

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК
ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ
«ЕЛПОЛ» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Сіпіна Артура Петровича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Наталія ТЕЛІЧКО_____

Рецензент: комерційний директор,
ТОВ «Елпол»
Сергій АНТОНОВ_____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
«____» _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ **Галина ЗАПІНА**

« »

2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Артура СІПІНА

1. Тема роботи: *«Управління проєктами інноваційного розвитку як фактор підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Елпол» Одеського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: к.е.н., доцент **Наталія ТЕЛІЧКО** затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/1 від 16. 06.2025 р. № 63/з від 16. 06.2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *06 грудня 2025 р.*

3. Об'єкт дослідження: *є процес управління інноваційними проєктами на підприємстві.*

4. Предмет дослідження: *є методи та механізми управління інноваційними проєктами для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Елпол» Одеського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сучасні теоретичні основи управління інноваційними проєктами;

- проаналізувати вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства;

- оцінити стан інноваційного розвитку ТОВ «Елпол»;

5.2. Аналітичний розділ:

- дослідити вплив інноваційних рішень на ключові економічні показники підприємства;

- розробити економічне обґрунтування інвестицій в інноваційні проєкти підприємства: визначити фінансову доцільність та ефективність інвестування (NPV, PI, IRR, термін окупності);

- виявити ризики та обмеження впровадження інноваційних проєктів;

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- сформуувати інноваційну стратегію розвитку підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами на підприємстві;
- надати економічне обґрунтування та прогнозування ефективності інноваційної стратегії розвитку підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення поняття «інновації». Класифікація інновацій у структурі маркетингу. Класифікація видів інноваційної діяльності. Сутність інновацій в структурі маркетингових концепцій «Чаша» задоволення потреб. Типи корисностей. Менеджмент організації. Алгоритм прийняття рішень.

6.2. До аналітичного розділу:

Основні напрямки роботи ТОВ «ЕЛПОЛ». Організаційна структура управління ТОВ «ЕЛПОЛ». Економічна ефективність організаційної структури ТОВ «ЕЛПОЛ». Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ЕЛПОЛ». Собівартість реалізованої продукції. Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «ЕЛПОЛ». Фінансовий результат до оподаткування. Валовий прибуток (збиток), тис. грн. Власний капітал ТОВ «ЕЛПОЛ». Фінансові результати від операційної діяльності. Оборотні активи. Чистий дохід від реалізації, тис. грн. Динаміка фінансових показників. Поточні зобов'язання, тис. грн. Необоротні активи, тис. грн. Чистий дохід від реалізованої продукції. Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн. Аналітична оцінка показників фінансової стійкості підприємства. SWOT-аналіз ТОВ «ЕЛПОЛ». PEST-аналіз ТОВ «ЕЛПОЛ». Напрямки впровадження інновації. Ризики, характерні для діяльності ТОВ «ЕЛПОЛ». Оцінка схильності до впливу фінансових ризиків ТОВ «ЕЛПОЛ».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Шляхи покращення використання основних фондів та виробничих потужностей ТОВ «ЕЛПОЛ». Модель стратегічного розвитку ТОВ «ЕЛПОЛ». Сучасні інструменти та технології управління інноваційними проєктами. WBS 1.0 . Автоматизація виробничої дільниці ТОВ «ЕЛПОЛ». OBS. Структура відповідальних підрозділів. Загальна сума витрат пропонуванних заходів. Очікувані грошові потоки.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-22.08.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-12.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025-12.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025-15.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025-22.11.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025-28.11.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025-12.12.2025	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025-07.12.2025	0	
15	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025-17.12.2025	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025-19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____

Артур СІПІН

Науковий керівник: _____

Наталія ТЕЛІЧКО

РЕФЕРАТ

Сіпін А.П. «Управління проєктами інноваційного розвитку як фактор підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Елпол» Одеського району Одеської області»,. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної конкуренції, прискореної цифровізації промислових процесів та зростання вимог до ефективності виробничих систем, особливої значущості набуває впровадження інноваційних управлінських технологій на підприємствах реального сектору економіки. Для виробничих підприємств, зокрема для ТОВ «Елпол», інноваційний розвиток є ключовою передумовою забезпечення стабільного функціонування, підвищення продуктивності, оптимізації бізнес-процесів та формування довгострокових конкурентних переваг. Упровадження інновацій дозволяє підприємству підвищувати якість продукції, скорочувати витрати, автоматизувати операційні процеси, адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища та створювати додаткові стратегічні можливості. Це зумовлює важливість наукового обґрунтування підходів до управління інноваційними проєктами та формування сучасних механізмів їх планування, реалізації та оцінювання ефективності.

Теоретико-методологічні та методичні напрацювання з проблематики управління інноваційною та інвестиційною діяльністю, проєктного менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у науковій та навчально-методичній літературі висвітлювали такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С., Амоша О.І., Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О., Іванова Т.В., Пухальська Н.О., Сакевич Л.С., Краснокутська Н.В., Захарченко В.І., Ковтуненко К.В., Лаптева В.В., Чайковська І.І., Друкер П., та ін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення управління інноваційними проєктами в діяльності підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційними проєктами на підприємстві ТОВ «Елпол» для підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сучасні теоретичні основи управління інноваційними проєктами;
- проаналізувати вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства;
- оцінити стан інноваційного розвитку ТОВ «Елпол»;
- дослідити вплив інноваційних рішень на ключові економічні показники підприємства;
- розробити економічне обґрунтування інвестицій в інноваційні проєкти підприємства: визначити фінансову доцільність та ефективність інвестування (NPV, PI, IRR, термін окупності);
- виявити ризики та обмеження впровадження інноваційних проєктів;
- сформулювати інноваційну стратегію розвитку підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами на підприємстві
- надати економічне обґрунтування та прогнозування ефективності інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є процес управління інноваційними проєктами на підприємстві.

Предметом дослідження є методи та механізми управління інноваційними проєктами для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ТОВ «Елпол» Одеського району Одеської області.

Методи дослідження. Методичною основою кваліфікаційної роботи сформовано на основі загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили об'єктивність, надійність та достовірність отриманих результатів. У процесі дослідження застосовано аналітичний та системний підходи, методи економічного аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння та групування. Для оцінювання ефективності інноваційних проєктів використано методи аналізу фінансової звітності, факторний аналіз, економіко-статистичні методи та елементи моделювання.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в комплексному узагальненні теоретичних і методичних підходів до управління проєктами інноваційного розвитку на підприємстві та в удосконаленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Елпол».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було оприлюднено в статті Телічко Н., Сіпін А. Управління інноваційними проєктами як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств металоконструкцій у громадському будівництві. *Економіка та суспільство*. 2025, № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-48>

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 101 сторінках комп'ютерного тексту, містить 22 таблиці та 24 рисунків. Список використаних джерел налічує 59 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи.

У першому розділі «**Теоретичні аспекти управління проектами інноваційного розвитку**» розглянуто сутність та класифікація інновацій, розкрито зміст управління інноваційними проектами через маркетингові інновації — як стратегія, що перетворює маркетинг з сервісної функції на стратегічну, творчу силу. Це більш гнучкий та орієнтований на ринок підхід, який дозволяє не просто створити інновацію, але й гарантувати її комерційний успіх, інтегруючи клієнта в серцевину проекту. Управління проектом зосереджене не тільки на технічних специфікаціях, але на формуванні унікальної пропозиції цінності, яка буде зрозумілою, бажаною та відмінною від конкурентів.

У другому розділі «**Аналіз стану управління інноваційними проектами в ТОВ «Елпол»**» зроблено аналіз техніко-економічних показників, загального стану підприємства, аналіз його організаційної структури, зроблено акцент на комплексний підхід до інноваційної діяльності через оновлення, модернізацію обладнання та програмного забезпечення та посилення фінансової стійкості. Також приділена увага важливості ефективного використання власного капіталу та його нарощування. Запровадження цих проектів дало змогу посилити конкурентоспроможність, зменшити собівартість та поліпшити якість та продуктивність.

У третьому розділі «**Напрями вдосконалення управління проектами інноваційного розвитку ТОВ «Елпол»**» сформована стратегія управління проектами, описані ризики та шляхи їх мінімізації, було розроблено комплексне економічне обґрунтування інвестиційних витрат на впровадження інноваційних заходів., Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційними проектами, за рахунок використання сучасних цифрових інструментів; удосконалення системи контролю та моніторингу інноваційних процесів; створення внутрішньої системи мотивації персоналу.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних даних щодо удосконалення управління інноваційними проектами в діяльності підприємств дозволяють зробити наступні висновки:

1. Аналіз наукових підходів та досліджень, розглянутих у першому розділі, дає змогу стверджувати, що управління проектами інноваційного розвитку є одним із ключових інструментів формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Інновації виникають як у внутрішньому середовищі організації, так і під впливом зовнішніх чинників, а ефективне управління ними значно підвищує результативність діяльності підприємства. Отже, управління проектами інноваційного розвитку є не лише інструментом упровадження нововведень, але й стратегічним механізмом формування довгострокових конкурентних переваг. Воно забезпечує підприємству здатність адаптуватися до змін, реагувати на виклики ринку, підвищувати продуктивність та якість продукції, а також створювати інноваційні рішення, що зміцнюють його позиції в конкурентному середовищі.

2. Під час аналізу стану підприємства ТОВ «ЕЛПОЛ» було виявлено значне зниження виручки та збільшення собівартості. Розглянуті основні види ризиків, характерні для підприємства. Досліджено особливості організації інноваційної діяльності та стан управління інноваційними проектами на підприємстві ТОВ «Елпол». Проведено аналіз основних показників діяльності підприємства, визначено рівень розвитку його інноваційної інфраструктури та можливості реалізації інноваційних ініціатив. Аналіз ефективності реалізованих інноваційних проектів показав, що впроваджені технічні та організаційні рішення позитивно вплинули на виробничі показники, підвищили рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим виявлено низку проблем управлінського та стратегічного характеру, що стримують повне використання інноваційного потенціалу підприємства.

3. У третьому розділі ТОВ «Елпол» було запропоновано впровадити SCRUM для інноваційного проекту автоматизації виробництва та запуску нової лінії. Цей проект має високий потенціал економічного ефекту через зменшення простоїв і зростання обсягів виробництва. Економічне обґрунтування підтверджує доцільність інвестицій загальною сумою 2150 тис. грн. Розрахунки показують високу ефективність: NPV = 749 498 грн, PI = 1,35, а термін окупності – 2,97 року. IRR = 30% перевищує ставку дисконту. Прогнозовані результати включають значне підвищення продуктивності, скорочення витрат та збільшення прибутковості. Впровадження сучасних методів управління забезпечить ефективний контроль за всіма етапами проекту.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Телічко Н., Сіпін А. Управління інноваційними проектами як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств металоконструкцій у громадському будівництві. *Економіка та суспільство*. 2025, № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-48>

АНОТАЦІЯ

Сіпін А.П.. Управління проектами інноваційного розвитку як фактор підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Елпол» Одеського району Одеської області»– На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2025.

В кваліфікаційній роботі досліджена сутність управління проектами інноваційного розвитку як фактор підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Елпол», комплексно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління проектами інноваційного розвитку підприємства та сформульовано науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Елпол». Розроблено комплексне економічне обґрунтування інвестиційних витрат на впровадження інноваційних заходів. Проведений аналіз проекту основі якого було ідентифіковано ключові

ризика, пов'язані з технічним, фінансовим та організаційним забезпеченням інновацій. На основі отриманих висновків розроблено комплексну інноваційну стратегію, яка включає: модернізацію виробничих потужностей; цифровізацію управлінських та виробничих процесів; автоматизацію ключових технологічних операцій; впровадження енергоощадних рішень; розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації персоналу.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами, що включають: підвищення ефективності планування інноваційних проєктів за рахунок використання сучасних цифрових інструментів; удосконалення системи контролю та моніторингу інноваційних процесів; створення внутрішньої системи мотивації персоналу щодо участі в інноваціях; оптимізацію фінансових потоків та структури інвестиційних витрат.

Ключові слова: управління проєктами, управління підприємствами, інноваційні заходи, ключові ризики, ERP-система контролю, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Sipin A.P. Management of Innovative Development Projects as a Factor in Increasing the Competitiveness of «Elpol» LLC, Odesa District, Odesa Region – On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2025.

The qualification work explores the essence of managing innovative development projects as a factor in increasing the competitiveness of «Elpol» LLC. It comprehensively examines the theoretical, methodological, and practical aspects of managing an enterprise's innovative development projects and formulates scientifically grounded recommendations for enhancing the competitiveness of "Elpol" LLC. A comprehensive economic rationale for the investment costs of implementing innovative measures has been developed. The project analysis was conducted, identifying key risks related to the technical, financial, and organizational support of innovations. Based on the findings, a comprehensive innovation strategy has been developed, which includes: modernization of production capacities; digitalization of management and production processes; automation of key technological operations; implementation of energy-saving solutions; development of human resource potential and staff upskilling.

Recommendations for improving the management of innovative projects have been developed, including: enhancing the efficiency of innovative project planning through the use of modern digital tools; improving the system of control and monitoring of innovation processes; creating an internal system for motivating personnel to participate in innovations; optimizing financial flows and the structure of investment costs.

Key words: project management, enterprise management, innovative measures, key risks, ERP control systems, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	8
1.1. Сутність та класифікація інновацій у контексті конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Методичні засади управління інноваційними проєктами через маркетингові інновації	16
1.3. Роль управління проєктами інноваційного розвитку у формуванні конкурентних переваг підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «ЕЛПОЛ»	30
2.1. Загальна характеристика підприємства та організація інноваційної діяльності	30
2.2. Аналіз ефективності реалізованих інноваційних проєктів	52
2.3. Дослідження впливу інноваційних рішень на конкурентоспроможність підприємства	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЕЛПОЛ»	72
3.1. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства	72
3.2. Запровадження сучасних інструментів та технологій управління інноваційними проєктами	79
3.3. Економічне обґрунтування та прогнозування ефективності інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Елпол»	87
ВИСНОВОК	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної конкуренції, прискореної цифровізації промислових процесів та зростання вимог до ефективності виробничих систем, особливої значущості набуває впровадження інноваційних управлінських технологій на підприємствах реального сектору економіки. Для виробничих підприємств, зокрема для ТОВ «Елпол», інноваційний розвиток є ключовою передумовою забезпечення стабільного функціонування, підвищення продуктивності, оптимізації бізнес-процесів та формування довгострокових конкурентних переваг. Упровадження інновацій дозволяє підприємству підвищувати якість продукції, скорочувати витрати, автоматизувати операційні процеси, адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища та створювати додаткові стратегічні можливості. Це зумовлює важливість наукового обґрунтування підходів до управління інноваційними проектами та формування сучасних механізмів їх планування, реалізації та оцінювання ефективності.

Теоретико-методологічні та методичні напрацювання з проблематики управління інноваційною та інвестиційною діяльністю, проектного менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у науковій та навчально-методичній літературі висвітлювали такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. [2], Амоша О.І. [6], Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. [18], Іванова Т.В. [23], Пухальська Н.О. [31], Сакевич Л.С. [32], Краснокутська Н.В. [53], Захарченко В.І., Ковтуненко К.В., Лаптева В.В. [58], Чайковська І.І. [35; 36], Друкер П. [59], а також Телічко Н., Сіпін А. [42] та інші дослідники.

У працях зазначених авторів сформовано ґрунтовний науково-методичний фундамент щодо визначення сутності управління інноваційними проектами, обґрунтування ролі проектного підходу в реалізації інноваційної стратегії та забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Значну увагу приділено питанням інтеграції інноваційної й інвестиційної діяльності,

застосуванню сучасних методів проєктного менеджменту, оцінці ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів і формуванню організаційно-економічних умов їх реалізації в умовах динамічного ринкового середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційними проєктами на підприємстві ТОВ «Елпол» для підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сучасні теоретичні основи управління інноваційними проєктами;
- проаналізувати вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства;
- оцінити стан інноваційного розвитку ТОВ «Елпол»;
- дослідити вплив інноваційних рішень на ключові економічні показники підприємства;
- розробити економічне обґрунтування інвестицій в інноваційні проєкти підприємства: визначити фінансову доцільність та ефективність інвестування (NPV, PI, IRR, термін окупності);
- виявити ризики та обмеження впровадження інноваційних проєктів;
- сформулювати інноваційну стратегію розвитку підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами на підприємстві.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є процес управління інноваційними проєктами на підприємстві.

