

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти 4-го
року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Гаврилюк Олександра Олегівна

Керівник Романченко Наталія
Володимирівна
доцент кандидат наук

Рецензент Антонюк Микола
керівник комерційного відділу Леново
Юкрейн

Кваліфікаційна робота захищена з
оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 202__ .

Київ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Гаврилюк Олександри Олегівни

1. Тема роботи «Інноваційний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі компанії Lenovo)» та керівник роботи кандидат економічних наук, доцент Романченко Н. В. затверджені наказом НаУКМА від « __ » ____ 202_ р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «11» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова та нефінансова звітність підприємств, галузева статистика, наукові публікації, авторська методика оцінки конкурентоспроможності.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретичні основи інноваційного менеджменту та його вплив на конкурентоспроможність підприємства

Розділ 2. Аналіз системи інноваційного менеджменту компанії «Lenovo»

Розділ 3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності «Lenovo»

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Тема: «Інноваційний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі компанії Lenovo)».

Автор: Гаврилюк Олександра Олегівна

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Романченко Н. В.

Захищена «_____» _____ 20_____ року

Короткий зміст: метою роботи є дослідження інноваційного менеджменту як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі компанії Lenovo. Об'єктом дослідження виступають відносини, які складаються в системі управління інноваційної діяльності підприємства, а предметом — дослідження цієї системи та її вплив на конкурентоспроможність компанії «Lenovo». У роботі розкрито економічну сутність інноваційного менеджменту, охарактеризовано основні підходи до управління інноваціями в сучасному бізнесі та проаналізовано їхній вплив на конкурентоспроможність. Здійснено комплексне дослідження діяльності компанії Lenovo, проаналізовано її організаційну структуру, фінансові показники, інноваційні стратегії та підходи до трансформації бізнес-процесів. Розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності Lenovo у порівнянні з основними конкурентами (HP і Dell). На основі результатів дослідження розроблено рекомендації щодо вдосконалення інноваційної стратегії, зокрема в частині управління персоналом, KPI та впровадження змін. Запропоновано методи оцінки ефективності впроваджених змін і проведено аналіз ризиків у коротко- та довгостроковій перспективі. Структура дослідження: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Ключові слова:

інноваційний менеджмент, конкурентоспроможність, стратегія інновацій, управління персоналом, інноваційна діяльність, ризики трансформацій.



Гаврилюк О.О.

ABSTRACT to the bachelor's qualification thesis

Topic: «Innovation management as a tool for enhancing enterprise competitiveness (based on the case of Lenovo)».

Author: Oleksandra Havryliuk

Scientific Supervisor: PhD in Economics, Associate Professor Natalia Romanchenko

Defended on «____» _____ 20____

Summary: the purpose of this paper is to explore innovation management as a tool for enhancing enterprise competitiveness, using Lenovo as a case study. The object of the research is the set of relations formed within the innovation management system of the enterprise, while the subject is the study of this system and its impact on the competitiveness of Lenovo. The paper reveals the economic essence of innovation management, outlines the main approaches to managing innovations in modern business, and analyzes their influence on competitiveness. A comprehensive study of Lenovo's activities was conducted, including analysis of its organizational structure, financial performance, innovation strategies, and approaches to business process transformation. An integral competitiveness indicator was calculated for Lenovo in comparison with key competitors (HP and Dell). Based on the research results, recommendations were developed to improve the company's innovation strategy, particularly in the areas of personnel management, KPI systems, and change implementation. Methods for evaluating the effectiveness of the implemented changes are proposed, along with an analysis of short- and long-term risks. The structure of the research includes: introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. Keywords: innovation management, competitiveness, innovation strategy, personnel management, innovation activity, transformation risks.



Oleksandra Havryliuk

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	24.10.2024		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	15.11.2024		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	15.11.2024		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень – квітень	31.01.2025 – 21.04.2025		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий – березень	24.03.2025		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – квітень	31.01.2025 – 21.04.2025		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень – лютий	31.01.2025		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	лютий – березень	20.03.2025		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	березень – квітень	21.04.2025		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	11.05.2025		
8.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	14.05.2025		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	травень	27.05.2025		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	травень	27.05.2025		

11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			
-----	---	------------------------------	--	--	--

Графік узгоджено «04» листопада 2024 року

Науковий керівник Романченко Н. В.



Виконавець кваліфікаційної роботи Гаврилюк О. О.



ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	9
ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1.....	13
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Сутність і значення інноваційного менеджменту.....	13
1.2. Основні підходи до управління інноваціями в сучасному бізнесі... 16	
1.3. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2.....	26
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ «LENOVO».....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Lenovo».....	26
2.2. Аналіз профілю конкурентоспроможності компанії.....	31
2.3. Дослідження інноваційних стратегій і процесів в компанії «Lenovo» 36	
РОЗДІЛ 3.....	43
СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ «LENOVO».....	43
3.1. Вдосконалення інноваційної стратегії та оптимізація процесів управління інноваціями компанії.....	43
3.2. Методи оцінки ефективності впроваджених змін.....	47
3.3. Потенційні переваги та ризики для компанії «Lenovo» в короткостроковій та довгостроковій перспективах.....	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

У сучасній економіці, що характеризується високим рівнем конкуренції та стрімкими змінами, інновації стали ключовим фактором виживання, сталого розвитку та зростання підприємств. Глобалізація, динамічний розвиток технологій, постійно зростаючі очікування споживачів та нестабільність ринкових умов змушують компанії шукати нові підходи до ведення бізнесу. У цьому контексті інноваційний менеджмент відіграє вирішальну роль як інструмент адаптації до змін, забезпечення ефективного управління ресурсами та формування конкурентних переваг.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах сучасних економічних трансформацій інноваційний менеджмент є основою для реалізації стратегій сталого розвитку підприємств. Його впровадження дозволяє адаптуватися до змін у середовищі, підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати систему управління, розширити ринки збуту та зміцнити позиції компаній на ринку. Особливий інтерес становить аналіз інноваційного менеджменту в галузі високих технологій, де інновації не лише визначають конкурентоспроможність, але й стають драйвером глобального лідерства.

Метою цієї роботи є аналіз інноваційного менеджменту як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі компанії «Lenovo». Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та значення інноваційного менеджменту;
- розглянути основні підходи до управління інноваціями у сучасному бізнесі;
- проаналізувати систему управління компанії «Lenovo», її стратегічну та операційну діяльність;

- вивчити інноваційну систему компанії, включаючи стратегії, процеси та результати інноваційної діяльності;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління інноваціями для підвищення конкурентоспроможності «Lenovo» та оцінки ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є відносини, які складаються в системі управління інноваційної діяльності підприємства, а предметом — дослідження цієї системи та її вплив на конкурентоспроможність компанії «Lenovo».

Методологічною основою дослідження стали загально-наукові методи, такі як аналіз, синтез, індукція, а також спеціалізовані методи оцінки інноваційної діяльності та стратегічного аналізу. Для дослідження теоретичної частини роботи було використано метод літературного огляду, зокрема аналіз наукових статей, монографій, дисертацій та інших джерел, що вивчають аспекти інноваційного менеджменту та його вплив на конкурентоспроможність підприємств. Натомість, у процесі аналізу діяльності компанії «Lenovo» було застосовано порівняльний аналіз і авторську методику оцінки конкурентоспроможності, що дозволило узагальнити ключові тенденції розвитку компанії у контексті галузевих лідерів. Крім того, використано метод індукції для формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваціями, а також системний підхід — для визначення взаємозв'язків між управлінськими процесами та результативністю інноваційної діяльності.

Наукова новизна роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення інноваційного менеджменту компанії «Lenovo», які можуть бути адаптовані й для інших підприємств. Практичне значення результатів роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств, які прагнуть стати лідерами у своїх галузях.

Результати дослідження пройшли апробацію під час обговорень із експертами у сфері інноваційного менеджменту та представниками керівництва компанії «Lenovo».

Структура роботи складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні основи інноваційного менеджменту та його вплив на конкурентоспроможність підприємств. Другий розділ присвячений аналізу системи управління компанії «Lenovo», включаючи її загальну характеристику, стратегічну та операційну діяльність, а також дослідженню інноваційної системи компанії, її стратегій та процесів. У третьому розділі сформульовано рекомендації щодо вдосконалення інноваційного менеджменту «Lenovo» з метою підвищення її конкурентоспроможності та запропоновано методи для оцінки потенційної ефективності цих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення інноваційного менеджменту

Інноваційний менеджмент відіграє вирішальну роль у сучасних наукових та управлінських дослідженнях, представляючи собою спеціалізовану галузь, що сприяє розвитку професійних практик та науковому прогресу в аспектах створення та впровадження інновацій. Сутність інноваційного менеджменту полягає в управлінні процесами створення, впровадження та дифузії інновацій, які забезпечують розвиток організації та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Вчені визначають цю дисципліну як складну систему, що інтегрує стратегічні, організаційні та технологічні аспекти. Зокрема, одні автори наголошують на його організаційно-управлінському вимірі, який охоплює планування, координацію та контроль інноваційної діяльності, тоді як інші підкреслюють його роль у забезпеченні конкурентних переваг шляхом створення унікальних продуктів або послуг. Цей підхід не лише сприяє зміцненню основ інноваційної трансформації, але й підвищує конкурентоспроможність та ефективність організацій.

Як зазначають Джастін Дж. П. Мол та Дж. Біркіншоу, інноваційний менеджмент передбачає впровадження нових методів управління, які допомагають підвищити загальну продуктивність організації. Водночас, Ф. Даманпур та Д. Аравінд розширюють це визначення, включаючи нові організаційні структури, адміністративні системи та управлінські практики, що сприяють створенню доданої вартості для компанії [1]. Ця ідея відкриває широкі можливості для розгляду інноваційного

менеджменту як засобу системного вдосконалення бізнес-операцій та досягнення стратегічних переваг. Застосування нових управлінських практик дозволяє компаніям не тільки реагувати на змінні умови ринку, а й активно формувати ці умови, впливаючи на ринкові тренди та поведінку конкурентів.

За словами П. Н. Герчикова, інноваційний менеджмент слід розглядати як один з основних напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем керівництва організації. Герчиков підкреслює, що ключове завдання керівництва полягає у виробленні інноваційної стратегії та визначенні засобів її ефективної реалізації. Він вважає, що успішне управління інноваціями забезпечує не тільки впровадження нових продуктів, але й оновлення внутрішніх процесів, що, у свою чергу, підвищує ефективність роботи організації та її конкурентні переваги [4].

