламувати кампанії, що мотивують залишатися активними, використовуючи гасло "You Can't Stop Us".

Одним із трендів в Україні стала цифровізація бізнесу та перехід в онлайн. Наприклад, мережа кав'ярень Lviv Croissants швидко адаптувалася до карантинних обмежень, зробивши ставку на онлайн-доставку та мобільні додатки. Завдяки активному використанню соціальних мереж і партнерству із сервісами доставки, компанія змогла зберегти продажі, навіть коли їхні заклади були закриті.

Ще одним прикладом є "Rozetka", яка зміцнила свої позиції як лідер українського e-commerce завдяки розширеному асортименту, покращенню логістики та запуску програм лояльності.

Таким чином, на сучасному етапі антикризовий маркетинг є невід'ємним інструментом управління компанією.

1. Kotler P., Caslione J.A. *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*. Pearson Education. URL: <https://www.pearson.com>
2. Harvard Business Review. *Crisis Marketing: How to Adapt Your Strategy in Uncertain Times*. URL: <https://hbr.org/2020/05/crisis-marketing>
3. McKinsey & Company. *Consumer Sentiment and Behavior in Crisis*. McKinsey Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights>

АНОТАЦІЯ

Тарасюк В. О. Управління інноваційним розвитком ІТ-підприємства.
– Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-наукової програми “Менеджмент інноваційної діяльності”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є дослідження особливостей управління інноваційним розвитком ІТ-компанії та обґрунтування напрямів його вдосконалення. Роботу присвячено питанням теоретико-методичного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. У роботі обґрунтовано сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю та виділено ключові чинники її ефективності. Уточнено зміст і структуру інноваційного потенціалу ІТ-компаній. Визначено напрями вдосконалення управління інноваційним розвитком компанії Grammarly. Запропоновано методика діагностики інноваційного потенціалу та роль інноваційного координатора у структурі управління.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, управління, ІТ-компанія, інноваційний потенціал, Grammarly, інноваційне середовище.

SUMMARY

Tarasiuk V. O. Innovation Development Management of IT Enterprise. – Manuscript.

Master’s qualification work, by specialty 073 “Management”, educational and scientific program “Management of Innovative Activity”. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the thesis is to investigate the features of managing the innovation development of an IT company and to justify the directions of its

improvement. The master's thesis addresses theoretical and methodological foundations of enterprise innovation development. The thesis provides substantiated approaches to managing innovation activity and highlights key factors of its effectiveness. The work suggests clarifications to the content and structure of innovation potential in IT companies. The master's thesis explains directions for improving innovation management in Grammarly, a leading IT company. A method for diagnosing innovation potential is proposed, along with the role of an innovation coordinator in the management structure.

Keywords: innovations, innovation development, management, IT company, innovation potential, Grammarly, innovation environment.