Предметом дослідження є методи та механізми управління інноваційними проєктами для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили

об'єктивність, надійність та достовірність отриманих результатів. У процесі дослідження застосовано аналітичний та системний підходи, методи економічного аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння та групування. Для оцінювання ефективності інноваційних проєктів використано методи аналізу фінансової звітності, факторний аналіз, економіко-статистичні методи та елементи моделювання. Обробка статистичної та фінансової інформації щодо діяльності ТОВ «Елпол» здійснювалася з використанням програмного забезпечення Excel, що забезпечило точність розрахунків, зручність структурування даних і надійність отриманих результатів.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в комплексному узагальненні теоретичних і методичних підходів до управління проєктами інноваційного розвитку на підприємстві та в удосконаленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Елпол».

У роботі отримали подальший розвиток концептуальні засади управління інноваційними проєктами в умовах виробничого підприємства, методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження інновацій, система управлінських рішень, орієнтована на формування інноваційної стратегії ТОВ «Елпол», запропонована модель підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом реалізації інноваційних проєктів. Запропоновані автором підходи дозволяють оптимізувати процеси планування, організації, контролю та оцінювання результативності інноваційних ініціатив на підприємстві ТОВ «Елпол».

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Елпол» для підвищення ефективності реалізації інноваційних проєктів і, як наслідок, зміцнення позицій підприємства на ринку. Саме тому дослідження процесів управління інноваційними проєктами на прикладі діяльності ТОВ «ЕЛПОЛ» є своєчасним та обґрунтованим, оскільки дозволяє розкрити практичні аспекти формування інноваційної стратегії, застосування сучасних управлінських

інструментів та оцінки ефективності інноваційних рішень в умовах реального підприємницького середовища.

Апробація результатів. Результати дослідження було оприлюднено в статті Телічко Н., Сіпін А. Управління інноваційними проєктами як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств металоконструкцій у громадському будівництві. *Економіка та суспільство*. 2025, № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-48>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та класифікація інновацій у контексті конкурентоспроможності підприємства

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою мінливістю та непередбачуваністю. Такі умови створюють додатковий тиск на бізнес, оскільки швидко реагувати на зовнішні зміни вдається не завжди, що, у свою чергу, негативно позначається на рівні прибутковості. Узгодження внутрішніх ресурсів і можливостей компанії з актуальними вимогами ринку стає неможливим без системного оновлення, тому одним із найефективніших шляхів розвитку виступає впровадження інноваційних рішень [2]. Практичний досвід демонструє, що більшість конкурентоспроможних та стабільно успішних підприємств досягають своїх результатів саме завдяки інноваційній діяльності. Постійне оновлення товарів, послуг і технологій дозволяє не лише швидше реагувати на потреби споживачів, а й утримувати довготривалу їхню зацікавленість у продукції компанії. Водночас процес створення та комерціалізації інновацій залишається складним і пов'язаний зі значними ризиками [8].

Для того щоб підприємства зберігали темпи розвитку, посилювали свої конкурентні позиції та претендували на лідерство у галузі, вони мають поєднувати два стратегічні напрями: активну інноваційну діяльність та реалізацію маркетингових заходів, спрямованих на ефективне просування результатів цієї діяльності на ринку [2]. Науковці пропонують різні трактування поняття «інновація», що пояснюється особливостями об'єкта та предмета їхніх досліджень (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «інновації»

Джерело	Визначення
Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. [2]	Це складова маркетингової концепції організації, забезпечує отримання надійних і достовірних даних про розвиток ринку; отримання даних для вибору напрямів досліджень; для створення продукції з необхідними техніко - економічними показниками.
Балабанова Л.В. [3]	Це засіб маркетингової політики, що допомагає покращити виробництво товару чи послуги
Акімова Л.М. [1]	Інструмент управління розвитком підприємства, спрямований на підвищення його конкурентоспроможності через оновлення процесів, технологій і систем управління.
Амоша О.І. [6]	Розглядає інновації як фактор розвитку регіональної економіки, що визначає технологічний прогрес, рівень продуктивності праці та інвестиційну привабливість територій.
Хамініч С.Ю. [55]	Це комплексна система організації нововведень на основі маркетингової інформації й за допомогою засобів маркетингу
Бояринова К.О., Ступак Г.В. [52]	Це маркетингова діяльність, спрямована на формування або виявлення попиту з метою максимального задоволення запитів і потреб, що базується на використанні нових ідей щодо товарів, послуг і технологій, які найкращим чином сприяють досягненню цілей організації та окремих виконавців
Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. [18]	Інновація трактується як інструмент формування довгострокової стратегії підприємства, що ґрунтується на модернізації, технологічному оновленні та підвищенні конкурентоспроможності.
Буреннікова Н.В., Лошак М.В. [5]	Інновація розуміється як результат проєктної діяльності, що створює новий продукт, технологію чи процес, та проходить етапи життєвого циклу проєкту: ініціація, планування, реалізація, оцінювання.

**Джерело: складено автором на основі [2, 3, 1, 6, 55, 52, 18, 5].*

Узагальнюючи підходи українських та іноземних дослідників, інновацію можна розглядати як підсумковий результат упровадженого нововведення, що забезпечує отримання конкретного ефекту та створення нових або модернізованих конкурентоспроможних продуктів, послуг чи технологій, покликаних задовольняти потреби споживачів. Такі зміни охоплюють усі напрями діяльності підприємства, стимулюючи його розвиток і сприяючи зростанню фінансових результатів [23].

Існує класифікація інновацій в аспекті маркетингу за певними категоріями (рис. 1.1.).

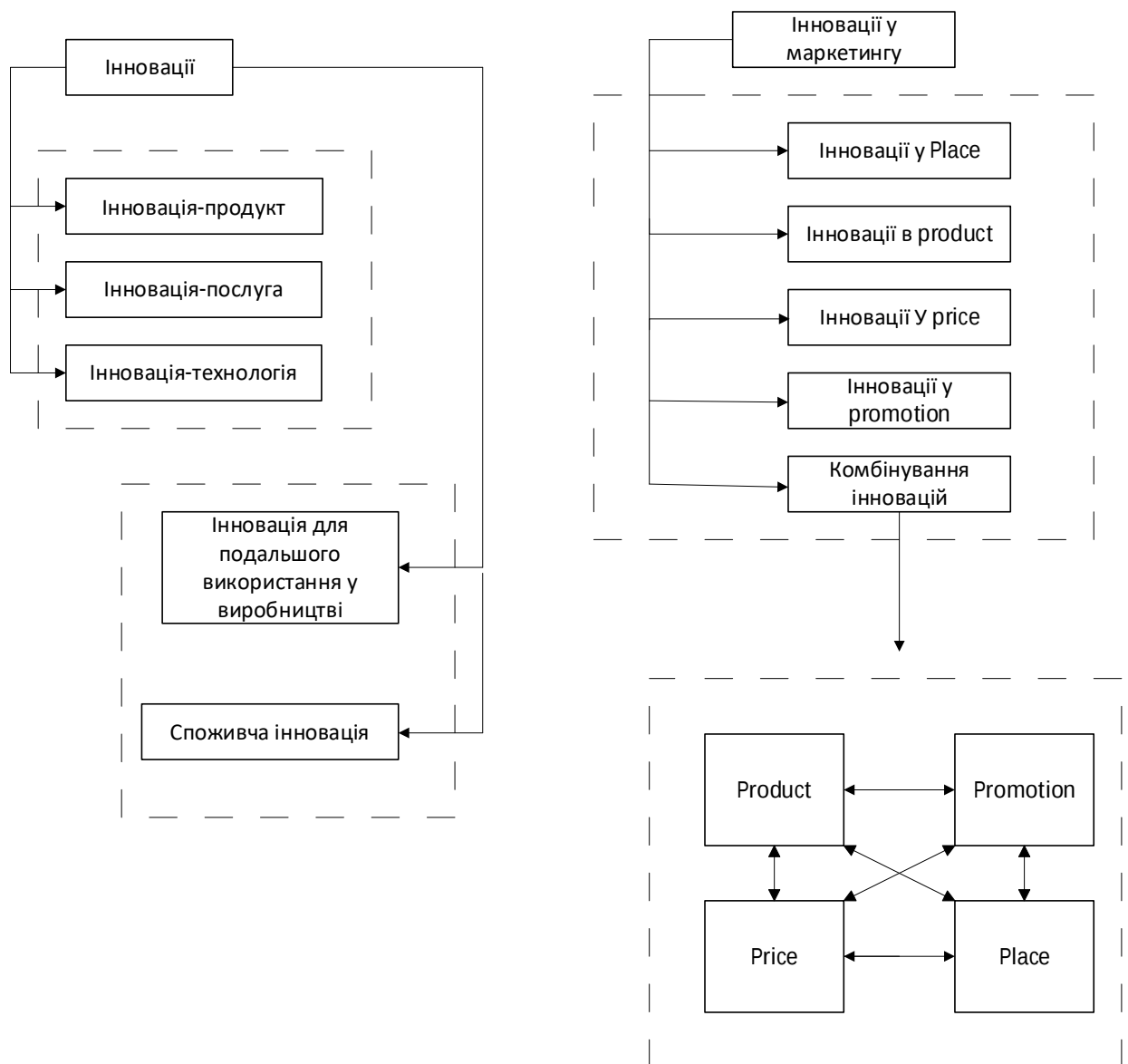


Рисунок 1.1 – Класифікація інновацій у структурі маркетингу

Джерело: складено автором [57]

Маркетингові концепції розвитку кожного підприємства формуються з урахуванням особливостей його діяльності та специфіки ринку, на якому воно працює. Відповідно, інновації у маркетинговій концепції можуть проявлятися по-різному [58].

По-перше, за характером створюваного блага розрізняють інновації у формі продукту, послуги або технології.

По-друге, за напрямом подальшого застосування інновації можуть бути орієнтовані на використання в операційній діяльності підприємства або ж споживчими користувачами.

Розглядаючи інновації як елемент маркетингової політики, варто підкреслити, що йдеться про впровадження нових або удосконалених маркетингових інструментів і методів. Вони використовуються компаніями для розроблення та просування продуктів, технологічних рішень, управлінських новацій чи послуг з метою ефективнішого задоволення потреб як споживачів, так і виробників галузі [39].

На цій основі інновації у маркетингу доцільно класифікувати відповідно до складових маркетингової концепції [40]:

- інновації у сфері маркетингових досліджень, сегментації та позиціонування;
- інновації, що стосуються товарної політики;
- цінові інновації, пов'язані з удосконаленням цінової стратегії;
- технологічні інновації, які впливають на комунікаційну політику;
- комплексні інновації, що поєднують кілька зазначених напрямів.

Маркетингові інновації зазвичай впроваджуються раніше, ніж інші типи нововведень. Це пояснюється тим, що після усвідомлення значущості маркетингової політики для успішної діяльності, підприємства почали активно шукати нові підходи до задоволення потреб своїх клієнтів. У результаті виникла потреба у створенні та застосуванні нових маркетингових інструментів і методів [35].

Якщо термін «інновація» викликає інтерес дослідників, є предметом дискусії, то визначення поняття «інноваційна діяльність» часто не заслуговує на окрему увагу економістів. Не всі автори, які вивчають питання термінології в сфері інновацій, дають самостійне трактування поняття «інноваційна діяльність». Якщо ж таке визначення дається, то найчастіше воно формулюється таким чином: «інновація є наслідком інноваційної діяльності» [23], або «інноваційна діяльність являє собою взаємопов'язану сукупність видів робіт зі створення та поширення інновацій» [13].

Визначення сутності інноваційної діяльності є дуже важливим. Будучи процесом, інноваційна діяльність передує і призводить до результату – створення інновацій.

Інновації є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяють не лише підвищувати ефективність виробничих і управлінських процесів, а й створювати унікальні продукти та послуги, що відрізняються від пропозицій конкурентів. Сучасні підприємства, які прагнуть займати лідируючі позиції на ринку, змушені впроваджувати інноваційні рішення у всіх сферах своєї діяльності – від технологічного оновлення та модернізації продукції до оптимізації організаційних структур і вдосконалення систем управління. Інновації виступають як стратегічний інструмент розвитку, дозволяючи адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати продуктивність та знижувати витрати, що в сукупності формує стійкі конкурентні переваги.

Класифікація інновацій охоплює кілька основних напрямів. Технологічні інновації пов'язані з впровадженням нових технологій, матеріалів або автоматизацією процесів, що підвищує продуктивність і якість продукції. Продуктові інновації спрямовані на створення нових товарів і послуг або модернізацію існуючих, забезпечуючи привабливість для споживачів і розширення ринкової частки. Організаційні інновації включають нові методи управління, оптимізацію структури та діджиталізацію бізнес-процесів. Маркетингові інновації охоплюють сучасні підходи до просування

продукції, ціноутворення та ребрендинг. Соціальні інновації, у свою чергу, підвищують стандарти якості життя співробітників, включають програми підтримки персоналу та вдосконалення освітніх і медичних аспектів діяльності підприємства. Усі ці напрями взаємопов'язані та комплексно впливають на здатність підприємства конкурувати на сучасному ринку.

Жодна інновація не матиме реальної цінності для споживача, доки не буде представлена на ринку, тобто не пройде успішний етап комерціалізації. У ринкових умовах це можливо лише тоді, коли нововведення демонструє високий рівень конкурентоспроможності порівняно з існуючими продуктами чи технологіями. Іншими словами, інновація повинна забезпечувати більш повне або ефективне задоволення потреб суспільства та приносити якісно новий соціально-економічний результат.

Інноваційна діяльність являє собою процес виникнення та опрацювання нових концепцій, методів, винаходів чи технологічних рішень, які мають значний конкурентний потенціал і надалі можуть бути втілені у вигляді комерційних продуктів. Такі інновації мають відповідати оновленим запитам суспільства та забезпечувати новий рівень соціально-економічного ефекту. Узагальнена класифікація напрямів інноваційної діяльності подана на рис. 1.2.

Класифікація інноваційної діяльності охоплює кілька ключових напрямів, кожен з яких спрямований на удосконалення різних аспектів функціонування організації.

Технологічні інновації передбачають впровадження нових технологій, використання сучасних матеріалів та автоматизацію виробничих процесів, що дозволяє підвищувати продуктивність і знижувати витрати.

Продуктові інновації пов'язані зі створенням принципово нових товарів і послуг або модернізацією вже існуючих, що забезпечує підприємству конкурентні переваги та сприяє розширенню ринку збуту.

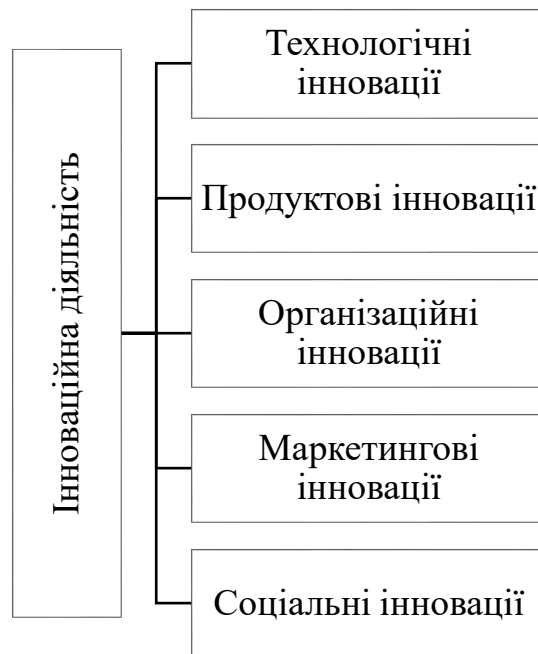


Рисунок 1.2 – Класифікація видів інноваційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [32]

Організаційні інновації охоплюють упровадження нових методів управління, оптимізацію організаційної структури, цифровізацію бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності управління та оперативності прийняття рішень.