З іншого боку, Майкл Портер, у своїй роботі «Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів» [2] наголошує на тому, що інноваційний менеджмент має включати аналіз конкурентного середовища та розробку стратегій, які дозволять компанії випереджати конкурентів за допомогою технологічних нововведень. Портер виділяє важливість створення унікальних цінностей через інновації, які можуть суттєво покращити позиції компанії на ринку.

П. Н. Завлін у своїх роботах розглядає зміст інноваційного менеджменту через призму трьох взаємопов'язаних аспектів: наука та мистецтво управління інноваціями, вид діяльності та процес прийняття рішень, а також суб'єкт управління [3].



Рис. 1.1. Аспекти інноваційної діяльності [3]

Наука та мистецтво управління інноваціями поєднують в собі теоретичну та практичну складові. З наукової точки зору, інноваційний менеджмент включає застосування закономірностей динамічних систем та принципів управління цими системами. Він використовує методи цілеспрямованої діяльності людей для ефективного управління інноваціями. З іншого боку, мистецтво управління інноваціями полягає в унікальному поєднанні креативності та інтуїції, що дозволяє керівникам розвивати ініціативи та впроваджувати інновації, які відповідають унікальним потребам їхніх організацій.

Вид діяльності та процес прийняття рішень є ключовим для розуміння того, як інновації впроваджуються в діяльність компанії. Це включає в себе планування, впровадження та моніторинг інноваційних проєктів. Ефективне управління цим процесом вимагає від керівників

здатності адаптуватися до змін та ухвалювати рішення в умовах невизначеності, що знову ж таки пов'язує науку та мистецтво управління.

Суб'єкт управління акцентує на людині — менеджері, як основному виконавці інноваційного процесу. Це підкреслює, що успіх інновацій значною мірою залежить від керівників та спеціалістів, їх здатності до інноваційного мислення, лідерства та стратегічного бачення. Важливим є розвиток особистісних якостей керівників, таких як відкритість до нового, гнучкість у прийнятті рішень та здатність мотивувати свою команду на пошук і реалізацію новаторських ідей [3].

Враховуючи взаємозалежність зазначених аспектів, це тільки підтверджує, що інноваційний менеджмент є комплексною дисципліною, що вносить значний вклад у розвиток та конкурентоспроможність компаній. Його роль у сталому розвитку бізнесу особливо критична у сучасному швидко змінному середовищі, де здатність до інновацій часто визначає місце організації на ринку. Інноваційний менеджмент, об'єднуючи теоретичні засади, креативний підхід та стратегічне керівництво, стає ключовим інструментом для досягнення довгострокових переваг, сприяючи розвитку не тільки окремих проєктів, але й цілої організаційної структури.

1.2. Основні підходи до управління інноваціями в сучасному бізнесі

У контексті сучасного управління інноваціями, де стратегії та підходи визначають успіх або провал на ринку, особливо важливо звернути увагу на драйвери, які впливають на інноваційний процес. Інна Каленюк та Наталія Кузнецова у своїх дослідженнях акцентують увагу на тому, що в умовах сучасних реалій ключовими рушійними силами інновацій виступають конкуренція, ринки, людські ресурси, технології та інвестиції

[5]. Ці компоненти є критичними для розуміння та впровадження ефективного інноваційного менеджменту.



Рис. 1.2. Драйвери інновацій у сучасному бізнес-середовищі [5]

Конкуренція стимулює компанії до інновацій, адже вона змушує бізнеси не тільки реагувати на дії конкурентів, але й передбачати зміни в індустрії та створювати нові тренди. Це передбачення змін дозволяє компаніям планувати та розробляти продукти або послуги, які зможуть задовольнити майбутні потреби ринку, що є основою для сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Ринки відіграють важливу роль, надаючи інформацію про потреби та бажання споживачів, що є вирішальним для орієнтації інноваційних зусиль. Завдяки глибокому аналізу ринкових даних, компанії можуть виявляти невикористані можливості або розробляти продукти, які точно відповідають запитам споживачів, тим самим підвищуючи свої шанси на успіх.

Людські ресурси, зі своїм потенціалом та креативністю, стають джерелом ідей та здібностей до їх реалізації. Залучення талановитих співробітників та інвестиції в їхній розвиток сприяють генерації

новаторських ідей, що можуть перетворитись на успішні інноваційні проекти.

Технології, як ніколи раніше, виступають каталізаторами змін, дозволяючи створювати нові продукти, процеси та бізнес-моделі. Розвиток технологій відкриває можливості для оптимізації виробництва, покращення якості продукції та впровадження більш ефективних способів ведення бізнесу, що може суттєво знижувати витрати та збільшувати прибутки.

Інвестиції, в свою чергу, забезпечують необхідні ресурси для досліджень та розробки, підтримуючи інноваційні ініціативи на всіх рівнях. Без достатнього фінансування неможливо підтримувати тривалий та глибокий процес розробки нових продуктів, що є ключовим для збереження інноваційної активності компанії в довгостроковій перспективі.

Розглянемо чотири стратегії управління інноваціями, що демонструють різні підходи до використання вищезазначених драйверів: віоленти, патієнти, комутанти та експлеренти.

Таблиця 1.1

Стратегічні підходи до управління інноваціями в бізнесі

Тип стратегічної конкурентної поведінки	Основний фокус	Характеристики	Виклики	Підхід до управління інноваціями
1	2	3	4	5
Віоленти (силова стратегія)	Масове виробництво, інноваційність	Великі витрати на НДДКР, маркетинг і виробництво; високий рівень стандартизації і технологічної інновації	Залежність від міжнародних ринків; постійна потреба в інвестиціях	Забезпечення лідерства через масове виробництво з високими технологічними стандартами та глобальний ринок збуту

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Патієнти (сегментна стратегія)	Спеціалізовані потреби, унікальні продукти	Концентрація на особливих потребах клієнтів; високі витрати на розробку та виробництво нішевих продуктів	Обмеженість розміру ринку; висока залежність від технологій	Фокус на розробці інновацій для специфічних потреб споживачів, включаючи наукові дослідження та розробки у вузьких нішах
Комутанти (локальна стратегія)	Індивідуалізація підходу до клієнта	Локалізація виробництва і збуту; активне сприяння нововведень	Високі витрати на адаптацію та локалізацію; залежність від локальних ринків	Прийняття до місцевих умов через індивідуалізацію продукції та послуг, використання місцевих ресурсів для зниження витрат
Експлеренти (піонерська стратегія)	Створення нових ринків, радикальна зміна старих сегментів ринку	Впровадження ринкових інновацій; ризиковані стратегічні ходи	Високі ризики інвестицій; залежність від прийняття ринком нововведень	Провідна роль в інноваціях, прагнення до радикальних змін у ринкових стандартах та створення нових ринків через розробку принципово нових продуктів

Джерело: складено автором на основі аналізу [6].

Віоленти впроваджують стратегію масового виробництва, зосереджуючись на інноваціях великого масштабу для досягнення глобального лідерства. Ця стратегія базується на високих технологічних

стандартах та значних інвестиціях у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Завдяки цьому підходу віоленти можуть задовольняти широкий спектр ринкових потреб, що, однак, призводить до високої залежності від міжнародних ринків та потреби в постійному інноваційному розвитку для збереження конкурентоспроможності.

На противагу віолентам, патієнти зосереджують свою увагу на спеціалізованих ринкових нішах, розробляючи унікальні продукти, які відповідають специфічним потребам споживачів. Ця стратегія вимагає глибокого розуміння цільової аудиторії та інвестицій у спеціалізовані наукові дослідження, що дозволяє створювати високовартісні інновації. Однак такий підхід обмежує потенційний ринок, зменшуючи можливості масштабування.

Комутанти приділяють особливу увагу адаптації своїх продуктів до регіональних особливостей ринків, використовуючи місцеві ресурси для зниження витрат та підвищення доступності своїх інновацій. Цей підхід сприяє ефективному задоволенню місцевих потреб, але вимагає постійної адаптації та може ускладнити швидке масштабування інновацій через фрагментацію ринків.

Експлеренти прагнуть до створення радикально нових продуктів, що можуть змінювати існуючі ринкові стандарти та ініціювати нові тренди. Їхній підхід до інновацій заснований на ризикованих інвестиціях в неперевірені ідеї, які можуть привести до значних вигод, якщо будуть успішними [6].

Ці чотири стратегії демонструють різноманітність підходів до управління інноваціями, що включають застосування внутрішніх ресурсів, реакцію на зовнішні ринкові умови та стратегічне планування. Кожна стратегія відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг компаній, підкреслюючи важливість адаптивності та гнучкості в динамічному бізнес-середовищі. Розуміння та грамотне впровадження цих

стратегій дозволяє компаніям не тільки виживати у висококонкурентних умовах, але й виступати лідерами інновацій, визначаючи напрями розвитку ринків. Вони стають взірцем для наслідування та точкою опори в невизначених умовах, дозволяючи стійко протистояти зовнішнім викликам і використовувати можливості для росту та розширення своєї діяльності.

1.3. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства

Дослідження сучасних тенденцій управління підкреслює роль інновацій як фундаментального фактора для підтримки та розширення конкурентоспроможності компаній. Втілення передових технологій та розробка нових продуктів, які володіють вищими споживчими характеристиками, є основою для успішної конкуренції на національних та міжнародних ринках. Це, у свою чергу, сприяє збільшенню обсягів продажу, виходу на нові ринки та підвищенню загальної ефективності підприємства.

Згідно з думкою С. Нестеренко, не існує універсального способу одночасно виграти у всіх аспектах комерційної діяльності. Важливо зосередитися на тих інноваціях, які найкраще відповідають потребам ринку і використовують наявні сильні сторони компанії для переходу на більш вигідні конкурентні позиції [7].

Щоб уникнути ризиків, що можуть супроводжувати інноваційні процеси, компаніям слід гармонійно інтегрувати різні стадії цих процесів у цілісну систему. Кожен етап інноваційного ланцюга має своє значення у загальній стратегії розвитку, починаючи від ідеї до виробництва готової продукції. При цьому особливу увагу слід приділити взаємодії між окремими ланками, щоб забезпечити безперервність та динаміку інноваційного процесу, який забезпечує постійне вдосконалення і адаптацію до змін умов. Важливо також приймати стратегічні рішення

щодо напрямків інновацій, які враховують поточні умови та передбачають можливі ризики [8].

У контексті зміцнення конкурентних позицій, важливість стратегічного підходу до вибору напрямів інноваційного менеджменту не можна недооцінювати. Складові успіху залежать від вміння інтегрувати інновації, які відповідають як поточним цілям підприємства, так і передбачають майбутні потреби ринку.

Таблиця 1.2. наочно відображає, як різні аспекти інновацій впливають на здатність компаній вдосконалювати свої продукти, процеси, а також підвищувати загальну організаційну ефективність.