Маркетингові інновації включають новітні методи просування товарів і послуг, застосування сучасних стратегій ціноутворення, а також ребрендинг, який дозволяє сформувати новий імідж компанії та зміцнити її позиції на ринку.

Соціальні інновації спрямовані на покращення стандартів якості життя, впровадження програм підтримки персоналу, а також розвиток нових підходів у сфері освіти та медицини, що позитивно впливає на соціальну відповідальність бізнесу та його репутацію.

У комплексі всі ці види інноваційної діяльності спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку.

Оскільки окремо види інноваційної діяльності дослідники не розглядають, критерії сучасних класифікацій інновацій часто змішуються з критеріями, притаманними безпосередньо інноваційній діяльності.

Автори розділяють поняття «інноваційна діяльність» та «інновація» і тому наводять класифікації обох явищ. У кожній із класифікацій виділяється вісім ознак, що охоплюють основні аспекти систематизації досліджуваних процесів. Класифікація інноваційної діяльності показує, що її суб'єктами можуть бути великі підприємства, а також малий і середній бізнес. Дана діяльність може регулюватися на рівні території (регіональний і місцевий рівні) або галузі. Джерелами фінансування може бути власний, позиковий і залучений капітал тощо. Що стосується інновацій, то чітко виділяються їх об'єкти – продукт або послуга, інноваційний ефект, тривалість використання, період дії тощо.

Аналіз термінів «інновація», «інноваційна діяльність», розгляд класифікацій інновацій та видів інноваційної діяльності показали, що інноваційні процеси на даному етапі розвитку української економіки є багатогранними, актуальними і вимагають подальших досліджень.

Інновації, інтегровані в маркетингову концепцію, виступають своєрідною ланкою, що здатна узгодити інтереси всіх учасників ринкових взаємин. У сучасних умовах потреби споживачів змінюються надзвичайно швидко, тому бізнесу необхідно постійно створювати нові рішення й продукти, здатні відповідати цим трансформаціям. Водночас, щоб споживачі усвідомили значущість інновацій не лише для їхніх особистих запитів, а й для суспільних потреб, підприємства мають ефективно комунікувати цю цінність. Реалізувати це можна лише за допомогою маркетингових інструментів, що демонструє тісний взаємозв'язок інновацій та маркетингової системи [32].

Варто також підкреслити, що створення та впровадження інновацій, які є затребуваними на ринку, приносить суттєві вигоди і самим виробникам. Отже, застосування маркетингової концепції в інноваційній діяльності

дозволяє одночасно забезпечити задоволення потреб споживачів і сприяти досягненню цілей підприємства.

Розглянемо графічне зображення всього вищесказаного, що стосується інновацій як складової концепції маркетингу (рис.1.3).

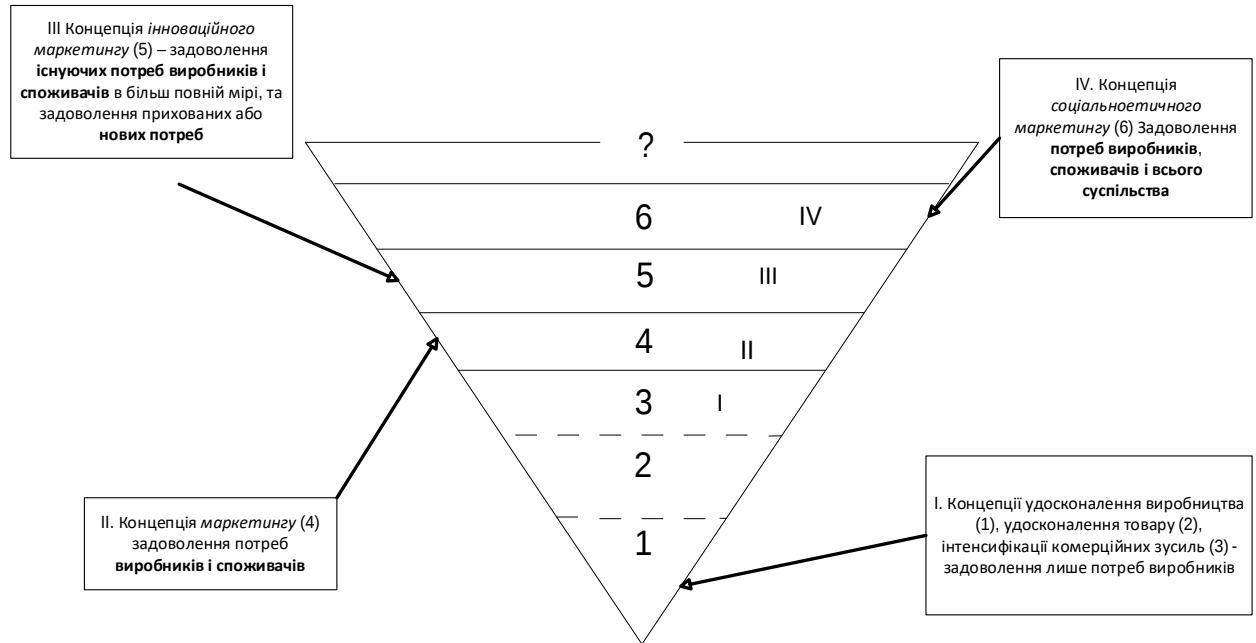


Рисунок 1.3 – Сутність інновацій в структурі маркетингових концепцій «Чаша» задоволення потреб

Джерело: складено автором на основі [3]

Отже, інновації як елемент сучасної маркетингової концепції виступають ключовим інструментом оновлення та модернізації бізнесу. Їхнє впровадження дає змогу українським підприємствам подолати наявні труднощі, підвищити ефективність роботи та зміцнити свої конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

1.2 Методичні засади управління інноваційними проєктами через маркетингові інновації

Виробництво та реалізація товарів, послуг, інформації на відповідних ринках – основа і сутність економічного і культурного життя суспільства.

Вироблена продукція створює вигоду, яку в економічній теорії називають корисністю. Вона дозволяє усім суб'єктам господарської діяльності задовольняти свої потреби [14].

Розрізняють чотири типи базових корисностей, які визначають комерційні відносин між виробниками та покупцями продуктів у сучасних умовах (рис. 1.4):

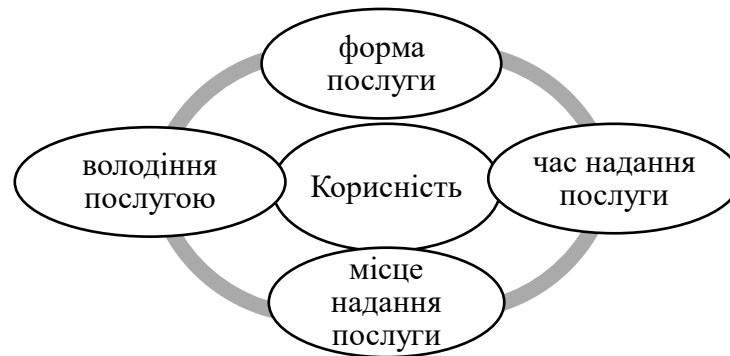


Рисунок 1.4 – Типи корисностей

Джерело: складено автором на основі [18]

Корисність форми послуги у виробництві утворюється в результаті перетворення сировини і компонентів у готовий продукт.

Корисність часу, місця і володіння послугою утворюється за допомогою служби маркетингу через застосування специфічних стратегій, інструментів, комунікацій.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції бізнес аби вижити повинен [32]:

- 1) намагатися створити корисність для кожного клієнта і посилити свої професійні компетенції та позиції на ринку;
- 2) розглядати корисність як основу виживання – чим різноманітніші та необхідніші послуги – тим привабливішим він є для клієнтів.

Це головні цілі маркетингової політики. Інструментами ж для створення корисностей можуть, як правило, виступати процеси моделювання

інновацій, їх трансформація в плани і маркетингова інноваційна підтримка споживачів даних послуг.

Сукупність цих складових дозволяє робити пошук, проектування і в майбутньому задовольняти вимоги у нових товарах, послугах, інформації більш ефективними способами, ніж у конкурентів. В цьому і полягає перевага маркетингових інновацій одного виробничого підприємства над іншим. В умовах класичного маркетингу, де акцент робиться на клієнтоорієнтовану політику, інноваційний маркетинг паралельно вирішує і інше завдання – він змушує споживачів постійно купувати нові вигоди через інноваційні продукти, послуги, інформацію [40].

З розвитком сучасного суспільства стає все складніше задовольнити зростаючі потреби споживачів. Цьому є ряд причин [45]:

- канали розподілу стандартизованих товарів, послуг, інформації знаходяться в обмеженій кількості посередників, які серйозно впливають на виробників і споживачів;
- за умов жорсткої конкуренції починає з'являтися велика кількість брендів, які скорочують число реальних конкурентів через зростання вхідних бар'єрів – тому потрібно шукати нові канали просування своїх послуг, зокрема – мережа Інтернет;
- послуги тривалого користування перетворюються в «одноразові», оскільки їх удосконалення чи поліпшення стає частіше дорожче, ніж проста заміна їх новою послугою;
- з розвитком інформаційних технологій прискорюються темпи інновацій, полегшуються поява нових послуг і, одночасно, ускладнюються процеси копіювання і конкуренції – тому можна проводити різні рекламні компанії, які направлені на удосконалення діяльності підприємства;
- в умовах гонки за новими торговими марками і брендами скорочується життєвий цикл готової продукції, а тому виникає необхідність розробки все більш досконаліх їх варіантів.

Щоб відповідати швидким змінам ринку, підприємствам необхідно постійно оновлювати продукти, технології та підходи до взаємодії з середовищем. Цю роль виконують маркетингові інновації, які сьогодні стають основою конкурентних стратегій компаній. Динамічні умови ринку створюють нові можливості для інновацій, оскільки потреби споживачів змінюються й потребують нових форм задоволення [43].

Маркетингові інновації передбачають впровадження нових або вдосконалених методів просування, продажу та позиціонування продукції, а також формування сучасних цінових підходів. Їхнє головне призначення — краще задовольняти запити споживачів, розширювати ринки збуту та підвищувати обсяги продажів і прибутковість бізнесу [29].

Розглянемо етапи виникнення маркетингових інновацій у бізнесі (Додаток Г).

Маркетингові інновації передбачають упровадження нових способів просування, продажу та презентації послуг у галузі. У сфері ціноутворення такі інновації виражаються у застосуванні сучасних цінових моделей та підходів, що дозволяють ефективніше позиціонувати послуги на ринку. Варто зазначити, що звичайні сезонні, періодичні чи оперативні коригування маркетингових інструментів не вважаються справжніми маркетинговими інноваціями [47].

Головним критерієм різниці маркетингових інновацій бізнесу є їхня відмінність у функціях або способах використання. Не має значення, чи були маркетингові інновації розроблені самою організацією, вони можуть бути новими для неї.

В якості прикладів маркетингових інновацій можна розглядати [43]:

- впровадження суттєвих змін у дизайн послуг, виключаючи регулярні та сезонні зміни;
- орієнтація маркетингової стратегії на розширення кола споживачів або ринків збуту (в межах або поза межами міста, регіону, області, країни);

- застосування нових методів просування послуг (нові рекламні концепції, поліпшення іміджу, створення нового бренду, створення підрозділу з інноваційного маркетингу у закладі, індивідуалізація маркетингу тощо);
- використання нових каналів збуту (прямий продаж, інтернет – торгівля, ліцензування послуг);
- застосування нових концепцій презентації послуг на ринку (виставки, тематичні семінари, веб-сайти);
- створення нових цінових стратегій щодо продажу послуг.

Специфіка бізнесу як галузі сфери послуг визначається тим, що під маркетинговими інноваціями можна розглядати не лише як поліпшення якості життя суспільства (задоволення потреби в якісній їжі – екологічний аспект, красиво і смачно приготовлених страв – естетичну насолоду, відпочинку на природі – поліпшення самопочуття), але і як грамотно побудовані відносини з клієнтами, оптимальну маркетингову політику і PR – стратегію. Маркетингові інновації у бізнесі також передбачають необхідність комерціалізації інноваційних розробок (отримання патентів на нові технології і послуги, реєстрацію бренду), виступають як складна система взаємопов'язаних за ресурсами, часом і виконавцями заходів, що спрямовані на досягнення конкретних цілей на пріоритетному розвитку науки і техніки [22].

Власники організацій сфери послуг знають, що всього 20% постійних клієнтів здатні їм забезпечити 80% загального прибутку. Щоб їх утримати і залучити нових, бути конкурентоспроможними на ринку одного лише гарного дизайну не достатньо. В такому випадку і треба звертатися до маркетингових інновацій – цікавих маркетингових кроків, заради яких клієнти повертаються.

Отже, інновації для сфери послуг є важливим стимулятором розвитку. Розробка та впровадження маркетингових інновацій у бізнес в ринкових умовах допомагає останньому підвищити свою конкурентоспроможність та підтримувати високі темпи зростання. Маркетингові інновації більш повно

задовольняють вимоги споживачів, відкривають нові ринки збуту, підвищують обсяги продажів, що є запорукою ефективності та прибутковості.

1.3. Роль управління проєктами інноваційного розвитку у формуванні конкурентних переваг підприємства

Інновації та нові ідеї породжуються факторами всередині і зовні організації [11]. Що стосується внутрішніх факторів, то думки, нові ідеї та нововведення виникають в результаті передачі знань між співробітниками, незалежно від того, чи працюють вони в одному відділі [4].

Крім того, важливими є також інновації та нові ідеї, принесені ззовні [6]. Ряд дослідників виявили, що нові знання, точки зору та ідеї, отримані за межами власної організації, призводять до більшої кількості інновацій, ніж всередині компанії [4]. Передача знань між організаціями відбувається у формі подальшої передачі, наприклад, передачі знань між бізнесом і клієнтами. Передача знань – це передача знань між підприємствами та постачальниками, університетами чи іншими організаціями.

Передача знань між організацією та зовнішніми агентствами – це горизонтальна передача – передача знань між бізнесом та його конкурентами з метою розробки нових продуктів або інноваційних розробок, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності бізнесу та конкурентної переваги [11].

Дослідники вважають, що зовнішні фактори, що впливають на інновації МСП, можна розділити на дві групи: зовнішні фактори на мікрорівні, ринково орієнтовані (клієнти, постачальники та промисловість), та зовнішні фактори на макrorівні, які мають міжнародний контекст. Давайте розглянемо зовнішні фактори, як на мікрорівні (клієнти, постачальники та промисловість), так і на макrorівні (міжнародний контекст), які впливають на інновації МСП.

1. Огляд кількох наукових робіт показав, що внесок клієнтів призводить до інновацій у бізнесі завдяки важливим факторам, таким як отримання інформації, що має відношення до продуктів та послуг компанії, а також хороші відносини з клієнтами, які сприяють новим ідеям та перспективам у розвитку продуктів та послуг [8].

2. Аналіз роботи ряду компаній показує, що передача знань між постачальниками і компаніями є важливим фактором в освоєнні нових продуктів і послуг. Обмін знаннями та впровадження нових ідей та рекомендацій для нових сировин або інших пропозицій, корисних для розвитку нових виробничих процесів і продуктів, може привести до створення інновацій [4].

3. Конкурентні компоненти є ще одним важливим фактором у створенні інновацій [2].

У зв'язку з цим тиск з боку промисловості або конкурентів на ринку особливо сильний, будь то розробка нових для ринку продуктів, постійне вдосконалення виробничого процесу або навіть впровадження нових додатків для технологій. Все це тиск, який загрожує іншим галузям, які не можуть стояти самотійно, але готові зустрічати виклики, змінюватися та постійно розвиватися [7].

Дослідники, які розробили теорію проривних технологій, обговорювали народження підричних інновацій і мали на увазі, що великі компанії, які контролюють ринок, зазвичай мають проблеми з розробкою нових винаходів, оскільки вони потрапляють у пастку успіху. У той же час, якщо в галузі буде постійна висока конкуренція між підприємствами рівного розміру, то можливості для розвитку нових інновацій будуть вище [12].

На додаток до інших тисків у галузі щодо винаходу інновацій, обмін даними та інформацією, а також співпраця у спільних дослідженнях та розробках у галузі є додатковими аспектами, які призводять до нових знань та інновацій в організації [7].

Сприяння інноваціям, що підвищують конкурентоспроможність здійснюється під впливом цілого ряду різних факторів

1. Значний вплив на інновації має ринкова орієнтація.

Ряд урядових організацій фінансують і підтримують дослідження і розробку продукції, нові виробничі процеси і передачу технологій малим і середнім підприємствам, щоб підвищити їх знання і допомогти їм розвивати виробничі процеси і маркетинг [9]. Інші агенти впроваджують різні правила та норми, які служать важливими факторами, що змушують підприємства впроваджувати інновації. Ряд досліджень показує, що грамотна державна політика, яка сприяє розвитку бізнесу, призводить до організаційних змін і збільшення інноваційної продукції. Крім того, уряд може заохочувати інновації шляхом прийняття законів, які сприяють інноваціям або сприяють розвитку міжнародного бізнесу [7].

2. Міжнародний контекст має значний вплив на інновації, які створюють певні конкурентні переваги.

Інновації вивчаються вже досить давно, але в силу відмінностей у поглядах і досвіді кожного окремого дослідника неможливо побудувати загальноприйняте визначення. У минулому Шумпетер визначав інновації як аналогічні нові напрямки у використанні існуючих ресурсів бізнесу для нових речей, таких як нові продукти, нові методи виробництва, нові постачальники або джерела сировини, використання нових ринків і нових методів в управлінні бізнесом [12].

П.Друкер констатував, що інновації є важливим інструментом підприємця у створенні конкурентного потенціалу в бізнесі та багатстві за рахунок використання існуючих ресурсів або створення нових, включаючи розвиток з використанням нових знань [59].

Крім того, інновації класифікуються на кілька форм, які в основному поділяються на такі:

- 1) мета інновації (продуктова інновація та інновація процесів);
- 2) ступінь зміни (радикальні нововведення і поступові нововведення);

3) область впливу (технологічні інновації та адміністративні нововведення) [2].

Інновації в даний час є важливим фактором в ряді аспектів ділової конкуренції. Інновації дозволяють компаніям пропонувати нові або вдосконалені продукти на ринку раніше своїх конкурентів і таким чином збільшувати свою частку ринку. Деякі організації досягли успіху і процвітають завдяки інноваціям, які створюють для них конкурентні переваги [9].

Інновації – це стратегія, яку компанії використовують для створення конкурентних переваг, виробництва речей, які ніхто інший не може, виконання завдань краще за всіх інших або надання кращих, дешевших і швидших послуг [9]. Ця стратегія дозволяє організації створювати довгострокову конкуренцію, збираючи знання, технологічні навички та досвід креативність та розвиток, а також впровадження нових ідей у вигляді інноваційних продуктів, процесних інновацій або інноваційних бізнес-моделей. Це не тільки дає позитивні результати для організації, а й сприяє зростанню всієї національної економіки [9].

Як зазначав М. Портер, конкурентні переваги можуть бути результатом товарів і послуг, які істотно відрізняються від типових товарів у відповідній галузі або мають більш низьку вартість, ніж у конкурентів. Крім того, він констатував, що складові конкурентної переваги впливають зі здатності бізнесу максимізувати ефективність свого виробничого процесу, розробляти товари та послуги найвищої якості, а також розробляти послуги, на які клієнти реагують з високим ступенем задоволення.

3. Інновації мають значний вплив на конкурентні переваги.

Результати практичних досліджень, пов'язаних з виведенням на ринок нових продуктів і послуг організацій, показали, що зовнішні фактори на мікрорівні (ринкова орієнтація) впливають на розвиток інновацій в МСП більше, ніж зовнішні фактори на макрорівні (міжнародний контекст) [6].

Вплив конкурентів, які можуть виводити на ринок нові товари і послуги, призводить до того, що їх приклад наслідують інші компанії в тій чи іншій сфері. Крім того, обмін даними між організаціями при розробці нових продуктів і процесів заохочує інші компанії вдосконалювати свої виробничі процеси або товари, щоб бути конкурентоспроможними.

Споживачі – ще одна важлива складова, на яку повинні звертати увагу виробники товарів і послуг, особливо відгуки покупців про продукцію. Ці дані можуть призвести до покращення та розробки нових продуктів і процесів усередині компанії. Більш того, розвиток інновацій через бізнес-мережу має значний вплив на підвищення конкурентоспроможності, що значно підвищує впізнаваність новоствореного бренду [10].

Крім того, важливе значення мали і зовнішні фактори на макрорівні (у міжнародному контексті), особливо закони та нормативні акти як рідної країни, так і зарубіжних країн, яких бізнес повинен дотримуватися заради стандартів праці та здоров'я. Ці вимоги є обмежувальними факторами, які змушують компанії вдосконалювати і розвивати як продукцію, так і виробничі процеси відповідно до міжнародних стандартів, що в кінцевому підсумку призводить до інновацій в тій чи іншій галузі.

Роль інновацій є важливим ключем до створення конкурентних переваг для бізнесу, а отже, кожна компанія повинна приділяти увагу створенню інновацій, особливо зовнішніх навичок, знань та досвіду, які можуть стимулювати інновації та призвести до створення конкурентних переваг.

Таким чином, можна зробити наступний висновок. Зовнішні фактори, що призводять до інновацій, мають дві форми. На мікрорівні існує ринкова орієнтація, яка складається з клієнтів, постачальників і промисловості, а на макрорівні – міжнародний контекст, що складається з регулювання та національної підтримки. Результати дослідження свідчать про те, що сучасні компанії повинні адаптуватися та бути готовими до економічних змін, які відбуваються на глобальному, регіональному та локальному рівнях.

Інновації є важливою зброєю, яка може бути використана для вдосконалення та зміцнення бізнесу з метою створення конкурентних переваг, рівних або вищих, ніж у іноземних підприємств, і тим самим забезпечення сталого економічного розвитку.

Загальні питання менеджменту організації охоплюють широкий спектр аспектів, які стосуються керівництва та управління компанією чи організацією. Ці питання допомагають організації розвиватися, адаптуватися до змін та досягати своїх стратегічних цілей. Менеджери повинні систематично оцінювати ці аспекти та приймати відповідні рішення для забезпечення успішного функціонування організації.

Управлінське рішення – будь-яке рішення, яке впливає на бізнес. Але до цієї категорії відносять далеко не всі рішення, які приймають співробітники та керівники. У літературі з менеджменту вказують, що управлінські рішення мають особливості:

- спрямованість від начальника до підлеглого;
- відповідність цілям та завданням підприємства;
- компетентність вирішального – тобто рішення приймають у межах повноважень;
- здійсненність.

Лінійний менеджер може вирішити, що компанії необхідно змінити місію. Але це не буде управлінським рішенням. По-перше, такі питання знаходяться поза його компетенціями – ними займається рада директорів. По-друге, рішення спрямоване нагору, тому порушує субординацію.

Донести ідею «наверх» можна як пропозицію. Якщо топ-менеджери вважатимуть його за доцільне і реалізують, воно стане управлінським рішенням.

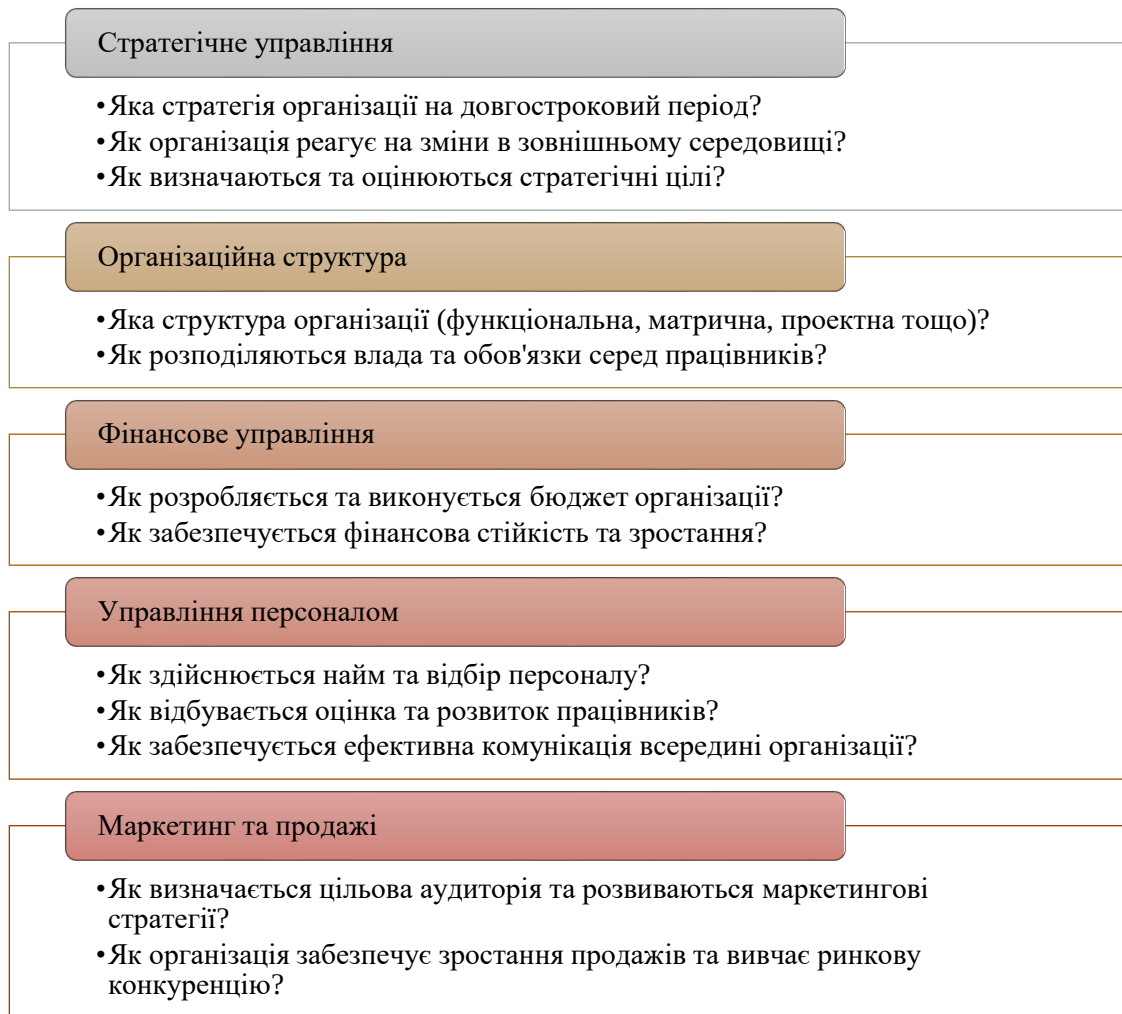


Рисунок 1.5 - Менеджмент організації

Джерело: складено автором на основі [56]

Для ухвалення управлінського рішення потрібно два кроки:

1. зрозуміти, що є завдання чи проблема, яка потребує втручання;
2. вибрати найкращий варіант вирішення проблеми або виконання завдання.

Підходи до прийняття рішень: інтуїція, досвід, аналіз.

Алгоритм прийняття рішень включає чотири етапи: діагностика проблеми, розробка варіантів, оцінка варіантів, реалізація. Розглянемо алгоритм більш детально в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Алгоритм прийняття рішень

Етап	Опис
Діагностика проблеми	Це пошук проблем у роботі або постановка мети та збирання повної та достовірної інформації про проблему.
Розробка варіантів	На цьому етапі пропонують різні сценарії дій. Буває й таке, що знаходять один варіант, але це трапляється рідко.
Оцінка варіантів	На цьому етапі сценарії порівнюють за витратами та потенційним ефектом. І вибирають найкращий – той, що дозволить досягти цілей із меншими витратами.
Реалізація	На заключному етапі реалізують обраний сценарій та оцінюють його ефективність.

Джерело: складено автором на основі [18]

Іноді виділяють ще один етап – вибір системи оцінки – еталона, з яким звірятимуть результат. Це роблять після діагностики проблеми. Іноді називають три додаткові етапи: складання плану дій, контроль за виконанням, пріоритизація цілей. Але це просто детальніший опис основного алгоритму.

Аналіз наукових підходів та досліджень, розглянутих у підпункті 1.3, дає змогу стверджувати, що управління проєктами інноваційного розвитку є одним із ключових інструментів формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Інновації виникають як у внутрішньому середовищі організації, так і під впливом зовнішніх чинників, а ефективне управління ними значно підвищує результативність діяльності підприємства.

Внутрішні джерела інновацій пов'язані з обміном знаннями між співробітниками та накопиченням досвіду, що стимулює появу нових ідей. Зовнішні фактори — взаємодія з клієнтами, постачальниками, конкурентами, науковими інституціями та міжнародним середовищем — формують більш широкий простір для пошуку нових рішень і пришвидшують технологічний розвиток. Передача знань між організаціями сприяє створенню інноваційних продуктів, оптимізації виробничих процесів та зростанню ринкової активності бізнесу.

Результати досліджень свідчать, що саме ринкова орієнтація та інтенсивність конкуренції є важливими детермінантами інноваційного зростання. Тиск конкурентів та вимоги клієнтів змушують підприємства вдосконалювати виробництво, освоювати нові технології, покращувати якість продукції та підвищувати гнучкість у реагуванні на зміну ринкових умов. Водночас міжнародні стандарти, законодавчі вимоги та державна підтримка виступають додатковими стимулами для впровадження інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

Різноманіття наукових трактувань поняття «інновація» свідчить про те, що інноваційність охоплює як технологічні, так і організаційні аспекти діяльності підприємства. Саме тому управління інноваційними проєктами вимагає комплексного підходу, який передбачає діагностику проблем, розроблення альтернатив, оцінювання можливих рішень та їх ефективну реалізацію. Такий алгоритм дозволяє мінімізувати ризики, використовувати ресурси більш раціонально та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, управління проєктами інноваційного розвитку є не лише інструментом упровадження нововведень, але й стратегічним механізмом формування довгострокових конкурентних переваг. Воно забезпечує підприємству здатність адаптуватися до змін, реагувати на виклики ринку, підвищувати продуктивність та якість продукції, а також створювати інноваційні рішення, що зміцнюють його позиції в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ТОВ
«ЕЛПОЛ»**2.1. Загальна характеристика підприємства та організація інноваційної діяльності**

ТОВ «ЕЛПОЛ» — українське підприємство, що працює з 1996 року. Спочатку компанія займалась імпортом люстр і низьковольтної продукції з Польщі, а вже з 1998 року розпочала власне виробництво жалюзі. У 2006 році асортимент розширено за рахунок віконних конструкцій, воріт, дверей та захисних ролет. Після економічної кризи 2008–2009 рр. компанія змінила пріоритети, зосередившись на виробництві ролет та сервісі по монтажу та налаштуванню автоворіт та автоматичних ролет, поступово відмовляючись від непрофільних напрямів діяльності [32].

З 2013 року «ЕЛПОЛ» є офіційним партнером білоруського виробника Alutech, а з 2015 року — єдиним сертифікованим партнером цієї компанії в Одесі та області.



Рисунок 2.1 – Основні напрямки роботи ТОВ «ЕЛПОЛ»

Джерело: складено автором на основі [56]

ТОВ «ЕЛПОЛ» — приклад українського підприємства, яке розвивається завдяки впровадженню інновацій, спрямованих на підвищення конкурентних переваг, якості продукції та рівня сервісу. Інноваційні зміни охоплюють як технологічну, так і організаційну складові, що забезпечує системну модернізацію основних процесів.

У технологічному напрямі компанія регулярно переглядає асортимент та стандарти якості, співпрацюючи з міжнародним партнером Alutech. Це включає оновлення дизайну продукції, сучасну програму розрахунку виробів, використання сучасних матеріалів та впровадження нових виробничих технологій, таких як автоматизована лінія по збірці воріт, що дозволяє пропонувати замовникам швидкі терміни виконання та гарну якість.

Важливим напрямом розвитку стала автоматизація монтажних та вимірювальних робіт. Завдяки цьому підприємство скоротило терміни виконання замовлень, підвищило точність операцій і покращило рівень гарантійного обслуговування, який сьогодні становить 3 роки.