Таблиця 1.2

Вплив інноваційних стратегій на конкурентоспроможність підприємства

Тип інновацій	Стратегія	Вплив на конкурентоспроможність	Додаткові примітки
1	2	3	4
Соціально-економічні	Оптимізація використання ресурсів	Підвищення порівняльних та конкурентних переваг за рахунок оптимізації фінансів	Критично важливо для масштабування бізнесу та стійкості
Управлінські	Розвиток інноваційного управління та методів роботи	Покращення системи менеджменту, що призводить до зростання прибутку та конкурентоспроможності	Забезпечує гнучкість та адаптацію до змін у бізнес-середовищі
Технічні	Впровадження передових технологій	Зниження витрат через технологічні інновації та оптимізація виробничих процесів	Підтримує довгострокову технічну стійкість та знижує залежність від зовнішніх факторів

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Соціальні	Покращення умов праці, кваліфікації та мотивації персоналу	Підвищення ефективності робочої сили, збільшення інноваційного потенціалу	Важливо для розвитку корпоративної культури та залученості персоналу
Продуктові	Підвищення якості продукції	Збільшення продажів через покращення споживчих властивостей продукції	Залучає нових клієнтів та підвищує рівень лояльності споживачів
Процесуальні	Оптимізація бізнес-процесів	Підвищення ефективності та оптимізація операційних процесів, що веде до скорочення загальних витрат	Забезпечує швидку реакцію на зміни ринкових умов та підвищує загальну гнучкість компанії

Джерело: складено автором на основі аналізу [8, 9]

Перш за все, інновації в продуктах дозволяють компаніям запроваджувати нові або значно удосконалені товари, які відповідають змінним вимогам споживачів та виходять за межі звичайного споживацького досвіду. Такі продукти можуть забезпечувати вищу користь, що в свою чергу сприяє зростанню лояльності клієнтів та збільшенню ринкової частки.

Інновації у процесах, з іншого боку, спрямовані на оптимізацію виробничих ліній та методів управління, що веде до зниження витрат та підвищення операційної ефективності. Це не тільки зменшує виробничі витрати, але й покращує загальну якість продукції, дозволяючи компаніям швидше реагувати на ринкові зміни.

Технологічні інновації, які можуть включати впровадження новітніх технологій або покращення існуючих, відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу. Вони не тільки поліпшують

внутрішню інфраструктуру, але й дозволяють підприємствам бути на крок попереду конкурентів, пропонуючи рішення, які важко скопіювати або вдосконалити.

Соціальні інновації, спрямовані на покращення умов праці та розвиток корпоративної культури, стимулюють залученість та мотивацію співробітників, що є важливим для інноваційної діяльності всередині компанії. Задоволені співробітники частіше приносять ідеї та ініціативи, які можуть трансформуватися в успішні проекти.

Управлінські інновації, зосереджені на розвитку нових підходів до управління та лідерства, сприяють створенню гнучких та адаптивних організаційних структур, які виявляються здатними швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Цей процес включає імплементацію адаптивних управлінських систем, які можуть швидко налаштовуватися під змінні умови, що дозволяє організації не лише витримувати коливання ринку, а й ефективно використовувати стратегічні переваги.

Таким чином, інновації є вирішальним фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вибір правильних напрямів для інвестування є критичним й має базуватися на чіткому розумінні корпоративних стратегічних цілей та потенційних ринкових можливостей. Водночас, здатність визначити найбільш вигідні напрямки може значно підвищити шанси на успіх у довгостроковій перспективі, сприяючи не тільки росту, але й інноваційному лідерству на ринку.

Отже, інноваційний менеджмент, як механізм системного підходу до впровадження нововведень, є ключовим у формуванні стратегічних переваг компаній та адаптації до швидкозмінних умов ринку. Інтеграція нових продуктів, процесів та організаційних моделей дозволяє підприємствам не лише відповідати на сучасні виклики, але й активно впливати на формування ринкових трендів та поведінку споживачів. Ця

здатність не просто реагувати на зміни, а й передбачати їх, робить інноваційний менеджмент фундаментальним елементом стратегічного управління сучасного підприємства, що прагне до лідерства у своїй галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ «LENOVO»

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Lenovo»

Lenovo Group Limited — один із провідних світових виробників персональних комп'ютерів, ноутбуків, серверів, мобільних пристроїв, а також рішень у сфері штучного інтелекту та хмарних технологій. Компанія була заснована у 1984 році під назвою Legend Group групою з десяти інженерів Китайської академії наук у Пекіні з залученням інвестицій лише у розмірі 25 000 американських доларів.

Спочатку компанія займалася продажем імпортних комп'ютерів та розробкою китайських ієрогліфічних кодувальників для ПК. Проте вже у 1990-х роках — розпочала виробництво власних комп'ютерів і швидко завоювала лідерські позиції на китайському ринку [10].

Компанія змінила назву з Legend на Lenovo у 2003 році, коли почала активну експансію на міжнародні ринки. Вона походить від латинського виразу «De Novo», що означає «заново», «початок нового етапу», підкреслюючи прагнення компанії до інновацій та глобального розвитку. Частку «De» замінили на «Le», щоб зберегти зв'язок із першою назвою компанії Legend, а також зробити бренд більш унікальним та легко впізнаваним у глобальному масштабі [11].

Револьюційним для Lenovo став 2005 рік, коли компанія придбала підрозділ персональних комп'ютерів IBM, а саме серію ThinkPad, що дозволило їй вийти на міжнародний ринок. Згодом Lenovo здійснила низку стратегічних поглинань, серед яких:

- придбання компанії Medion у 2011 році;
- поглинання серверного бізнесу IBM у 2014 році;

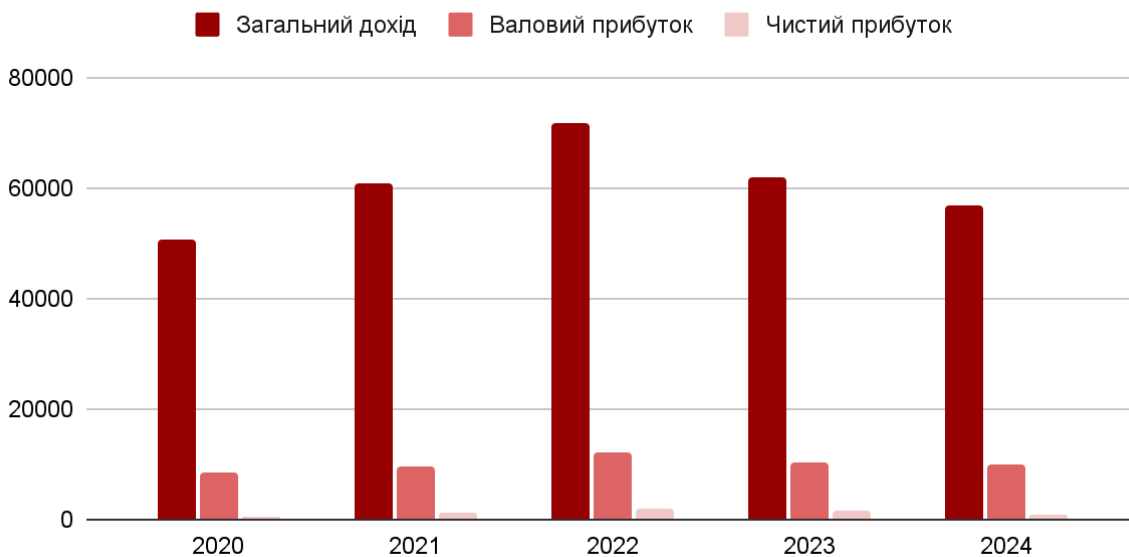
- купівля Motorola Mobility у Google у 2014 році, що дозволило Lenovo зміцнити свої позиції у мобільному сегменті [10].

У 2009 році в Lenovo відбулася зміна керівництва: новим генеральним директором компанії став Янг Юанчінг, який раніше вже обіймав провідні управлінські посади в корпорації. Після призначення Янг визначив основні пріоритети для подальшого розвитку компанії — збереження ключових джерел прибутку, а саме продажу корпоративних комп'ютерів і зміцнення позицій на китайському ринку. Для досягнення цих цілей він ініціював скорочення кількості працівників на 10%, щоб оптимізувати витрати й підвищити ефективність управління. Водночас, Янг приділив значну увагу розробці інноваційних продуктів, прагнучи підвищити конкурентоспроможність Lenovo на світовому ринку [15].

Сьогодні Lenovo є транснаціональною компанією, штаб-квартири якої розташовані в Пекіні (Китай) та Моррісвіллі (США) [13]. Вона представлена у більш ніж 180 країнах світу та входить до списку Fortune Global 500.

Lenovo продовжує утримувати позиції одного з світових лідерів у сфері технологій, демонструючи стабільне фінансове зростання протягом останніх років. Як видно з діаграми, представленої нижче, компанія досягла пікових показників у 2022 році, коли її загальний дохід перевищив 71,6 млрд доларів США, а валовий прибуток — 12 млрд доларів США. Це стало результатом успішного розширення бізнесу, підвищеного попиту на персональні комп'ютери та активного розвитку хмарних рішень та серверних технологій.

Динаміка фінансових результатів Lenovo 2020–2024, млн. доларів США



Джерело: складено автором на основі аналізу [16, 17, 18].

Компанія має чітко структуровану організаційну модель, що дозволяє їй ефективно керувати бізнесом та адаптуватися до змін на ринку. З метою оптимізації операцій та стратегічного управління, Lenovo поділила свою діяльність на три ключові бізнес-підрозділи [13]:

1. Intelligent Devices Group (IDG) — персональні комп'ютери, ноутбуки та мобільні пристрої.
2. Infrastructure Solutions Group (ISG) — серверні рішення, хмарні обчислення та дата-центри.
3. Solutions & Services Group (SSG) — програмні рішення, штучний інтелект, аналітика даних, кібербезпека.

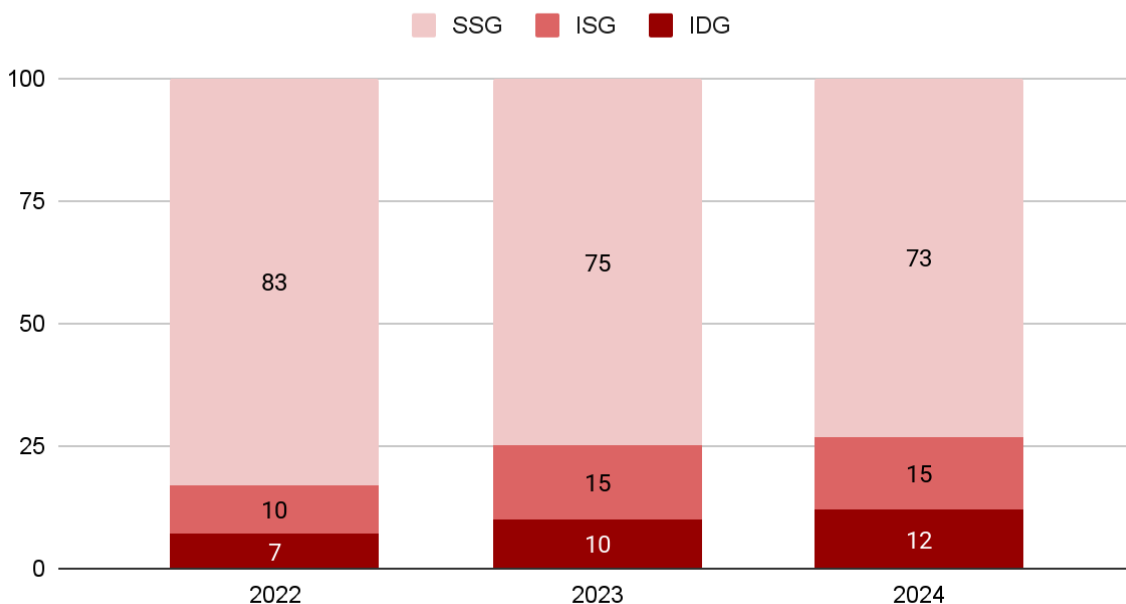
IDG, або група інтелектуальних пристроїв — це найбільший та найприбутковіший підрозділ Lenovo, який відповідає за виробництво та продаж персональних комп'ютерів, ноутбуків, планшетів, мобільних пристроїв і смарт-гаджетів. Компанія стабільно утримує перше місце на світовому ринку ПК із часткою понад 23% [14].

ISG, група інфраструктурних рішень — це підрозділ Lenovo, що займається серверними рішеннями, дата-центрами, хмарними обчисленнями та інфраструктурою для корпоративного сектору. Після придбання серверного бізнесу IBM у 2014 році Lenovo стала ключовим гравцем у сфері дата-центрів. Компанія активно розвиває партнерства з NVIDIA, Intel, AMD та іншими технологічними лідерами для створення інноваційних рішень у сфері штучного інтелекту та обчислювальних центрів.

SSG, група рішень і послуг — новий підрозділ Lenovo, створений у 2021 році, який займається програмними рішеннями, штучним інтелектом, аналітикою даних та кібербезпекою. Його метою є оптимізація управління IT-інфраструктурою для бізнесу, а також забезпечення клієнтів гнучкими, масштабованими рішеннями, які дозволяють компаніям ефективно розвиватися в умовах цифрової економіки [13].

Протягом останніх трьох років структура доходів Lenovo за бізнес-групами демонструє чіткі тенденції, що відображають стратегічні зміни в діяльності компанії. Як видно з діаграми, представленої нижче, найбільшу частку у загальному доході стабільно займає підрозділ IDG, який відповідає за виробництво ПК, ноутбуків та мобільних пристроїв.

Аналіз доходів за бізнес-групами, %



Джерело: складено автором на основі аналізу [16, 17].

У 2022 році його частка становила 83%, проте згодом вона поступово зменшилася до 75% у 2023 році та 73% у 2024 році. Це свідчить про стабільну домінуючу роль цього сегмента, але також про поступову диверсифікацію бізнес-моделі Lenovo.

Водночас сегмент ISG, що займається серверними рішеннями та хмарними обчисленнями, демонструє стабільне зростання. Його частка у загальному доході Lenovo зросла з 10% у 2022 році до 15% у 2023 та 2024 роках. Це свідчить про зростаючий попит на серверні технології, хмарні рішення та інфраструктурні послуги, що є частиною глобальної тенденції цифрової трансформації.

Окремо варто відзначити підрозділ SSG, який відповідає за програмні рішення, штучний інтелект та кібербезпеку. У 2022 році його частка становила лише 7%, однак за останні роки цей сегмент показує позитивну динаміку, досягнувши 10% у 2023 році та 12% у 2024 році. Це підтверджує стратегію Lenovo щодо розвитку високорентабельних

ІТ-послуг та програмного забезпечення, які мають потенціал для подальшого зростання та підвищення загальної прибутковості компанії.

Отже, Lenovo продовжує утримувати статус одного з провідних гравців світового ринку технологій, поєднуючи масштабне виробництво пристроїв, розширення серверних потужностей та розвиток інноваційних ІТ-рішень. Завдяки чіткій структурі бізнесу, компанія ефективно керує своїми основними підрозділами, що дозволяє їй гнучко реагувати на зміни ринку та розширювати сфери впливу.

Як видно з аналізу доходів за останні роки, Lenovo послідовно диверсифікує свою бізнес-модель, зменшуючи залежність від ринку персональних пристроїв та зміцнюючи позиції в секторі серверних технологій, хмарних обчислень і програмних сервісів. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до викликів цифрової трансформації та забезпечувати стійке фінансове зростання.

А завдяки стратегічним інвестиціям у штучний інтелект, кібербезпеку та аналітику даних, Lenovo продовжує закладати фундамент для подальшого розвитку, що дозволить їй зберігати конкурентні переваги та залишатися лідером у сфері високих технологій.

2.2. Аналіз профілю конкурентоспроможності компанії

Одним із визначальних чинників конкурентоспроможності Lenovo є здатність компанії ефективно адаптуватися до швидких змін ринкового середовища. Використовуючи потужний технологічний ресурс, Lenovo системно впроваджує інновації, що дозволяє їй не лише відповідати на сучасні виклики, а й формувати тенденції розвитку у сфері високих технологій. Компанія активно сприяє підвищенню темпів технологічного прогресу, залученню інвестицій у наукові дослідження та створенню нових робочих місць у глобальній економіці.

Водночас одним із пріоритетів Lenovo залишається розвиток корпоративної культури, заснованої на принципах різноманіття та інклюзії. Це створює умови для залучення фахівців із різним досвідом та баченням, що сприяє генеруванню інноваційних ідей та підвищує рівень відповідності продуктів реальним потребам споживачів [19].

Орієнтація на інновації та цінності різноманіття дозволяє Lenovo ефективно реагувати на глобальні виклики та формувати довгострокову конкурентну перевагу. Проте для об'єктивної оцінки позицій компанії на ринку необхідно розглянути її діяльність у контексті конкурентного середовища. Адже успішність компанії визначається не лише внутрішніми факторами розвитку, а й рівнем конкуренції у галузі.

У сегменті виробництва персональних комп'ютерів та суміжних технологій основними конкурентами Lenovo виступають такі компанії, як HP Inc., Dell Technologies, ASUS та Acer. Кожен із цих гравців має власні стратегічні підходи до розвитку, що формують їхні конкурентні профілі та впливають на загальну динаміку ринку.

HP Inc. демонструє стабільні результати завдяки широкому продуктовому портфелю та значним інвестиціям у корпоративні рішення та сервіси. Активна присутність на ринку хмарних обчислень дозволяє компанії диверсифікувати свої джерела доходів, водночас зберігаючи лідерські позиції в сегменті традиційних ПК. Проте певна залежність HP від ринку друкарських пристроїв, де спостерігається поступове зниження попиту, створює виклики для забезпечення сталого зростання компанії [20].

Dell Technologies продовжує утримувати сильні позиції завдяки моделі прямого продажу та орієнтації на індивідуальні потреби споживачів. Значну увагу компанія приділяє розвитку IT-інфраструктури та рішень для корпоративного сектору, що дозволяє їй зміцнювати ринкові позиції навіть в умовах уповільненого зростання традиційного ринку ПК.

Водночас обмежені інвестиції у власні дослідження та обмежена мережа фізичних магазинів можуть становити перешкоди для подальшого масштабування бізнесу [21].

ASUS, орієнтується на інноваційний розвиток, пропонуючи широкий спектр продуктів як для масового, так і для геймерського сегментів ринку. Бренд активно розвиває напрямки, пов'язані із застосуванням штучного інтелекту, що дозволяє йому зберігати конкурентоспроможність у високотехнологічних нішах. Проте інтенсивна конкуренція в середньому ціновому сегменті та залежність від сторонніх постачальників компонентів створюють додаткові ризики для ASUS [22].

Асер, у свою чергу, концентрується на стратегії цінового лідерства, що дозволяє компанії залишатися доступною для широкого кола споживачів. Активна експансія на ринки країн, що розвиваються, а також розвиток рішень для освіти сприяють збереженню її присутності на світовому ринку. Однак порівняно невисокий рівень інвестицій у новітні технології дещо обмежує потенціал компанії в умовах прискореної цифрової трансформації [23].

З метою комплексної оцінки конкурентоспроможності компанії Lenovo застосовано авторську методику визначення інтегрального показника конкурентоспроможності. Для аналізу обрано чотири ключові критерії, що відображають основні аспекти успішності компаній у відповідній галузі: рівень інноваційності (витрати на дослідження та розробки — R&D), кадровий потенціал (кількість працівників), маркетингову активність (витрати на рекламу та маркетинг) та фінансову стійкість (чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг).

Оцінювання здійснювалось шляхом порівняння трьох провідних компаній — Lenovo, HP та Dell. Згідно з даними аналітиків, саме ці компанії стабільно входять до трійки світових лідерів за обсягами

поставок комп'ютерної техніки, змагаючись за лідерство в ключових регіонах світу [14]. Результати аналізу представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності Lenovo, HP та Dell за обраними критеріями, млрд. ум. од.

Показник	Lenovo	HP	Dell	Рангова оцінка Lenovo (1-4)	Рангова оцінка HP (1-4)	Рангова оцінка Dell (1-4)
Інновації: витрати на R&D	2,02	1,6	2,8	1	3	3
Персонал: кількість працівників	0,0695	0,058	0,12	4	4	4
Маркетинг: витрати на рекламу та маркетинг	3,3	5,6	12,8	3	2	2
Фінанси: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56,8	27,7	88,4	2	1	1
Оцінка конкурентоспроможності	125,798	43,932	122,88			

Джерело: складено автором на основі аналізу [16, 24, 25].

Кожному критерію було присвоєно відповідний ранг, де 1 означає найвищий рівень конкурентної переваги за відповідним показником, а 4 — найнижчий.