Сучасна організаційна структура підприємства має забезпечувати реалізацію стратегії його діяльності, оскільки саме вона допомагає встановити взаємодію організації із зовнішнім середовищем та ефективно вирішити основні задачі організації [3]. В залежності від умов виробництва і напрямів діяльності кожне підприємство вибирає для себе таку організаційну структуру, яка б допомогла йому успішно функціонувати та отримати максимальний прибуток [7].

Організаційна структура ТОВ «ЕЛПОЛ» є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективний розподіл повноважень та оперативне управління основними бізнес-процесами.

Така структура дає можливість підприємству швидко реагувати на ринкові зміни, координувати інноваційні процеси, забезпечувати високий рівень контролю якості та клієнтського сервісу.

Організаційна структура у ТОВ «ЕЛПОЛ» ієрархічна. Тобто передбачена можливість делегувати повноваження та відповідальність за

функціями. Структура організації функціонує за наступною ієрархією: від директора до заступника директора та керівника підрозділу відповідно. Всі функціональні відділи повинні допомагати лінійним керівникам при рішенні всіх управлінських завдань [10]. Для уникнення заперечень від співробітників, розроблений пріоритет наказів від лінійних керівників. Функціональні керівники мають лише частину повноважень і право надавати рекомендації стосовно управлінських рішень [1].

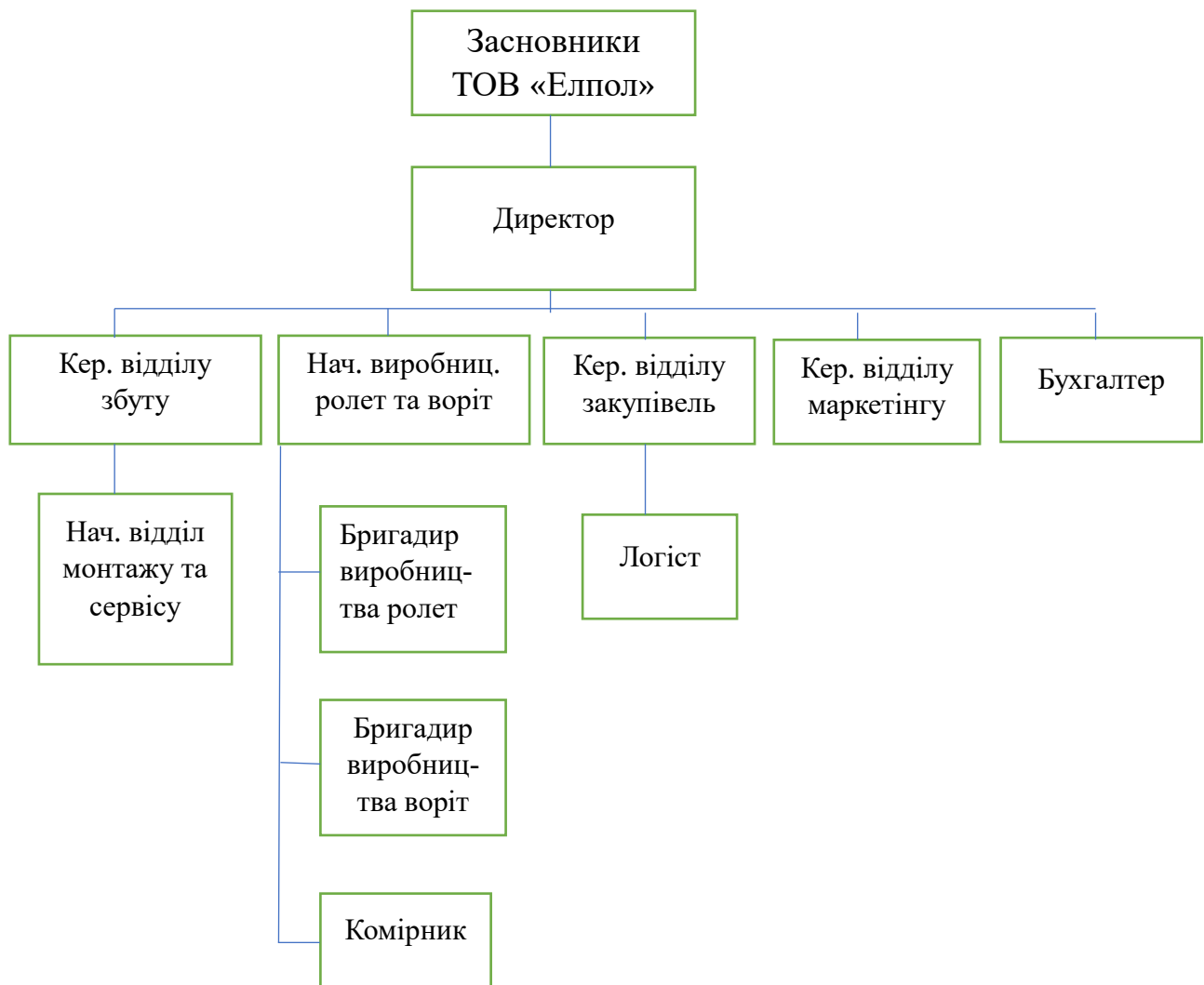


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «ЕЛПОЛ»

Джерело: складено автором на основі [56]

Ця побудова організаційної структури управління ТОВ «ЕЛПОЛ» дозволяє оперативно реалізовувати управлінські рішення та підвищувати ефективність роботи всіх підрозділів, в яких спостерігається відповідальність

кожного співробітника за виконання саме своєї роботи. Така структура є досить зрозумілою та зручною для взаємодії колективу, що призводить до економічного зростання компанії [8].

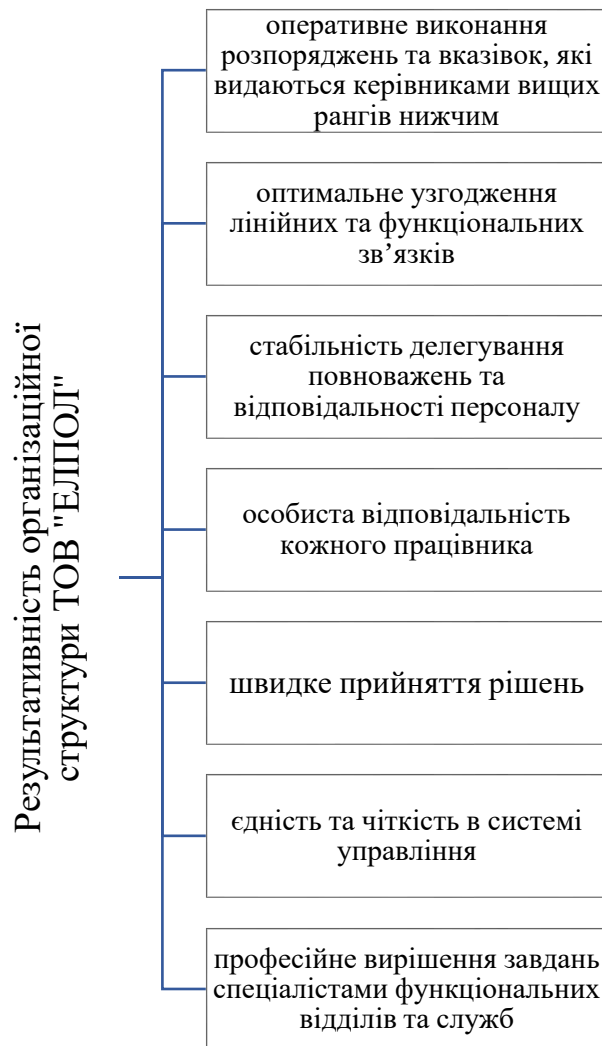


Рисунок 2.3 – Економічна ефективність організаційної структури ТОВ «ЕЛПОЛ»

Джерело: складено автором на основі суджень.

При всіх перевагах, структура організації ТОВ «ЕЛПОЛ» має ряд недоліків [12]: зростає кількість функцій, які дублюються, складно чітко виділити межі відповідальності окремої людини, заперечення, що виникають між лінійними та функціональними керівниками, інформація, що передається, може спотворюватися при передаванні від ланки до ланки.

Інноваційна стратегія компанії будується на трьох основах: співпраця з технологічним лідером Alutech, інвестування у кваліфікацію майстрів та розвиток дилерської мережі. Усе це забезпечується внутрішньою системою контролю якості на всіх етапах — від виробництва до сервісного обслуговування. На всю продукцію під торговою маркою Alutech використовується тільки сертифіковані компоненти та сировина.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ЕЛПОЛ» за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ЕЛПОЛ» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				абсолютне	у %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2099,4	554,0	554,0	-1545,4	-73,6
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	12	8	8	-4	-33,3%
Матеріальні витрати, тис. грн	743,7	954,0	210,3	-533,4	-71,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	20,1	19,5	18,9	-1,2	-5,9
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	1659,3	733,0	814,8	-844,5	-50,9
Продуктивність праці, грн /особу	174,9	69,3	69,3	-105,6	-60,4
Матеріаловіддача, тис. грн	2,82	1,83	2,64	-0,18	-6,4
Матеріаломісткість	0,35	0,52	0,38	+0,03	+8,6
Віддача основних засобів (фондовіддача), тис. грн	104,2	28,4	29,3	-75,1	-71,9
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	1,26	0,76	0,68	-0,58	-46,0

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Як бачимо із розрахунків таблиці, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ЕЛПОЛ» за період 2022-2024 рр. значно зменшився – на 1545,4 тис. грн або на 73,6%, і станом на 2024 рік становив 554,0 тис. грн проти 2099,4 тис. грн у 2022 році. Також спостерігається зменшення середньооблікової кількості працівників – з 12 осіб у 2022 році до 8 осіб у 2023–2024 рр., тобто на 33,3%. Відповідно, зменшилася і продуктивність праці – з 174,9 тис. грн/особу у 2022 р. до 69,3 тис. грн/особу у 2024 р. (зниження на 60,4%).

Попри скорочення обсягів виробництва, матеріальні витрати також зменшилися – на 533,4 тис. грн або 71,7%. При цьому матеріаловіддача залишилась майже на рівні 2022 року (зниження лише на 6,4%), що свідчить про збереження певної ефективності використання ресурсів.

Негативною тенденцією є зменшення фондівіддачі (використання основних засобів) – з 104,4 тис. грн/тис. грн у 2022 р. до 29,3 тис. грн/тис. грн у 2024 р., що вказує на різке падіння обсягів виробництва при незначному скороченні активів. Оборотноість оборотних активів знизилась з 1,26 до 0,68 разів, що свідчить про зменшення ефективності використання оборотного капіталу. Проведений аналіз показав, що діяльність ТОВ «ЕЛПОЛ» у 2022-2024 рр. супроводжувалася суттєвим спадом фінансових показників, зокрема доходів, продуктивності та оборотності активів. Ці тенденції можуть бути пов'язані як із загальними економічними труднощами в країні, так і зі зменшенням попиту на продукцію підприємства.

Водночас збереження стабільної кількості працівників у 2023-2024 рр., зниження матеріальних витрат, та певна ефективність у використанні ресурсів свідчать про потенціал до стабілізації ситуації та подальшого розвитку.

Керівництву підприємства необхідно розвивати виробництво, вкладаючи кошти у розвиток, захищати свої лідерські позиції, розширювати асортимент послуг. Тому для покращення фінансового стану ТОВ «ЕЛПОЛ» пропонується:

- проведення рекламної кампанії з використанням місцевих засобів масової інформації;
- регулярно проводити опитування клієнтів, виявляючи їхні потреби;
- здійснювати СМС-інформування клієнтів про проведення акцій та надання знижок;
- розширити асортимент наданих послуг, найнявши додаткових працівників.

Таким чином, критеріями привабливості ТОВ «ЕЛПОЛ» є контрольована ним частка ринку, що збільшується. Виручка потребує уваги. Сильний імідж ТОВ «ЕЛПОЛ» є найбільшою стратегічною перевагою підприємства.

Особливої актуальності для ТОВ «ЕЛПОЛ» набуває питання підвищення коефіцієнта змінності роботи виробничого обладнання. Досягнення оптимального рівня змінності (1,7–1,8) дозволило б, на нашу думку, збільшити обсяг виробництва більш ніж на 30%.

Покращення ефективності використання основних і оборотних коштів значною мірою залежить від зменшення частки невикористаного обладнання, обсяг якого на підприємстві є досить високим, а також від виведення з експлуатації зайвих або малоефективних машин та механізмів. За нашими оцінками, це може сприяти збільшенню фондівддачі ТОВ «ЕЛПОЛ» приблизно на 10–15%.

Ключовим фактором підвищення інтенсивності використання основних фондів є своєчасна заміна та модернізація фізично зношеного і морально застарілого обладнання. Для підтримання сучасного рівня технологій доцільно щорічно замінювати 4–6% та модернізувати 6–8% наявного парку машин і механізмів.

Для скорочення внутрішньо-змінних простоїв і підвищення коефіцієнта використання робочого часу необхідно впроваджувати додаткове технічне обслуговування, поточні ремонти та інші господарсько-технічні заходи. Реалізація комплексу таких заходів дозволить, на нашу думку, зменшити втрати робочого часу всередині зміни на 5–20%, хоча потребуватиме додаткових витрат підприємства приблизно на рівні 20–25%.

Що стосується покращення фінансових показників ТОВ «ЕЛПОЛ», основну увагу слід приділяти активному просуванню продукції, зокрема через інтернет-канали, що сприятиме збільшенню обсягу продажів і зміцненню позицій на ринку.

Проведемо аналіз фінансових показників ТОВ «ЕЛПОЛ» за 2020-2024 р. [51], результати аналізу наведено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Собівартість реалізованої продукції
Джерело: складено автором[51]

Для оцінки ефективності виробничої діяльності ТОВ «ЕЛПОЛ» важливо простежити, як змінювалася собівартість реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду. Цей показник безпосередньо впливає на рівень рентабельності, конкурентоспроможність продукції та стійкість фінансових результатів. Тому аналіз динаміки собівартості дозволяє встановити, чи відбувається оптимізація витрат та наскільки ефективно підприємство управляє ресурсами.

Таблиця 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «ЕЛПОЛ» за 2020–2024 рр., тис. грн.

Рік	Собівартість	Абсолютне відхилення до минулого року	Відносне відхилення, %
2020	6700	-	-
2021	5200	-1500	-22,4%
2022	1760	-3440	-66,2%
2023	430	-1330	-75,6%
2024	1386	+956	+176,6%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Дані свідчать про суттєве скорочення собівартості впродовж 2020–2023 рр. Найбільший спад відбувся у 2022–2023 роках, коли витрати зменшилися

більш ніж удвічі. Така динаміка може бути наслідком зміни масштабу виробництва, оптимізації технологічного процесу або переходу на дешевші ресурси. Зростання собівартості у 2024 році, хоча й значне у відносних величинах, пояснюється ефектом «низької бази» попереднього року та, ймовірно, збільшенням обсягів виробництва. Загалом підприємство демонструє ефективне скорочення витрат, що позитивно впливає на подальшу рентабельність.

Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «ЕЛПОЛ» за 2020–2024 роки має яскраво виражену тенденцію до зниження. У 2020 році собівартість становила близько 6 700 тис. грн, після чого спостерігається стабільне падіння до 1 386 тис. грн у 2024 році. Особливо різке зниження відбулося у 2022-2023 роках, коли показник впав на 66% та 75% відповідно. В 2024 році зафіксовано незначне зростання собівартості на 175%, що може свідчити про часткову корекцію або збільшення обсягів виробництва.

Загальна тенденція свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів на підприємстві, що позитивно впливає на рентабельність продукції. Зниження собівартості реалізованої продукції є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку [51].