Отже, функція конкурентоспроможності має вигляд:

$$\text{КСП} = \int (I, \Pi, M, \Phi) \quad (2.1)$$

де I — інновації: витрати на R&D;

Π — персонал: кількість працівників;

M — маркетинг: витрати на рекламу та маркетинг;

Φ — фінанси: чистий дохід.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності для кожної компанії:

$$\text{КСП}_{\text{Lenovo}} = (2,02 \times 1) + (0,0695 \times 4) + (3,3 \times 3) + (56,8 \times 2) = 125,798$$

$$\text{КСП}_{\text{HP}} = (1,6 \times 3) + (0,058 \times 4) + (5,6 \times 2) + (27,7 \times 1) = 43,932$$

$$\text{КСП}_{\text{Dell}} = (2,8 \times 3) + (0,12 \times 4) + (12,8 \times 2) + (88,4 \times 1) = 122,88$$

За результатами розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності серед розглянутих компаній найвищий результат продемонструвала Lenovo. Це підтверджує провідну роль компанії у галузі завдяки поєднанню високих витрат на дослідження та розробки, стабільних фінансових показників, активної маркетингової діяльності та гнучкої стратегії управління. Високий рівень інноваційної активності й значні обсяги чистого доходу забезпечують Lenovo стійку конкурентну перевагу.

Порівняно нижчі інтегральні показники HP та Dell свідчать про сильні позиції цих компаній у певних категоріях, однак їхні результати не досягають комплексної ефективності Lenovo за обраними критеріями. Зокрема, HP демонструє кращі результати у сфері маркетингу, а Dell — у

фінансових показниках, однак саме Lenovo забезпечує збалансоване поєднання всіх ключових факторів конкурентоспроможності.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє підтвердити, що Lenovo на сьогодні займає провідну позицію серед конкурентів у розрізі комплексної оцінки, базуючись на високому рівні інноваційності, фінансовій стабільності та стратегічній орієнтації на довгостроковий розвиток. Виявлені сильні сторони компанії створюють основу для подальшого посилення її позицій в умовах зростаючої ринкової конкуренції.

2.3. Дослідження інноваційних стратегій і процесів в компанії «Lenovo»

Інноваційна діяльність займає центральне місце у корпоративній стратегії Lenovo, визначаючи основні напрями її розвитку та підвищення конкурентних переваг. На глобальному рівні Lenovo системно інвестує значні ресурси у дослідження та розробки. Зокрема, у 2023 році компанія оголосила про інвестиції в розмірі 1 мільярда доларів США, спрямовані на розвиток рішень на основі штучного інтелекту (ШІ), хмарних обчислень та інфраструктурних інновацій. Програма «AI for All», започаткована Lenovo, орієнтована на створення інклюзивних технологічних рішень, доступних як для прямих споживачів, так і для бізнесів різного масштабу [26].

Систематичні інвестиції у науково-дослідні розробки підтверджуються також існуванням розгалуженої мережі інноваційних центрів компанії, розташованих у США, Китаї, Японії та інших країнах. Основні напрями досліджень включають штучний інтелект, доповнену реальність, периферійні обчислення, блокчейн та розробку високопродуктивних обчислювальних рішень [27]. У межах глобальної інноваційної стратегії Lenovo активно впроваджує практику монетизації

внутрішніх технологічних розробок, перетворюючи корпоративні IT-інновації у комерційно привабливі продукти та сервіси [28].

На локальному рівні, зокрема в українському офісі Lenovo, стратегія інновацій має свої особливості реалізації. Як свідчать дані інтерв'ю з керівником комерційного департаменту Lenovo в Україні, під час проходження переддипломної практики, у компанії існує чіткий акцент на постійні стратегічні зміни й оновлення: кожного кварталу відбувається коригування стратегічних орієнтирів відповідно до змін ринкової кон'юнктури та умов невизначеності. Це дозволяє компанії оперативно адаптувати свої рішення та пропозиції під реальні запити ринку.

Особливу увагу в Lenovo приділяють інноваціям у сервісних рішеннях. З огляду на те, що для бізнес-клієнтів критично важливими є безперервність роботи техніки та швидкий сервіс (24/7), компанія активно інвестує у вдосконалення технічної підтримки та впровадження нових технологій для мінімізації часу простою обладнання.

Однією з ключових ініціатив, що відображає інноваційний підхід до управління процесами, стала концепція Lenovo 360. Її метою було змінити механізми взаємодії з партнерами, а також забезпечити ефективну інтеграцію бізнес-груп (IDG, ISG, SSG) для формування єдиної екосистеми рішень. Lenovo 360 орієнтується не лише на зовнішню клієнтську взаємодію, а й на внутрішню перебудову процесів продажів та підтримки, що дозволяє досягати вищої ефективності через об'єднання ресурсів та компетенцій різних підрозділів.

Концепція Lenovo 360 була офіційно презентована у 2022 році як глобальна партнерська програма, що дозволяє партнерам працювати з усім портфелем продуктів і рішень Lenovo через єдину інтегровану систему. Цей підхід має на меті подолати традиційні обмеження між продуктовими лініями компанії — зокрема, інтелектуальними пристроями (IDG), інфраструктурними рішеннями (ISG) та сервісами (SSG) — і надати

клієнтам цілісний досвід взаємодії з брендом. Така інтеграція дозволила спростити процес продажів, покращити підтримку, а також підвищити адаптивність компанії до змін у попиті та технологічних викликів [33].

Ключовими елементами програми стали навчальна екосистема Lenovo 360 Engage, орієнтована на розвиток партнерських компетенцій у п'яти стратегічних напрямках (життєвий цикл послуг, продуктивність робочої сили, інфраструктура, розширена інфраструктура та TruScale), а також ініціатива Lenovo 360 Circle, що спрямована на підтримку цілей сталого розвитку [34]. Програма дозволяє партнерам проходити сертифікації, отримувати доступ до персоналізованих інструментів мотивації та долучатися до спільних дій з екологічного вдосконалення бізнесу [35].

Процес впровадження інновацій в компанії Lenovo є багатоетапним та побудований на принципах системності, швидкої адаптації до змін та широкого залучення працівників на всіх рівнях управління. У межах глобальної стратегії компанія формує інноваційні ініціативи як «знизу вгору», заохочуючи подання нових ідей від співробітників, так і централізовано через спеціалізовані інноваційні центри.

Процес впровадження інновацій в компанії Lenovo



Джерело: складено автором на основі аналізу [29,30,31].

Початковим етапом процесу є ініціація ідей: співробітники різних підрозділів мають можливість подавати пропозиції щодо вдосконалення продуктів, сервісів або внутрішніх процесів. Для збору ідей функціонують спеціалізовані внутрішні платформи, що сприяють відкритій комунікації та обміну досвідом [29].

Після відбору найбільш перспективних ініціатив формується проєктна команда, яка включає представників кількох функціональних напрямів: досліджень і розробок (R&D), маркетингу, виробництва, аналітики та продажів. Унікальним аспектом є залучення до роботи не тільки технічних фахівців, але й працівників, що безпосередньо працюють із клієнтами, що дозволяє забезпечити краще розуміння потреб ринку [30].

Наступним кроком є пілотування інновацій у реальних умовах. До прикладу, при оптимізації виробничих процесів на фабриці LCFC у Хефеї (Китай) було застосовано технології штучного інтелекту, що дозволило скоротити час планування виробництва з шести годин до 90 секунд і підвищити продуктивність на 19% [29]. Пілотні проєкти супроводжуються детальною оцінкою за встановленими KPI, що включають фінансові результати, технічну ефективність та рівень задоволення клієнтів.

Після успішного пілотування рішення масштабуються через внутрішні програми компанії, зокрема через AI Innovators Program, яка прискорює глобальне впровадження перевірених технологій у продуктові лінійки Lenovo [30].

Окремо варто зазначити, що в межах процесу впровадження інновацій Lenovo активно змінює і внутрішню організаційну культуру. Як було зазначено в інтерв'ю з керівником комерційного департаменту українського офісу Lenovo, значна увага приділяється адаптації системи KPI під нові завдання, створенню мультифункціональних команд та постійній підтримці співробітників у процесі змін. В компанії підкреслюється важливість командної роботи, орієнтації на результат та здатності швидко адаптуватися до нових викликів.

Контроль за реалізацією інноваційних ініціатив здійснюється через спеціальні департаменти трансформації (Transformation Office), які супроводжують зміни на всіх етапах — від навчання персоналу до інтеграції нових рішень у операційну діяльність компанії [31].

Та попри високу результативність інноваційної діяльності, компанія Lenovo, як і більшість глобальних корпорацій, стикається з низкою викликів, які впливають на ефективність впровадження змін та масштабування нових рішень.

Одним із ключових викликів є підтримка конкурентоспроможності персоналу в умовах прискореної трансформації бізнес-процесів. Розвиток

нових технологій вимагає від співробітників постійного оновлення професійних знань, гнучкості мислення та готовності до впровадження змін. Згідно з публікацією Harvard Business Review, одним із ключових факторів успіху трансформацій є активне залучення працівників до процесу змін та формування атмосфери участі [32].

Іншим важливим викликом є складність масштабування інноваційних рішень у великій міжнародній організації. Попри успішне впровадження пілотних проєктів, їх трансформація у повноцінні глобальні рішення потребує значних ресурсів, урахування специфіки локальних ринків та ефективної координації між регіональними офісами [33].

Крім того, культурна трансформація організації є важливою складовою підтримки інноваційної динаміки. Важливим аспектом є формування середовища, де зміни сприймаються як постійний процес розвитку, а не як загроза стабільності.

Таким чином, для забезпечення довгострокового зростання та підтримки лідерських позицій Lenovo необхідно не лише інвестувати в нові технології, а й активно розвивати внутрішні механізми адаптації персоналу, вдосконалення управлінських процесів та підтримки корпоративної культури відкритості до інновацій.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія Lenovo демонструє ефективну систему інноваційного менеджменту, яка забезпечує її стабільний розвиток та збереження лідерських позицій у сфері високих технологій. Компанія має чітко структуровану бізнес-модель, активно інвестує в наукові дослідження та розробки, а також системно впроваджує інновації як на глобальному, так і на локальному рівнях. Високий рівень конкурентоспроможності Lenovo зумовлений поєднанням технологічного потенціалу, фінансової стійкості, стратегічної гнучкості та здатності адаптуватися до динамічних умов ринку. Інноваційна діяльність займає ключове місце в корпоративній

стратегії компанії, а впровадження програм, таких як Lenovo 360, підтверджує прагнення до комплексної трансформації бізнес-процесів і підвищення ефективності через інтеграцію ресурсів та знань.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ «LENOVO»

3.1. Вдосконалення інноваційної стратегії та оптимізація процесів управління інноваціями компанії

Компанія Lenovo демонструє високий рівень інвестицій в інновації та технологічну гнучкість, проте результати як внутрішнього аналізу, так і глобальних досліджень вказують на наявність структурних обмежень у сфері управління персоналом, що частково стримують реалізацію інноваційних стратегій. Адже їхня ефективність безпосередньо залежить від спроможності персоналу реалізовувати та підтримувати зміни.

Успішна трансформація можлива лише за умови, якщо інновації інтегруються не лише у продукти та процеси, а й у систему управління людським капіталом. Саме конкурентоспроможність персоналу — його гнучкість, здатність адаптуватися до нових умов, рівень мотивації та залученості — виступає критичним фактором реалізації інноваційного потенціалу компанії.

У дослідженні Lenovo «CIO Playbook» за 2025 рік встановлено, що лише 50% керівників вважають, що їхні організації повністю реалізують потенціал штучного інтелекту, незважаючи на те, що IT-фахівці частіше оцінюють впровадження ШІ, як успішне [36]. Це свідчить про розрив у сприйнятті стратегічних ініціатив між топ-менеджментом та операційними рівнями. Така асиметрія може призводити до неузгоджених рішень, гальмування змін та зниження ефективності інноваційної діяльності загалом.

Іншим викликом є обмежена готовність персоналу до адаптації. Згідно з тим самим дослідженням, лише 36% лідерів IT-напрямів

вважають, що їхні цифрові робочі місця ефективно підтримують продуктивність та інноваційність працівників. При цьому 89% опитаних вважають, що організаціям необхідно переглянути свою цифрову інфраструктуру, щоб повноцінно використовувати потенціал нових технологій, зокрема штучного інтелекту [36]. Це свідчить про значний рівень дезадаптації персоналу до змін, що стримує трансформаційні процеси.

Дані узгоджуються й з висновками проведеного внутрішнього дослідження: частина працівників не встигає адаптуватися до темпу нововведень, що особливо стало помітно після активної імплементації нових інструментів у 2024 році. Низький рівень залученості у зміни та відсутність системної роботи з адаптацією працівників створюють ризики поверхневого впровадження інновацій без реального ефекту.

Водночас, ключова мета інновацій та командного зростання — це не лише технологічне оновлення чи підвищення ефективності окремих процесів, а створення нової цінності для компанії, що прямо підсилює її конкурентоспроможність. Інноваційний менеджмент, таким чином, постає не лише як інструмент досягнення операційних цілей, а як основа для гармонійного розвитку команд, здатних адаптуватися, мислити критично й брати участь у формуванні стратегічних результатів.

У цьому контексті конкурентоспроможність персоналу набуває комплексного виміру: йдеться не лише про готовність до змін, а про формування такої внутрішньої культури, де інновації стають спільною справою — а не вимогою «згори». Такий підхід дозволить Lenovo не просто впроваджувати інновації, а формувати сталі трансформаційні процеси, які підтримуються командною динамікою, обміном знаннями та взаємною залученістю працівників на всіх рівнях.

З огляду на виявлені виклики, доцільно сформулювати комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності кадрової

політики в контексті інноваційного менеджменту. Запропоновані нижче заходи мають на меті не лише подолання існуючих бар'єрів, але й створення умов для сталого вдосконалення інноваційної культури в компанії Lenovo.

1. Розробка системи інноваційно-орієнтованих KPI для персоналу.

Варто впровадити ключові показники ефективності, які б прямо враховували участь працівників в інноваційній діяльності. До таких KPI можуть належати: кількість поданих та реалізованих пропозицій щодо покращення бізнес-процесів чи продуктів, участь у внутрішніх пілотних проєктах, проходження сертифікованого навчання з нових цифрових інструментів, участь у міжфункціональних інноваційних групах тощо.

У статті McKinsey «Performance management that puts people first» зазначено, що компанії, які фокусуються на ефективності своїх працівників, мають у 4,2 рази вищі шанси перевершити конкурентів, досягаючи в середньому на 30% вищого зростання доходів [37]. Це підкреслює важливість впровадження чітких KPI, зокрема тих, що орієнтовані на інновації, для покращення результативності організації.

2. Запуск програм адаптації до змін у форматі bite-sized learning.

Враховуючи швидкий темп трансформацій, доцільно впровадити короткі та фокусні формати навчання (тривалістю 10–15 хвилин), які дають змогу швидко ознайомити працівників із новими технологіями, методами чи практиками. Такий формат забезпечує високу гнучкість, знижує когнітивне навантаження та є ефективним навіть за умов обмеженого часу.

За результатами аналітики платформи SpeachMe, bite-sized learning підвищує продуктивність працівників на 20%, а задоволеність навчанням — на 23% [38].

3. Створення внутрішньої мережі «агентів змін» серед персоналу.

Рекомендується сформувати мережу працівників, які демонструють високу адаптивність до нововведень, краще розуміють логіку впроваджуваних змін або швидше за інших опанували нові цифрові інструменти. Такі співробітники можуть виступати наставниками всередині команди, поширювати кращі практики та надавати підтримку колегам у процесі адаптації.

Ключовим мотиваційним елементом для таких агентів змін може стати не лише система матеріального заохочення (премії, бонуси), але й публічне визнання, підвищення статусу в колективі та можливість кар'єрного розвитку. Визнання цінності таких ролей на рівні компанії сприяє формуванню культури взаємопідтримки та зміцнює горизонтальні зв'язки всередині організації. За прикладом практики ООН, агенти змін відіграють роль неформальних лідерів, фасилітаторів змін та мультиплікаторів інноваційної поведінки [39].

4. Впровадження персоналізованої моделі управління мотивацією на рівні команди.

Одним із дієвих механізмів підвищення залученості персоналу до інноваційних процесів є регулярне проведення індивідуальних зустрічей формату one-to-one між керівником та членами його команди. Такі зустрічі дозволяють глибше зрозуміти мотиваційні потреби працівника, виявити бар'єри в адаптації до змін, а також окреслити зони для професійного розвитку.

Індивідуальний підхід сприятиме зміцненню довіри в команді, формуватиме відчуття значущості внеску кожного працівника в інноваційний процес та знижуватиме ймовірність опору трансформаціям. Крім того, зростатиме якість зворотного зв'язку, що дозволить менеджеру чи керівнику оперативніше коригувати

управлінські дії, а отже — підвищити загальну ефективність реалізації інноваційної стратегії на локальному рівні.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності персоналу є не лише функціональною вимогою до реалізації інноваційної стратегії, а й визначальним чинником формування стійкої внутрішньої трансформаційної культури. Ефективна участь працівників у впровадженні змін забезпечує не лише оперативну адаптацію до нових умов, а й стимулює розвиток ініціативності, професійного потенціалу та командної взаємодії. Застосування інструментів мотивації, індивідуалізованих підходів до управління, а також розвиток внутрішнього лідерства через мережі агентів змін формує підґрунтя для довгострокового інноваційного розвитку компанії Lenovo.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити кадрову основу інноваційної системи підприємства, зробивши її більш адаптивною, відкритою до нового та орієнтованою на результат. У сучасних умовах саме синергія між технологічним розвитком і людським капіталом стає вирішальною для забезпечення сталої конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку.

3.2. Методи оцінки ефективності впроваджених змін

Успішне впровадження інновацій потребує не лише якісного планування та реалізації, а й обов'язкового оцінювання досягнутих результатів. Без чітких критеріїв вимірювання компанія ризикує втратити орієнтир — зміни обмежуються окремими ініціативами, не масштабуються, а персонал не відчуває їхньої реальної цінності. Для Lenovo, яка активно трансформує свої бізнес-процеси, така оцінка є критично важливою.

Вона допомагає не лише перевірити, чи досягнуто поставлених цілей, а й дозволяє вчасно коригувати управлінські дії, визначати точки опору або успіху, а також формує культуру зворотного зв'язку, що підвищує довіру до змін на всіх рівнях організації. Як зазначає консалтингова компанія PwC, 93% компаній, які регулярно оцінюють результати трансформацій, демонструють вищі показники адаптивності та продуктивності [40].

В межах вдосконалення кадрової політики Lenovo, особливої ваги набуває необхідність відстеження динаміки залученості персоналу до змін, впливу впроваджених інструментів на продуктивність та реального рівня прийняття нових підходів. З метою комплексного підходу до оцінки інноваційних трансформацій доцільно виділити низку ключових показників, які забезпечують об'єктивне уявлення про результативність змін.

До таких показників належать:

1. Індекс прийняття змін (Change Adoption Rate) — показує, яка частка працівників фактично інтегрувала нові інструменти чи процеси у свою щоденну роботу. Цей індекс дозволяє ідентифікувати рівень прийняття інновацій, виявити підрозділи з високою або низькою адаптивністю та своєчасно втрутитись у процес адаптації.

Даний індекс розраховується за формулою:

$$\text{Індекс прийняття змін} = \frac{\text{Кількість працівників, які застосовують нововведення}}{\text{Загальна кількість працівників}} \times 100\%$$

(3.1)

2. Рівень залученості персоналу до інноваційної діяльності — включає участь у пілотних ініціативах, кількість ініційованих змін, активність у програмі bite-sized learning тощо. Цей показник слугує індикатором не лише професійного інтересу, а й потенціалу розвитку внутрішнього лідерства серед працівників.

3. Швидкість окупності змін (Payback Period) — дозволяє об'єктивно оцінити ефективність витрат на впровадження інновацій шляхом порівняння витрат із очікуваною економією або приростом грошового потоку. Використовується формула:

$$\text{Швидкість окупності змін} = \frac{\text{Інвестиції в інновації}}{\text{Середньорічний грошовий потік}} \quad (3.2)$$

4. Зростання продуктивності та економія витрат — узагальнений показник, що дозволяє оцінити вплив змін на ключові бізнес-процеси. Може включати скорочення часу на виконання операцій, зниження кількості помилок, збільшення швидкості прийняття рішень тощо.

Ці метрики є базисом для подальшого аналізу ефективності кадрових ініціатив, дозволяючи компанії оперативно адаптувати стратегії та зменшити ризики неуспішної імплементації. Водночас, щоб результати аналізу мали практичну цінність, показники варто об'єднувати у цілісну аналітичну модель. Це дозволяє не лише бачити поточний стан, а й виявляти причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими діями та поведінкою персоналу і прогнозувати потенційний ефект від подальших змін. Для цього доцільно використовувати перевірені методичні підходи, які довели свою ефективність у міжнародній практиці й можуть бути адаптовані під потреби компанії Lenovo.