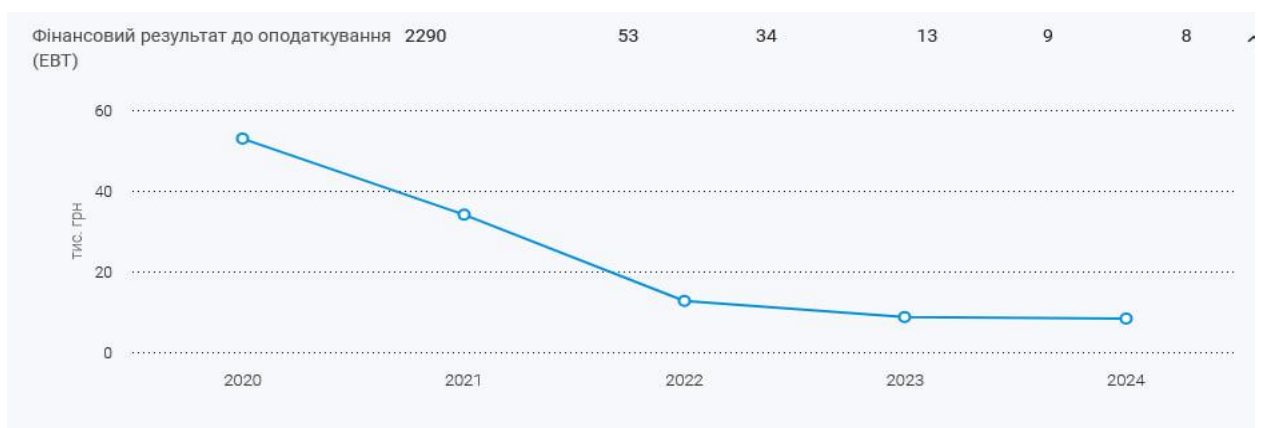


Рисунок 2.5 – Фінансовий результат до оподаткування

Джерело: складено автором[51]

Фінансовий результат до оподаткування є ключовим інтегральним показником, що відображає чисту ефективність діяльності підприємства до

впливу податкових зобов'язань. Його динаміка дозволяє оцінити, наскільки результативно підприємство використовує свої ресурси та наскільки ефективною є операційна й фінансова політика.

Таблиця 2.4 – Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.

Рік	Фінансовий результат	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	53	-	-
2021	34	-19	-35,8%
2022	13	-21	-61,8%
2023	9	-4	-30,8%
2024	8	-1	-11,1%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Показник прибутку до оподаткування протягом п'яти років демонструє стабільну тенденцію до зниження. Зменшення результату на понад 80% з 2020 по 2024 рік свідчить про погіршення фінансової ефективності та ймовірне скорочення обсягів реалізації продукції. Зниження прибутку може бути пов'язане з ринковими ризиками, падінням попиту, фінансовими обмеженнями або інфляційним тиском на витрати. Порівняно низькі значення у 2023–2024 роках свідчать про виснаження прибутковості, а тому підприємство потребує корекції комерційної та витратної політики.

Динаміка фінансового результату до оподаткування ТОВ «ЕЛПОЛ» за період 2020-2024 роки характеризується різким спадом. У 2020 році підприємство показало максимальний показник прибутку до оподаткування – близько 53 тис. грн. Уже у 2021 році цей показник знизився майже вдвічі, до 34 тис. грн. Протягом наступних років відбувається поступове зменшення фінансового результату, у 2022 році він становить лише 13 тис. грн, а у 2023 та 2024 роках фіксується майже стабільний рівень близько 8-9 тис. грн.

Така тенденція свідчить про зниження рентабельності діяльності підприємства, що може бути пов'язане з ростом витрат, падінням обсягів продажу або іншими факторами впливу на фінансовий результат. Потрібен

додатковий аналіз причин спаду, а також розробка заходів щодо підвищення прибутковості [51].

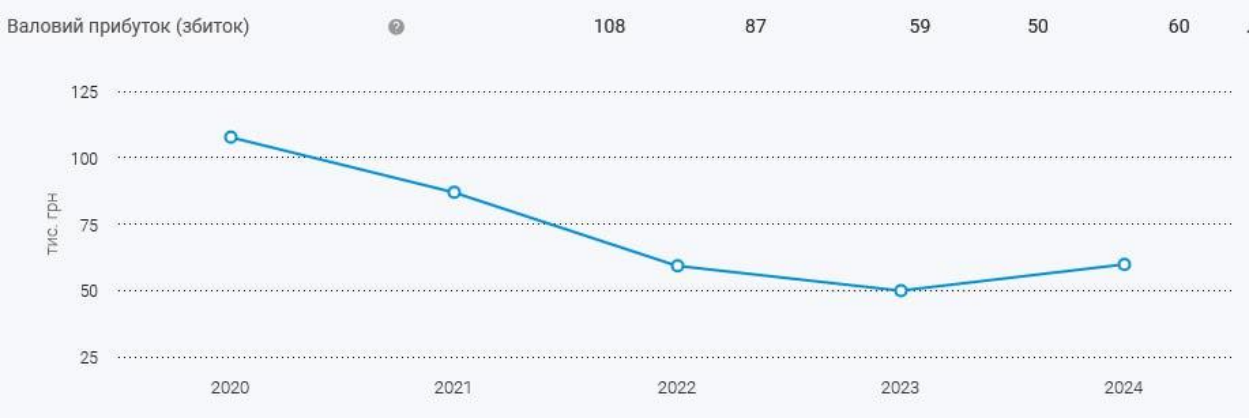


Рисунок 2.6 – Валовий прибуток (збиток)

Джерело: складено автором[51]

Валовий прибуток відображає базову рентабельність виробничої діяльності й показує, наскільки ефективно підприємство перетворює собівартість у дохід. Коливання цього показника дозволяють зрозуміти, як змінювались обсяги виробництва, продажів та структури витрат.

Таблиця 2.5 – Валовий прибуток (збиток), тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	350	-	-
2021	420	+70	+20%
2022	180	-240	-57%
2023	-50	-230	-128%
2024	120	+170	+340%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Динаміка валового прибутку характеризується значними коливаннями. Після зростання у 2021 році підприємство зіштовхнулося з різким спадом у 2022 році, що завершився навіть збитковістю у 2023 році. Така нестабільність свідчить про вразливість бізнес-моделі, можливі труднощі зі збутом або суттєві зміни у витратній структурі. Однак зростання валового прибутку у

2024 році сигналізує про певне відновлення виробничої ефективності та стабілізацію діяльності.

Валовий прибуток підприємства демонструє нестабільну динаміку. На початку періоду спостерігається позитивний приріст, однак у наступні роки відзначається спад або навіть збитки. Це свідчить про коливання рентабельності реалізованої продукції, ймовірно, через зміну собівартості або обсягів продажу [51].

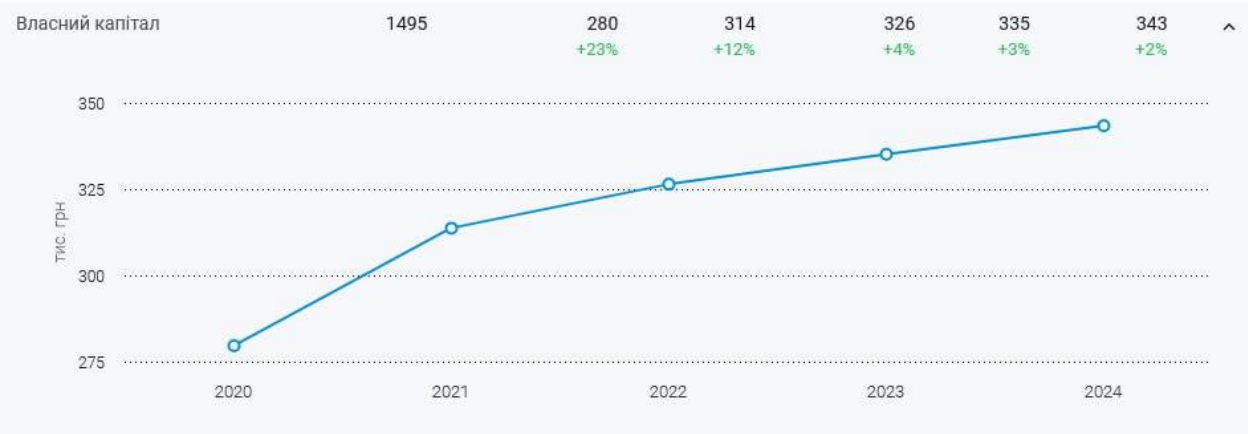


Рисунок 2.7 – Власний капітал
Джерело: складено автором[51]

Власний капітал є одним із найважливіших індикаторів довгострокової фінансової стабільності. Його приріст означає накопичення підприємством внутрішніх ресурсів та здатність до самофінансування, що зменшує залежність від зовнішніх джерел.

Таблиця 2.6 – Власний капітал ТОВ «ЕЛПОЛ» за 2020–2024 рр., тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	2800	-	-
2021	3150	+350	+12,5%
2022	3520	+370	+11,7%
2023	3760	+240	+6,8%
2024	4010	+250	+6,6%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Власний капітал ТОВ «ЕЛПОЛ» протягом 2020–2024 років має стійку тенденцію до збільшення. Щорічне зростання у межах 6–12% свідчить про наявність позитивного фінансового результату та здатність підприємства зміцнювати власну фінансову базу. Цей показник підтверджує достатній рівень стійкості та інвестиційної привабливості підприємства, навіть попри коливання окремих фінансових результатів.

Власний капітал підприємства за досліджуваний період має тенденцію до зростання, що вказує на збільшення внутрішніх джерел фінансування. Це позитивний показник фінансової стійкості, який підвищує інвестиційну привабливість компанії [51].

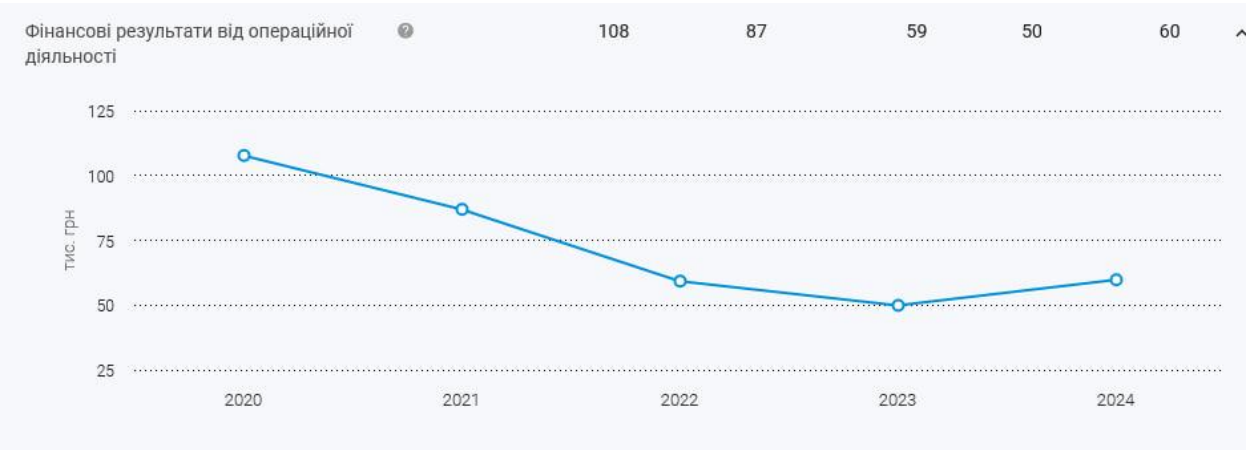


Рисунок 2.8 – Фінансові результати від операційної діяльності
Джерело: складено автором[51]

Операційний прибуток є важливим показником ефективності основної діяльності. Його зміни відображають, наскільки підприємство може генерувати прибуток саме від виробничої та комерційної діяльності, а не за рахунок одноразових операцій.

Таблиця 2.7 – Оборотні активи, тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	1200	-	-
2021	1050	-150	-12,5%
2022	860	-190	-18%
2023	620	-240	-27,9%
2024	780	+160	+25,8%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Показник операційного прибутку демонструє загальну тенденцію до зниження у 2020–2023 рр., що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності. Основними причинами можуть бути падіння обсягів виробництва, збільшення витрат або зменшення маржинальності продукції. Позитивним сигналом є зростання у 2024 році, що може означати часткове відновлення операційної ефективності підприємства.

Показник операційного прибутку відображає ефективність основної діяльності підприємства. Динаміка свідчить про поступове зменшення фінансового результату, що може бути наслідком зростання операційних витрат або зниження обсягів продажу [51].

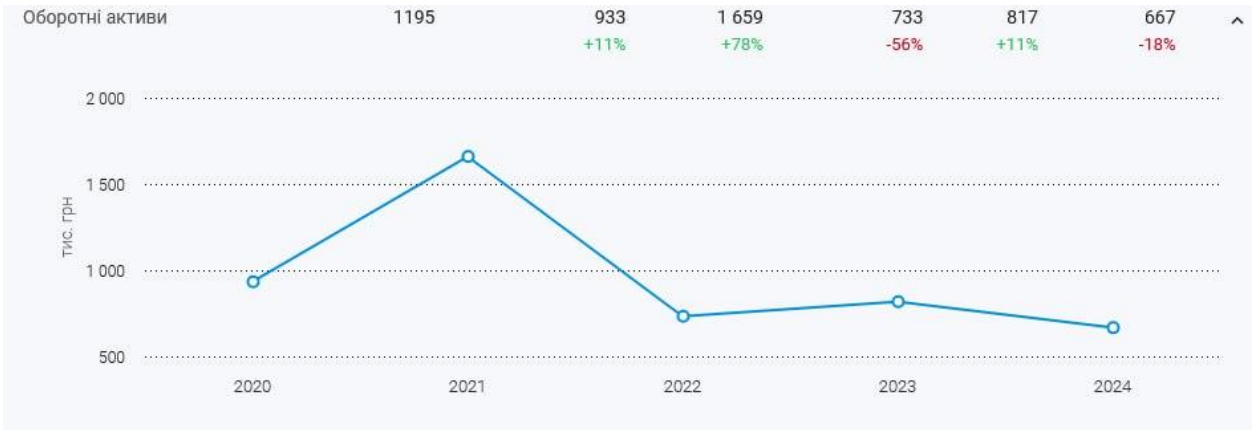


Рисунок 2.9 – Оборотні активи
Джерело: складено автором[51]

Оборотні активи визначають ліквідність підприємства та його здатність виконувати поточні фінансові зобов’язання. Їхня динаміка демонструє зміни у запасах, дебіторській заборгованості та грошових коштах.

Таблиця 2.8 – Активи, тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	4200	-	-
2021	4650	+450	+10,7%
2022	4380	-270	-5,8%
2023	4080	-300	-6,8%
2024	4790	+710	+17,4%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Обсяг оборотних активів у 2020–2023 роках поступово зменшувався, що може свідчити про скорочення обігових коштів, зменшення обсягів виробництва або проблеми з ліквідністю. Зростання показника у 2024 році може бути наслідком збільшення запасів, розширення виробництва або покращення оборотності активів. Однак загалом тенденція вказує на потребу оптимізації управління оборотним капіталом.

Обсяг оборотних активів змінюється у відповідності до обсягів виробництва та реалізації. Спад у певні роки може свідчити про скорочення запасів або дебіторської заборгованості, що впливає на ліквідність підприємства [51].



Рисунок 2.10 – Активи

Джерело: складено автором[51]

Загальна сума активів підприємства характеризує масштаби діяльності та рівень інвестицій у матеріальні й фінансові ресурси. Їх зростання свідчить про розширення бізнесу, а спад — про скорочення діяльності або виведення майнових активів

Таблиця 2.9 – Чистий дохід від реалізації, тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	7050	-	-
2021	5650	-1400	-19,9%
2022	1940	-3710	-65,7%
2023	380	-1560	-80,4%
2024	1950	+1570	+413%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Загальна величина активів має хвилеподібну динаміку. Зростання у 2021 році змінюється спадом у 2022–2023 роках, що може бути пов’язано зі скороченням виробництва або зменшенням обсягів інвестицій. Значне збільшення активів у 2024 році на 17,4% демонструє відновлення та можливе розширення матеріальної бази підприємства.

Загальна сума активів демонструє загальну фінансову потужність підприємства. Зростання активів свідчить про розширення бізнесу або інвестиції у розвиток, а спад може вказувати на скорочення або ліквідацію частини майна [51].

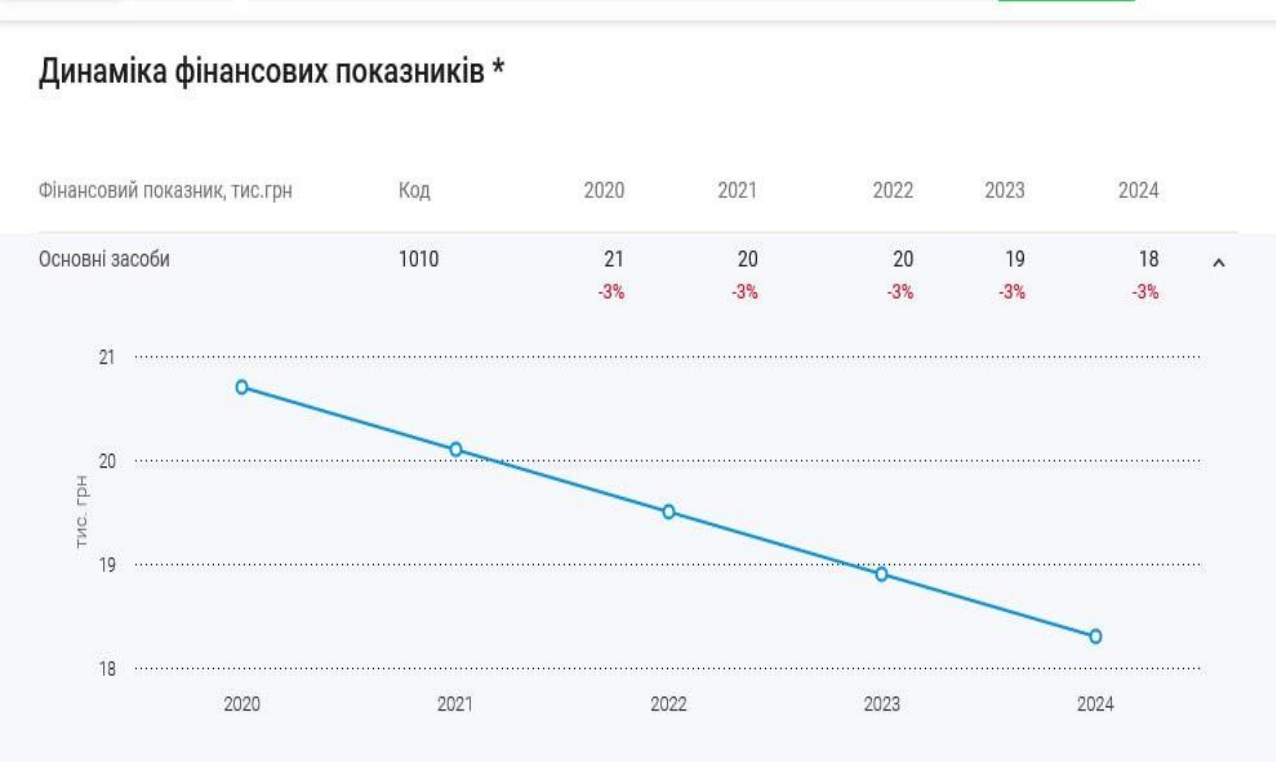


Рисунок 2.11 – Динаміка фінансових показників
Джерело: складено автором [51]

Поточні зобов’язання характеризують короткострокові борги та навантаження на ліквідність підприємства. Їх динаміка дозволяє оцінити фінансову стійкість у короткостроковому періоді.

Таблиця 2.10 – Поточні зобов’язання, тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	1000	-	-
2021	1150	+150	+15%
2022	1480	+330	+28,7%
2023	1620	+140	+9,4%
2024	1540	-80	-4,9%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Поточні зобов’язання у 2020–2023 роках демонструють зростання, що свідчить про збільшення залежності підприємства від позикових ресурсів. Лише у 2024 році відбувається їхнє скорочення, що може означати повернення кредиторської заборгованості або покращення ліквідності. Загалом тенденція вказує на підвищені фінансові ризики у попередні роки.

Комплексний графік, що відображає основні фінансові показники підприємства за період. Зазвичай демонструє загальну тенденцію розвитку бізнесу, включаючи прибутковість, капітал та активи [51].

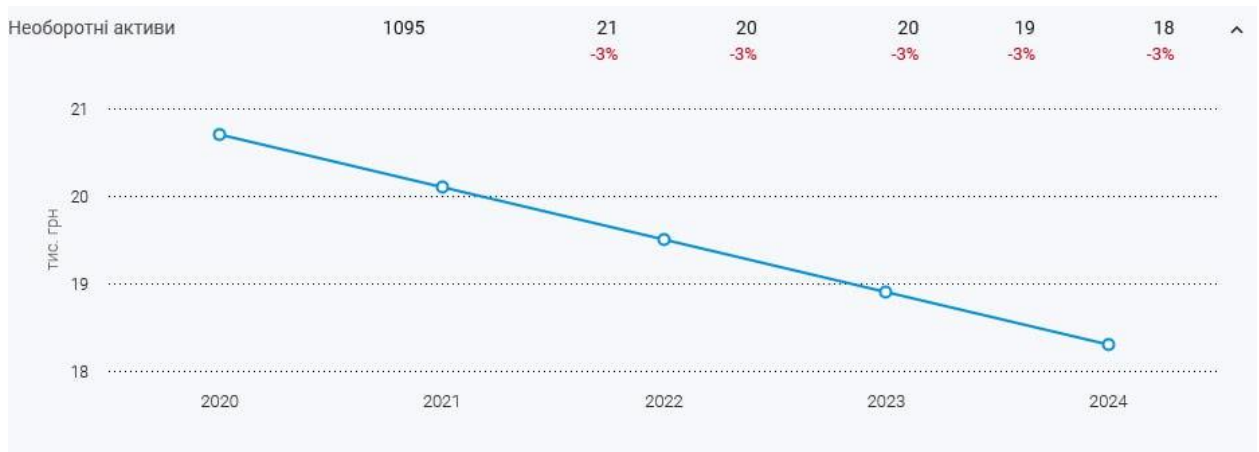


Рисунок 2.12 – Необоротні активи

Джерело: складено автором[51]

Необоротні активи формують матеріальну базу підприємства та визначають рівень інвестицій у довгострокові проекти. Їх зміни свідчать про оновлення або зношення основних засобів.

Таблиця 2.11 – Необоротні активи, тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	21	-	-
2021	20	-1	-3,0%
2022	20	0	0%
2023	19	-1	-5,0%
2024	18	-1	-5,3%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Необоротні активи демонструють поступове скорочення протягом досліджуваного періоду. Це може вказувати на відсутність модернізації обладнання, списання основних засобів чи скорочення інвестицій у розвиток. Така тенденція потребує уваги, оскільки зношена матеріальна база може знижувати продуктивність та конкурентоспроможність.

Необоротні активи свідчать про інвестиції підприємства в основні засоби, такі як обладнання, будівлі тощо. Зростання показника вказує на модернізацію виробництва або розширення потужностей [51].

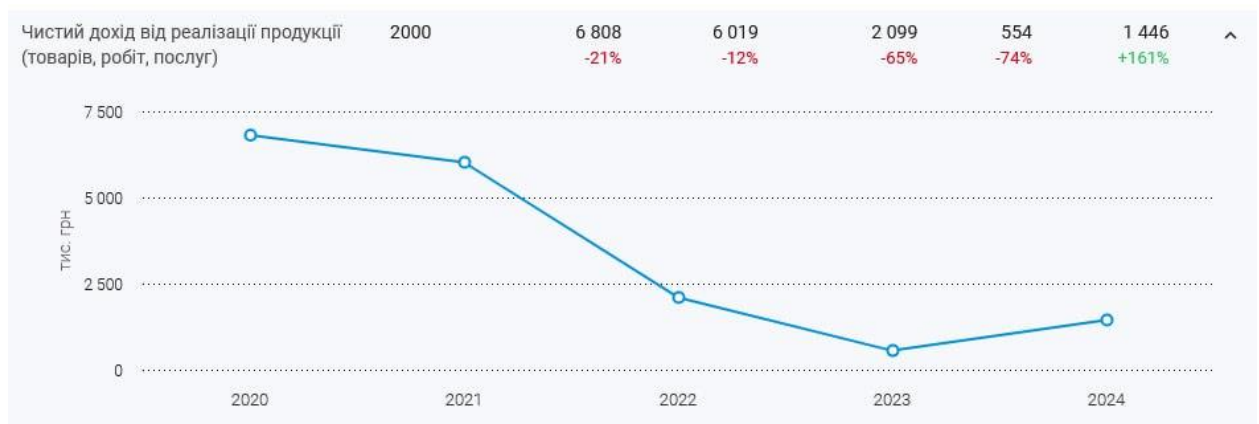


Рисунок 2.13 – Чистий дохід від реалізованої продукції

Джерело: складено автором[51]

Чистий дохід від реалізації продукції є ключовим показником комерційної успішності підприємства. Його динаміка демонструє зміни у попиту та обсягах продажу.

Таблиця 2.12 – Чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	6808	-	-
2021	6019	-789	-11,6%
2022	2099	-3920	-65,1%
2023	554	-1545	-73,6%
2024	1446	+892	+161,0%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Дохід від реалізації суттєво зменшився після 2020 року, що ймовірно пов'язано зі зниженням ринкового попиту, скороченням виробничих обсягів або посиленням конкуренції. У 2023 році дохід досяг мінімального рівня, однак у 2024 році спостерігається різке зростання, що може свідчити про розширення продажів, активізацію збуту або оновлення асортименту

Дохід від реалізації товарів, робіт і послуг є основним джерелом доходів підприємства. Зростаюча динаміка відображає збільшення продажів, а спад може свідчити про зменшення попиту або проблеми з конкурентоспроможністю [51].

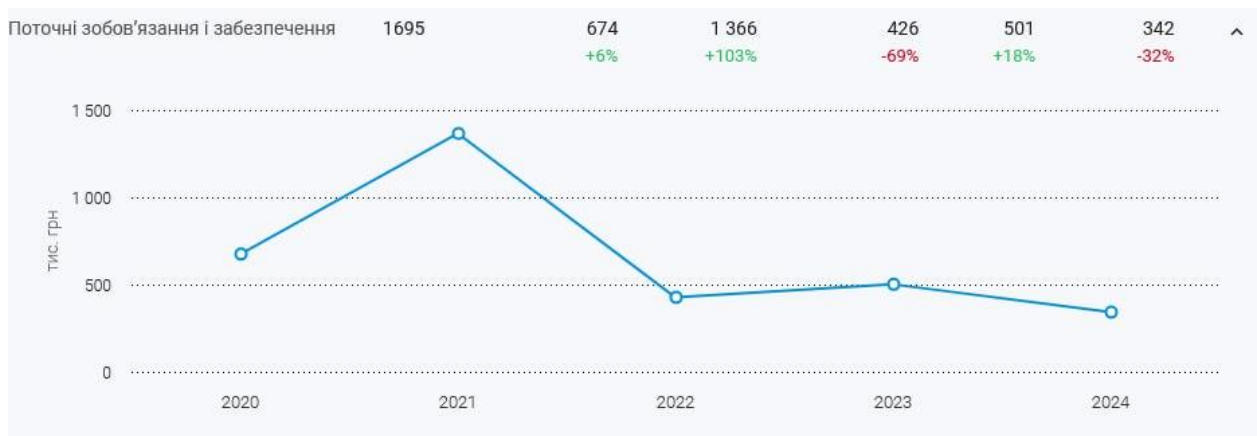


Рисунок 2.14 – Поточні зобов'язання і забезпечення

Джерело: складено автором[51]

Поточні зобов'язання та забезпечення відображають обсяг короткострокових боргів, які мають бути погашені у найближчому періоді. Їхня динаміка є важливою для оцінки ризиків ліквідності.

Таблиця 2.13 – Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	674	-	-
2021	1366	+692	+102,7%
2022	426	-940	-68,8%
2023	501	+75	+17,6%
2024	342	-152	-31,7%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [51]

Протягом 2020–2021 років поточні зобов'язання різко зросли, що могло бути пов'язано зі збільшенням кредиторської заборгованості або використанням позикових коштів. У 2022 році відбулося стрімке скорочення, після чого показник знову почав зростати. У 2024 році спостерігається чергове зниження, яке може свідчити про покращення розрахункової дисципліни або зниження потреби у зовнішньому фінансуванні. Така змінність свідчить про нестабільність короткострокових фінансових зобов'язань підприємства.

Поточні зобов'язання відображають короткострокові борги підприємства. Їх збільшення може свідчити про нарощування кредиторської заборгованості або використання позикових коштів для фінансування операційної діяльності [51].

За результатами фінансового аналізу ТОВ «ЕЛПОЛ» за період 2020–2024 років можна зробити такі загальні висновки. Підприємство демонструє неоднорідну динаміку ключових фінансових показників, що свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у діяльності. Собівартість реалізованої продукції значно знизилася, що може свідчити про оптимізацію виробничих витрат або зміну асортименту продукції. Водночас фінансовий результат до оподаткування та операційний прибуток показують тенденцію до зниження, що вказує на зростання витрат або зниження рентабельності діяльності. Валовий прибуток коливався, що свідчить про нестабільність доходів підприємства.

Власний капітал і загальна сума активів мають позитивну динаміку, що свідчить про певне зміцнення фінансової бази і можливості для подальшого розвитку та інвестування. Проте зниження оборотних активів і збільшення поточних зобов'язань можуть свідчити про зростаюче навантаження на ліквідність підприємства та необхідність ефективнішого управління короткостроковими фінансовими ресурсами.

Загалом фінансовий стан ТОВ «ЕЛПОЛ» можна охарактеризувати як стабільний, але з певними ризиками, які пов'язані з необхідністю підвищення операційної ефективності та покращення контролю над витратами. Для покращення фінансових результатів доцільно приділити увагу оптимізації виробничих процесів, диверсифікації продуктового портфеля і зміцненню позицій на ринку. Фінансові показники «ЕЛПОЛ» свідчать про зниження прибутковості та капіталу, тому інновації можуть стати важливим інструментом для відновлення росту та стабілізації фінансового стану.

Реалізація інноваційної політики на ТОВ «ЕЛПОЛ» призвела до значного розширення асортименту продукції та послуг підприємства. У межах впроваджених інноваційних проєктів було введено щонайменше 14 нових продуктів, серед яких сучасні ворота, автоматичні ролети, маркізи, а також альтернативні системи захисту та автоматизації, що дозволяє задовольняти потреби широкого кола споживачів і охоплювати нові сегменти ринку.

Крім асортиментного розширення, впроваджені інновації сприяли оптимізації внутрішніх процесів виробництва та підвищенню продуктивності праці. Завдяки модернізації обладнання, автоматизації окремих технологічних операцій і впровадженню сучасних програмно-управлінських рішень вдалося скоротити терміни виконання замовлень, що позитивно вплинуло на ефективність роботи всього підприємства. Одночасно зафіксовано зниження кількості рекламацій та повернень продукції, що є свідченням підвищення якості як виробничого процесу, так і кінцевого продукту.

Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності здійснюється як за рахунок власних ресурсів ТОВ «ЕЛПОЛ», так і через стратегічне партнерство з компанією Alutech. Така взаємодія забезпечує доступ до передових технологій, матеріалів та спеціалізованого обладнання, що дозволяє підприємству впроваджувати комплексні рішення, підвищувати технологічний рівень виробництва та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Впроваджені інноваційні заходи мають не лише технічне, а й стратегічне значення. Вони дозволяють підприємству зміцнювати власний бренд, підвищувати рівень довіри клієнтів і формувати позитивний імідж на ринку. Системний підхід до інноваційної діяльності забезпечує комплексне вирішення завдань модернізації виробничих процесів, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінської роботи.

Особливу увагу приділено також розвитку персоналу та підвищенню його кваліфікації. Впровадження нових технологій супроводжується навчанням працівників, що сприяє швидкій адаптації до сучасних методів виробництва та підвищенню їхньої продуктивності. Додатково, впровадження цифрових систем контролю та управління виробництвом дозволяє забезпечити більш точне планування ресурсів, зменшення втрат часу та матеріалів і підвищення фінансової ефективності підприємства.