Одним із таких підходів є Balanced Scorecard (BSC) — система збалансованих показників, що дозволяє оцінювати інноваційні зміни не лише з позиції фінансових результатів, а й через призму розвитку внутрішніх процесів, навчання персоналу та задоволеності клієнтів. Цей підхід створює багатовимірну картину змін, у якій стратегічні цілі пов'язуються з конкретними метриками. Для компанії Lenovo BSC може стати ефективним інструментом узгодження інноваційних ініціатив із

щоденною діяльністю окремих підрозділів. Наприклад, у площині «внутрішніх процесів» можна фіксувати частку автоматизованих завдань, у площині «навчання і розвиток» — рівень залученості працівників до bite-sized learning програм, а у фінансовій — темп скорочення операційних витрат завдяки цифровим рішенням.

Ще одним підходом є комбінування HR KPI з інноваційними показниками. Такий формат дозволяє зробити видимими ті аспекти роботи персоналу, які безпосередньо впливають на успішність змін. До релевантних метрик можна віднести:

- участь у кросфункціональних командах;
- кількість впроваджених ініціатив від працівників;
- відвідуваність навчальних модулів з нових технологій тощо.

Як зазначається у звіті Deloitte «2023 Global Human Capital Trends», організації, що впроваджують нові підходи до вимірювання ефективності персоналу — зокрема інноваційно-орієнтовані HR-метрики, — демонструють вищий рівень адаптивності до змін та стійкість в умовах трансформацій [41].

При цьому важливо поєднувати кількісні та якісні показники, оскільки вплив змін часто проявляється не лише у звітах, а й у підвищенні командної взаємодії, довіри до керівництва та загальної культури ініціативності.

Таким чином, застосування методичних підходів до оцінки змін дозволяє компанії чітко бачити, які зміни справді приносять користь, а які потребують доопрацювання. У результаті Lenovo отримує не лише оперативний інструмент моніторингу, а й стратегічну перевагу — здатність ефективно керувати змінами, посилювати залученість персоналу та впевнено просуватись у напрямку довгострокового інноваційного розвитку.

3.3. Потенційні переваги та ризики для компанії «Lenovo» в короткостроковій та довгостроковій перспективах

У процесі реалізації вдосконаленої інноваційної стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності персоналу, компанія Lenovo має потенціал отримати низку суттєвих переваг. Впровадження запропонованих змін у системі управління людськими ресурсами — зокрема модернізація KPI, формування мультифункціональних команд, підтримка ініціативності працівників та зниження стратегічної асиметрії між управлінськими рівнями — може призвести до позитивної трансформації як внутрішніх процесів, так і позиціонування компанії на глобальному ринку.

Втім, потенційний ефект від впровадження змін визначається не лише якістю запропонованих рішень, але й здатністю організації адаптувати їх із урахуванням внутрішніх обмежень, наявних ресурсів і динаміки зовнішнього середовища. Саме тому обґрунтованим є проведення комплексної оцінки очікуваних переваг у коротко- та довгостроковій перспективі, що дає змогу не лише посилити результативність змін, а й мінімізувати ймовірність негативних відхилень.

Нижче представлено систематизований огляд ключових вигод, які можуть бути досягнуті в результаті впровадження описаних рекомендацій:

Таблиця 3.1

Потенційні переваги вдосконалення інноваційної стратегії Lenovo через підвищення конкурентоспроможності персоналу

Очікувана перевага	Короткостроковий вплив	Довгостроковий вплив
1	2	3
Зниження стратегічної асиметрії між топ-менеджментом та операційними рівнями	Покращення комунікації та взаєморозуміння між керівниками та командами	Більш узгоджене стратегічне управління та ефективна реалізація змін

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Зростання гнучкості персоналу	Швидша адаптація до нових робочих форматів, інструментів та стратегій	Побудова адаптивної організації, здатної функціонувати в умовах невизначеності
Підвищення рівня внутрішньої мотивації та ініціативності співробітників	Зростання кількості ідей, пропозицій та внутрішніх ініціатив	Формування стабільної культури інновацій, де зміни — це норма
Удосконалена система КРІ відповідно до стратегічних цілей трансформації	Чіткіші пріоритети, краще фокусування працівників на результатах	Системна орієнтація всієї організації на досягнення інноваційних цілей
Формування мультифункціональних команд зі спільною відповідальністю	Підвищення ефективності співпраці між різними відділами та пришвидшення процесів	Поява внутрішніх лідерів змін, зміцнення міжфункціональної координації
Підвищення здатності до самонавчання та перекваліфікації персоналу	Краще засвоєння нових технологій та методів	Постійне оновлення компетенцій працівників, як конкурентна перевага
Зменшення опору змінам серед персоналу	Прискорення реалізації трансформаційних ініціатив	Стала підтримка інноваційних циклів без затримок та спротиву
Зміцнення HR-бренду, як інноваційного роботодавця	Зростання інтересу серед кандидатів на вакансії в Lenovo	Легший доступ до висококваліфікованих кадрів у глобальному ринку

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці, впровадження змін сприяє не лише оперативному покращенню ефективності персоналу та внутрішніх процесів, але й закладає фундамент для формування стійкої інноваційної культури, стратегічної адаптивності та підвищення привабливості компанії, як роботодавця. У довгостроковій перспективі це може

забезпечити Lenovo структурну конкурентну перевагу на глобальному ринку технологій.

Водночас, поряд із перевагами, впровадження інновацій у системі управління персоналом може супроводжуватись певними організаційними ризиками, що здатні вплинути на динаміку трансформації, залученість працівників і стабільність бізнес-процесів.

З метою своєчасного виявлення потенційних загроз і розробки превентивних заходів доцільно провести їх систематизацію у формі карти ризиків, що дозволяє оцінити ймовірність та силу впливу кожного чинника, а також визначити стратегії реагування. Нижче наведено відповідну аналітичну карту.

Таблиця 3.2

Карта ризиків інноваційних змін у сфері персоналу компанії Lenovo

Категорія ризику*	Надсистемні (зовнішні)	Системні (процеси, обладнання, матеріали)	Підсистемні (люди)	Збиток	Ймовірність	Ризик
1	2	3	4	5	6	7
В	Вплив економічної нестабільності на ринок праці (зростання витрат на залучення персоналу)			3	4	12
К		Уповільнення впровадження оновленої системи КРІ через організаційний спротив		2	3	6

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Ф			Перевантажен ня працівників під час адаптації до нових підходів у КРІ	3	3	9
К			Опір змінам серед персоналу (страх втрати стабільності, нерозуміння мети змін, тощо)	4	3	12
Ф			Втрата ключових працівників після інвестування в їх навчання та розвиток	3	4	12
К	Зовнішнє переманюванн я персоналу конкурентами після перекваліфіка ції			3	3	9
В		Нестача внутрішніх експертів для впровадження трансформацій на рівні процесів		2	3	6

**В – виробничий ризик, К – комерційний ризик, Ф – фінансовий ризик*

Джерело: сформовано автором

Оцінювання рівня ризиків здійснено за допомогою експертного методу, що передбачає якісно-кількісну оцінку кожного ідентифікованого ризику за двома параметрами:

- ступенем потенційних збитків (від 1 до 5 балів);
- ймовірністю виникнення (від 1 до 5 балів).

Добуток цих двох показників формує інтегральний показник сумарного рівня ризику, що дозволяє здійснити порівняльний аналіз загроз та визначити їх пріоритетність для подальшого управління.

З метою подальшої візуалізації отриманих результатів, нижче представлено карту ризиків, де всі загрози розподілено за зонами в координатній площині «втрати – ймовірність». Такий розподіл дозволяє чітко ідентифікувати найбільш критичні ризики, що потребують негайної реакції, а також ті, які можуть бути прийнятними або такими, що підлягають моніторингу.

Таблиця 3.3

Карта ризиків

Втрати	5					
	4			Опір змінам серед персоналу (страх втрати стабільності, нерозуміння мети змін, тощо)		
	3			Перевантаження працівників під час адаптації до нових підходів у КРІ. Зовнішнє переманювання персоналу конкурентами після перекваліфікації.	Вплив економічної нестабільності на ринок праці (зростання витрат на залучення персоналу). Втрата ключових працівників після інвестування в їх навчання та розвиток.	

Продовження табл. 3.3

Втрати	2			Уповільнення впровадження оновленої системи КРІ через організаційний спротив. Нестача внутрішніх експертів для впровадження трансформацій на рівні процесів.		
	1					
	ба ли	1	2	3	4	5
	Ймовірність					

Джерело: сформовано автором

Відповідно до отриманих оцінок було виділено ризики, що потрапили до «червоної зони». Саме вони потребують подальшої розробки заходів зі зниження їх негативного впливу.

Таблиця 3.4

Розробка заходів з управління ризиками

Опис ризику	Опір змінам серед персоналу (страх втрати стабільності, нерозуміння мети змін, тощо)	Вплив економічної нестабільності на ринок праці (зростання витрат на залучення персоналу)	Втрата ключових працівників після інвестування в їх навчання та розвиток
1	2	3	4
Наслідки від реалізації ризику	- затримка реалізації змін; - зниження продуктивності; - погіршення психологічного клімату.	- зростання витрат на HR; - складнощі з набором кваліфікованих кадрів; - підвищення рівня плинності персоналу.	- зниження внутрішньої експертизи; - ризик зриву критичних проєктів; - репутаційні втрати.

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Втрата від ризику	Значні організаційні втрати, можливе часткове блокування інновацій	Значні фінансові втрати, втрата оперативності в проєктах	Значні, до 10% втрат ефективності за напрямом
Ймовірність ризику	Висока, ризик проявляється в більшості змінних ініціатив	Висока, особливо в періоди макроекономічних коливань	Висока, особливо за умов недостатньої мотивації утримання
Оцінка ризику	Високий (12)	Високий (12)	Високий (12)
Заходи зі зниження ризику	- роз'яснення мети змін через внутрішні комунікації (дайджести, townhall, CEO-меседжі); - залучення працівників до формування змін (опитування, фокус-групи); - навчання лінійних менеджерів методам управління змінами; - запровадження амбасадорів змін у відділах; - анонімний зворотний зв'язок щодо змін.	- формування конкурентної компенсаційної політики; - розвиток HR-бренду; - програми довгострокового залучення та утримання талантів; - формування кадрового резерву через стажування й внутрішнє навчання; - розширення дистанційних та гнучких форм зайнятості.	- укладення угод про повернення коштів за навчання при звільненні; - персональні кар'єрні плани з прозорими перспективами зростання; - програми визнання й лояльності (нагороди, бонуси, гейміфікація); - корпоративне менторство та наставництво; - тимчасова ротація між проєктами для внутрішнього розвитку.

Джерело: сформовано автором

Аналіз ідентифікованих ризиків свідчить, що найбільшу загрозу реалізації запропонованих змін становлять ті, які мають одночасно високу

ймовірність виникнення та суттєві наслідки для компанії — як у коротко-, так і довгостроковому вимірі.

Зокрема, опір персоналу до змін, макроекономічний тиск на ринок праці та ризик втрати ключових фахівців після завершення навчальних програм є критичними як з організаційної, так і з фінансової точки зору. Усі три загрози мають мультиплікативний ефект, адже не лише знижують ефективність трансформацій, а й підривають кадрову стабільність і потенціал до масштабування інновацій.

Запропоновані заходи реагування — від підвищення рівня внутрішньої комунікації та навчання менеджерів до формування систем мотивації й кар'єрних планів — спрямовані на зниження впливу цих негативних чинників та забезпечення стабільності впровадження трансформаційних змін.

Отже, удосконалення інноваційної стратегії компанії Lenovo на основі підвищення конкурентоспроможності персоналу є ключовим напрямом забезпечення її стійкого розвитку в умовах динамічного ринку. Запропоновані рекомендації — зокрема модернізація KPI, розвиток мультифункціональних команд, підтримка ініціативності та зниження управлінської асиметрії — дозволяють не лише активізувати внутрішній інноваційний потенціал, а й сформувати адаптивну організаційну модель.

Результати оцінки потенційних переваг і ризиків підтверджують стратегічну доцільність таких змін за умови впровадження систем управління ризиками. Акцент на роботі з персоналом як ключовим агентом трансформацій забезпечує Lenovo можливість не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, але й створювати довготривалі конкурентні переваги через сталий розвиток внутрішнього потенціалу компанії.

ВИСНОВКИ

Інноваційний менеджмент сьогодні є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах стрімких технологічних змін, глобалізації та посилення конкуренції на ринках. Проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління інноваціями здатне не лише оновлювати бізнес-моделі та продукти, але й формувати нові конкурентні переваги, зміцнювати адаптивність організації та створювати довгострокову вартість для компанії.

Аналіз наукових підходів та практик сучасного управління інноваціями дозволив сформулювати цілісне уявлення про механізми, які забезпечують інноваційний розвиток компаній. Особливу увагу приділено системності в управлінні: ефективність інноваційної діяльності визначається не окремими рішеннями, а здатністю підприємства інтегрувати інноваційні процеси в загальну бізнес-стратегію, кадрову політику, систему мотивації та організаційну культуру.

На прикладі компанії Lenovo досліджено, як глобальний лідер у галузі ІТ впроваджує інновації на різних рівнях — від технологічного до управлінського. У результаті проведеного аналізу встановлено, що ключовим ресурсом для реалізації інноваційної стратегії є не лише інвестиції в R&D, а й конкурентоспроможність персоналу — його здатність адаптуватися до змін, ініціювати внутрішні трансформації, діяти крос-функціонально та генерувати цінні ідеї.

На основі порівняльного аналізу та розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності було встановлено, що компанія має вагомі переваги в інноваційній активності та ринковому позиціонуванні, однак потребує вдосконалення управлінських практик, пов'язаних із персоналом. Саме на це спрямовані рекомендації, розроблені у процесі

дослідження: оновлення системи KPI, подальший розвиток мультифункціональних команд, підтримка ініціативності, покращення взаємодії між різними рівнями управління, створення умов для професійного зростання.

Розроблені пропозиції дозволяють зміцнити внутрішній потенціал компанії, підвищити ефективність інноваційної діяльності та знизити залежність від зовнішніх факторів. Оцінка можливих ризиків та відповідні запобіжні заходи підвищують практичну цінність роботи та забезпечують комплексність підходу.

Таким чином, у роботі підтверджено, що інноваційний менеджмент є ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства, а його результативність безпосередньо залежить від якості управління персоналом. На прикладі Lenovo продемонстровано, як цільова робота з людським капіталом може стати каталізатором інновацій і забезпечити стратегічну стійкість компанії в умовах динамічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Frédéric Le Roy. The concept of management innovation: definition, state of the art and future research avenues / Frédéric Le Roy, Marc Robert, Philippe Giuliani. // International Journal of Entrepreneurship and Small Business. – 2018.
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: книга. Київ, 2020, 424 с.
3. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
4. Інноваційний менеджмент: підручник / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. – 518 с.
5. Каленюк І., Кузнецова Н. Креативна економіка у світовому інноваційному процесі. Міжнародна економічна політика. 2022. №1. – с. 101-123.
6. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 296 с.
7. Нестеренко С. Інноваційний менеджмент як один із факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агро- та електроінженерії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Бережани : ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2020. с. 116-118. URL: https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2020_april/Bati-Work-CAE-10_04_2020.pdf#page=116
8. Славков М., Калантаєвська О., Губарь О. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі.

Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>

9. Leonenko K. R. The role of innovation management in managing the competitiveness of enterprises in world markets. ECONOMICS: time realities. 2021. No. 6(58). P. 53–61. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2021.7>

10. Офіційний сайт Lenovo.com.ua – Наша історія. URL:
<https://www.lenovo.com/ua/uk/about/who-we-are/history/?orgRef=https%253A%252F%252Fwww.bing.com%252F&msockid=3a8148ed187d6a5235295ab4194e6bca>.

11. Investory news. Бізнес – Lenovo: 10 найцікавіших фактів про технологічного гіганта. URL:
<https://investory.news/lenovo-10-najcikavishix-faktiv-pro-texnologichnogo-giganta/>.

12. Офіційний сайт Lenovo.com.ua. – Місцезнаходження. URL:
<https://www.lenovo.com/ua/uk/about/locations/?orgRef=https%253A%252F%252Fwww.bing.com%252F>.

13. Офіційний сайт Lenovo.com.ua. Наші бізнеси. URL:
<https://www.lenovo.com/ua/uk/about/our-businesses/solutions-services-group/?orgRef=https%253A%252F%252Fwww.google.com%252F>.

14. proIT. IT-бізнес: Lenovo очолює ринок ПК у 2024 році, Apple посіла четверте місце. URL:
<https://proit.com.ua/itbiz/lenovo-ocholyuye-rynok-2024-rotsi/>.

15. Як Lenovo стала найбільшою комп'ютерною компанією [Електронний ресурс] – iPress. – 2013. – URL:
https://ipress.ua/mainmedia/yak_lenovo_stala_naybilshoyu_kompyuternoyu_kompaniieyu_14191.html.

16. Lenovo Annual Report 2023/2024. URL:
doc.irasia.com/listco/hk/lenovo/annual/2024/ar2024.pdf.

17. Lenovo Annual Report 2022/2023. URL: doc.irasia.com/listco/hk/lenovo/annual/2023/ar2023.pdf.
18. Lenovo Annual Report 2020/2021. URL: doc.irasia.com/listco/hk/lenovo/annual/2021/ar2021.pdf.
19. Офіційний сайт Lenovo.com.ua.. Хто ми. URL: <https://www.lenovo.com/ua/uk/about/whoweare/?orgRef=https%253A%252F%252Fwww.bing.com%252F>.
20. Ovidijus Jurevicius. SWOT Analysis of HP 2025. Strategic Management Insight. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/hp-swot-analysis/?utm>.
21. Ovidijus Jurevicius. SWOT Analysis of Dell 2025. Strategic Management Insight. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/dell-swot-analysis/?utm>.
22. Detailed SWOT Analysis of Asus – One of the World’s Largest PC Vendors. IIDE The Digital School. URL: <https://iide.co/blog/swot-analysis-of-asus/?utm>.
23. Acer SWOT Analysis. CliffsNotes. URL: <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/22519061?utm>.
24. Dell Technologies Fiscal Year 2024 Annual Report. URL: <https://investors.delltechnologies.com/static-files/147630ad-5b91-44d6-989f-0e2b38cc7b3d?utm>.
25. HP Financial Statements 2009-2025 | HPQ. Macrotrends. URL: <https://macrotrends.net/stocks/charts/HPQ/hp/financial-statements>.
26. Lenovo Unveils Comprehensive Vision – ‘AI for All’ – at 9th Global Tech World Event. Lenovo StoryHub. URL: <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/comprehensive-portfolio-ai-innovations-vision-tech-world-2023/>.
27. Lenovo Research and Innovation. Lenovo.com. URL: <https://www.lenovo.com/us/en/about/innovation/?orgRef=https%253A%252F%252Fwww.google.com%252F>.

28. Lenovo Global CIO on Tech Monetization: ‘Persistence Is a Must’. The Wall Street Journal. URL: <https://deloitte.wsj.com/cio/lenovo-global-cio-on-tech-monetization-persistence-is-a-must-4541c5e8>.
29. Inaugural Lenovo Intelligent Transformation Index finds the biggest barrier to digital transformation across all industries is the lack of a skilled labor force. Lenovo StoryHub. URL: <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/lenovo-intelligent-transformation/>.
30. Charles King. Lenovo’s AI Innovators Program – Speeding AI Development and Deployments. TechSpective. 2022. URL: <https://techspective.net/2022/08/18/lenovos-ai-innovators-program-speeding-ai-development-and-deployments/>.
31. Lenovo Outlines Company Transformation Strategy – from Devices to Solutions Company. Lenovo StoryHub. URL: <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/company-transformation-strategy-from-devices-to-solutions/>.
32. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>.
33. Lenovo Reveals “Lenovo 360” Global Channel Framework, Enables Greater Access to Solutions for Partners. Lenovo StoryHub. URL: <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/lenovo-360-global-channel-framework-solutions-for-partners/?>.
34. Next Chapter for Lenovo Channel – New Accreditation and Tiering, Expanded Communities, and Upgraded Tools & Resources for Partners with Lenovo 360. Lenovo StoryHub. URL: <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/next-chapter-lenovo-360-accreditation-tiering-communities-tools-resources/>

35. United for Net-Zero: Lenovo's 360 Circle for Collaborative Climate Action. Lenovo StoryHub. URL: <https://news.lenovo.com/united-for-net-zero-lenovos-360-circle-collaborative-climate-action/>.
36. Lenovo Global Study Reveals ROI Remains Greatest AI Adoption Barrier, Despite Three-Fold Spend Increase. *Lenovo StoryHub*. URL: <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/cio-playbook-global-study-roi-ai-adoption/>.
37. In the spotlight: Performance management that puts people first. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first?utm>.
38. Seven Statistics that Showcase the Impact of Microlearning in Corporate Training. Speach. URL: <https://speach.me/blog/seven-statistics-that-showcase-the-impact-of-microlearning-in-corporate-training>.
39. Change Agent Networks in the UN System. 2020. URL: https://www.unssc.org/sites/default/files/u3/change_agent_networks_in_the_un_system_nov_2020_case_study_1.pdf.
40. PwC's 2024 Trust Survey 8 key findings. PwC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/trust-in-business-survey.html?utm>.
41. 2023 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>