Завдяки комплексному підходу до інноваційної діяльності ТОВ «ЕЛПОЛ» не лише забезпечує стабільне функціонування у висококонкурентному середовищі, але й створює умови для довгострокового стратегічного розвитку. Це включає постійне оновлення асортименту продукції, модернізацію технологічного обладнання, оптимізацію виробничих процесів та посилення взаємодії з партнерами й постачальниками.

Таким чином, системне впровадження інноваційних рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, росту його ринкової частки та формуванню стійкої клієнтської бази. Воно дозволяє ТОВ

«ЕЛПОЛ» підтримувати високий рівень задоволеності споживачів, своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і ефективно інтегрувати нові технології у виробничий процес, що у перспективі забезпечує стабільне збільшення доходів і фінансової стабільності компанії.

2.2. Аналіз ефективності реалізованих інноваційних проєктів

У процесі формування та розвитку ринкової економіки ключовим чинником забезпечення стабільного економічного зростання держави є активізація та вдосконалення підприємницької діяльності. В умовах сучасного ринку для підприємств надзвичайно важливим стає глибоке розуміння структури фінансів, механізмів їх організації та процесів управління фінансовими ресурсами. Окрім цього, критичним є знання методів підтримки фінансової стійкості, що дозволяє підприємству ефективно планувати та контролювати свої фінансові потоки.

Наявність цих знань і навичок дає можливість своєчасно виявляти ознаки фінансової нестабільності та приймати превентивні заходи для запобігання кризових ситуацій. Впровадження сучасних фінансових інструментів та управлінських рішень забезпечує підприємству можливість коригувати стратегію діяльності у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Як результат, це сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та досягненню позитивних фінансових результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Таким чином, знання принципів організації фінансів, а також уміння застосовувати відповідні механізми управління фінансовими потоками є фундаментальним для забезпечення економічної стабільності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Успішне фінансове управління дозволяє не лише уникнути кризових ситуацій, а й створює

передумови для сталого розвитку та збільшення ринкової вартості компанії. [24].

На сучасному етапі розвитку економіки питання фінансової стійкості підприємств привертає особливу увагу науковців та практиків. Фінансова стійкість визначається як здатність підприємства забезпечувати стабільне перевищення доходів над витратами, що дозволяє йому ефективно управляти грошовими ресурсами та підтримувати безперервність виробничих процесів і реалізацію продукції.

Забезпечення фінансової стійкості є критично важливим для гарантування фінансової безпеки підприємства. Воно дозволяє організації протистояти різноманітним ризикам і загрозам, уникати небажаних змін у структурі підприємства та зменшувати ймовірність його ліквідації чи банкрутства. Підтримка фінансової незалежності забезпечує гнучкість у прийнятті стратегічних рішень, сприяє ефективному плануванню інвестиційної та операційної діяльності та створює основу для довгострокового розвитку.

Крім того, фінансова стійкість дозволяє підприємству оптимізувати використання власних і залучених ресурсів, підвищувати рентабельність та формувати конкурентні переваги на ринку. Це досягається через контроль за витратами, збалансоване фінансування виробничих і інвестиційних процесів, а також постійний моніторинг фінансового стану підприємства. Таким чином, фінансова стійкість виступає ключовим елементом стратегічного управління та забезпечує стабільність і надійність функціонування підприємства в умовах динамічної ринкової економіки.

Забезпечення фінансової стійкості — це комплекс практичних інструментів та принципів розподілу та застосування фінансових коштів. Основне завдання такого механізму — підтримувати безперебійну діяльність та закладати основу для розвитку компанії, адаптуючись до постійної взаємодії внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів [1].

Під механізмом забезпечення фінансової стійкості слід розуміти сукупність організаційних, економічних та управлінських заходів, спрямованих на створення таких умов, які забезпечують безперервне функціонування підприємства та його здатність виконувати покладені на нього завдання. Цей механізм реалізується через раціональне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів, що дозволяє підприємству ефективно забезпечувати свої поточні та стратегічні потреби.

Визначення рівня фінансової стійкості здійснюється на основі системного аналізу фінансових показників, включно з абсолютними та відносними величинами, які відображають реальний фінансовий стан підприємства. Абсолютні показники демонструють конкретні обсяги фінансових ресурсів, тоді як відносні характеризують їхню співвідношення та ефективність використання.

Суть фінансової стійкості підприємства полягає в оптимальному формуванні фінансових засобів, їхньому раціональному розподілі та ефективному застосуванні у виробничо-господарській діяльності. Такий підхід забезпечує не лише стабільність виконання поточних зобов'язань, а й створює основу для довгострокового розвитку, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності організації на ринку (Таблиця 2.3).

Для підвищення фінансової стабільності ТОВ «ЕЛПОЛ» необхідно здійснити комплексне вдосконалення управління власним капіталом підприємства. Зокрема, доцільними є такі заходи:

- модернізація системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що дозволить зробити її більш прозорою та корисною для фінансового аналізу всіма зацікавленими учасниками ринку;
- нарощування статутного капіталу підприємства, що підвищить його фінансові гарантії та забезпечить стабільну основу для інвестиційної діяльності;

- розширення резервного фонду та удосконалення процедур його обліку і відображення у бухгалтерському балансі, що забезпечить додатковий захист від фінансових ризиків.

Таблиця 2.3. – Аналітична оцінка показників фінансової стійкості підприємства

Показники-коефіцієнти	Норматив	Значення		Коментар
		почато к 2024 року	кінець 2024 року	
Концентрації власного капіталу (автономії, незалежності)	Більше 0,6	0,813	0,852	Вищий нормативу, поліпшення
Фінансової залежності	Більше 1	1,229	1,173	Вищий нормативу, погіршення
Маневрування власного капіталу	0,4...0,6	0,655	0,405	Відповідає нормативу, погіршення
Структури довгострокових вкладень	Збільшення	0,103	0,059	Погіршення
Довгострокового залучення позичених засобів	Зменшення	0,055	0,043	Поліпшення
Співвідношення власних і залучених засобів	Зменшення	0,209	0,156	Поліпшення
Структури залученого капіталу	$\gamma' < \gamma$; π - χ і γ	0,276	0,287	Не змінився
Забезпеченості обігових коштів власними обіговими коштами	Більше 0,1	0,768	0,725	Вищий нормативу, поліпшення
Співвідношення необоротних і власних засобів	Більше 0,5...0,8	0,560	0,758	Вищий нормативу, поліпшення
Відношення виробничих активів і майна	Більше 0,5	0,205	0,154	Нижчий нормативу, погіршення
Окупності відсотків за кредит	Більший 3	5,4	4,6	Вищий нормативу, поліпшення
Стабільності економічного росту	Ріст	0,021	0,011	Незадовільний, погіршення
Чистого виторгу	Збільш.	0,283	0,202	Погіршення

Джерело: складено автором за [51]

Підвищення фінансової стійкості підприємства також досягається шляхом оптимізації абсолютних фінансових показників, зокрема:

- збільшення власного капіталу, який слугує основою для формування оборотних ресурсів та покриття поточних витрат;
- ефективна реалізація невикористовуваних необоротних активів з метою зменшення їхньої частки у структурі майна підприємства;
- скорочення обсягів запасів шляхом реалізації або перерозподілу частини ресурсів, що не беруть участі у виробничому процесі;
- планування обсягів запасів на мінімально необхідному рівні для забезпечення безперервності виробництва;
- збільшення нерозподіленого прибутку, що дозволяє утримувати фінансові ресурси всередині підприємства та уникати їх перенаправлення на необоротні активи без стратегічної необхідності.

ТОВ «ЕЛПОЛ» постійно інтегрує інноваційні підходи до свого виробництва для підвищення операційної ефективності, поліпшення якості продуктів та послуг та посилення ринкових позицій.

Оцінка результативності цих інноваційних ініціатив є критично важливою для формування стратегії розвитку компанії. Вона дає змогу виміряти вплив кожного конкретного проекту на досягнення стратегічних і фінансових орієнтирів, а також виявити найбільш перспективні напрями для майбутніх інвестицій.

SWOT-аналіз ТОВ «ЕЛПОЛ» показав, що підприємство має значний внутрішній потенціал для розвитку завдяки сформованим сильним сторонам: багаторічному досвіду, партнерству з Alutech, високій якості продукції, наявності сертифікованого персоналу та розвиненій дилерській мережі. Водночас слабкі сторони, такі як залежність від імпортованих матеріалів, недостатній рівень цифровізації та вплив конкуренції, потребують підвищення операційної ефективності та стратегічних змін.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «ЕЛПОЛ»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Багаторічний досвід роботи (з 1996 р.). Сертифікований персонал. Партнерство та сертифікація Alutech. Власна система контролю якості. Широкий асортимент продукції. Розвинена дилерська мережа. Стабільне збільшення доходів та продуктивності.	Залежність від імпортних комплектуючих. Обмежені виробничі площі. Висока собівартість продукції. Недостатній рівень цифровізації процесів. Висока залежність від економічної ситуації. Висока конкуренція в регіоні.
O – Можливості	T – Загрози
Розвиток онлайн-продажів Розширення дилерської мережі Запуск власного виробництва комплектуючих Зростання попиту на енергоефективні рішення	Макроекономічна нестабільність Валютні ризики Зниження купівельної спроможності населення Дешеві китайські аналоги Логістичні проблеми із-зі воєнного стану в країні

Джерело: сформовано автором на основі[3]

Можливості зовнішнього ринку – зростання попиту на енергоефективні рішення, автоматизацію, «розумний дім» та розширення онлайн-продажів – відкривають широкі перспективи для модернізації та диверсифікації діяльності. Проте підприємство має враховувати загрози: економічну нестабільність, валютні коливання, цінову конкуренцію та логістичні ризики.

Таким чином, SWOT-аналіз доводить, що підприємство може успішно реалізувати стратегічні можливості, якщо зосередиться на мінімізації внутрішніх слабких сторін та ефективному реагуванні на зовнішні виклики. Найбільш перспективними є напрями автоматизації, цифровізації, оптимізації виробничих процесів і зміцнення партнерської мережі.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ «ЕЛПОЛ»

Р – Політичні чинники	Е – Економічні чинники
Воєнний стан та його вплив на бізнес. Податкове регулювання діяльності МСП. Регулювання імпорту комплектуючих. Державні програми підтримки бізнесу.	Коливання валютних курсів. Інфляція та зростання собівартості. Стан будівельного ринку. Рівень доходів населення.
S – Соціальні чинники	T – Технологічні чинники
Попит на енергоефективні та безпекові системи. Перехід споживачів до онлайн-сервісів. Підвищення вимог до якості сервісу. Демографічні та міграційні зміни.	Розвиток систем автоматизації та “розумного дому”. Впровадження нових матеріалів та механізмів. Необхідність цифровізації бізнес-процесів. ІТ-рішення для точного вимірювання та монтажу.

Джерело: сформовано автором [3]

PEST-аналіз діяльності ТОВ «ЕЛПОЛ» дав можливість оцінити вплив макросередовища на підприємство. Політичні чинники, зокрема воєнний стан, регуляторні зміни та державні програми підтримки, суттєво визначають умови функціонування компанії. Економічні фактори – коливання валютних курсів, інфляційні процеси та зміни в будівельному секторі – формують фінансові ризики та вимагають гнучкого управління ресурсами.

Соціальні тенденції свідчать про зростання важливості енергоефективних рішень, підвищення очікувань споживачів щодо сервісу та активну діджиталізацію способів взаємодії з клієнтами. Технологічні фактори, такі як автоматизація, розвиток інноваційних матеріалів, систем безпеки та цифрових інструментів вимірювання, створюють значні можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Для цього ТОВ «ЕЛПОЛ» реалізувало комплекс інноваційних проєктів у трьох основних напрямках. Першим став перехід до автоматизованого виробництва, зокрема впровадження ліній для збірки воріт. Це дозволило

досягти значних операційних покращень: виробничий цикл скоротився на 10%, рівень браку впав на 5%, а загальні операційні витрати знизилися на 12%. Другим стратегічним кроком стала розробка нових продуктів, таких як автоматизовані системи ролетного типу та автоворота з вбудованим модулем WiFi. Ця новинка забезпечила зростання обсягів продажів на 8% в лінійці воріт та посилила позиції компанії на ринку корпоративних клієнтів. Третім напрямом стала цифровізація управління через впровадження ERP-системи, що оптимізувало планування, облік і моніторинг фінансово-виробничих показників.

Ефективність цих інновацій підтверджується комплексом позитивних змін. У фінансовому секторі спостерігається зростання виручки на 18% і підвищення рентабельності на 8%. Операційна ефективність виросла за рахунок скорочення виробничого циклу та зниження остаточного рівня браку до 3%, що безпосередньо покращило якість обслуговування клієнтів. Додатковими перевагами стали соціально-екологічні досягнення: зменшення енергоспоживання на 10% та можливість створення нових робочих місць.

Процес впровадження, однак, супроводжувався певними викликами, серед яких – обмеженість фінансових ресурсів та опір змінам з боку частини персоналу. Компанія подолати ці перешкоди шляхом залучення додаткового фінансування та реалізації цільових програм навчання та адаптації співробітників.

На основі отриманого досвіду ТОВ «ЕЛПОЛ» визначає подальші пріоритети розвитку. У планах – поглиблення автоматизації виробничих процесів, розширення продуктового портфеля автоматизованих продуктів, вдосконалення інформаційних систем та підвищення якості взаємодії з клієнтами. Таким чином, реалізована інноваційна стратегія вже забезпечила стійке зростання ключових показників і сформувала міцний фундамент для майбутніх інвестицій у технологічний розвиток та підвищення ринкової стійкості підприємства.

2.3. Дослідження впливу інноваційних рішень на конкурентоспроможність підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, де глобалізація, швидкі технологічні зміни та зростаюча конкуренція постійно впливають на ринки, конкурентоспроможність підприємства стає одним із ключових факторів для досягнення успіху. У таких умовах інноваційні рішення відіграють важливу роль, оскільки дозволяють компаніям адаптуватися до змін, оптимізувати свої операції та створювати нові конкурентні переваги. Впровадження інновацій є не лише можливістю покращити продукцію та послуги, але й стратегічним інструментом для зміцнення ринкових позицій. Це стає особливо важливим для підприємств, які прагнуть утримати та зміцнити свої конкурентні позиції в умовах високої конкуренції.

ТОВ «Елпол» активно впроваджує інноваційні технології як у виробництві, так і в управлінських процесах, що дозволяє йому не лише залишатися конкурентоспроможним на ринку, але й стабільно зростати в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність компанії ефективно діяти в умовах конкурентної боротьби, забезпечуючи стабільне фінансове становище, високий рівень продуктивності та відповідність вимогам ринку. Вона включає в себе не лише матеріально-технічні ресурси, але й інтелектуальний капітал, гнучкість в адаптації до змін та здатність швидко реагувати на виклики. Інновації є одним із ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вони дозволяють підприємствам:

- покращувати якість продукції та послуг;
- оптимізувати виробничі та управлінські процеси;
- знижувати витрати та підвищувати продуктивність праці;
- розширювати асортимент продукції або послуг;
- підвищувати рівень обслуговування клієнтів;

- впроваджувати нові бізнес-моделі, що відповідають вимогам часу.

ТОВ «ЕЛПОЛ» суттєво посилило свої ринкові позиції завдяки системному впровадженню ключових інновацій. Впровадження автоматизованих технологічних ліній дозволило корінно трансформувати виробництво. Це призвело до зростання продуктивності праці та скорочення собівартості. Рівень виробничого браку суттєво знизився, а операційний цикл виготовлення однієї одиниці скоротився на . Як наслідок, компанія змогла наростити обсяги випуску продукції з одночасною оптимізацією витрат, що зробило її пропозицію більш привабливою для ринку та стало важливим конкурентним перевагою. Ключовим кроком у вдосконаленні бізнес-процесів стало інтегрування ERP-системи. Автоматизація планування, обліку та контролю дозволила мінімізувати витрати на адміністративні процедури та підвищити узгодженість роботи всіх підрозділів. Це не тільки підвищило загальну операційну ефективність, але й сприяло зростанню рентабельності компанії через оптимізацію управлінських витрат. Стратегічним напрямом стало виведення на ринок нових рішень, орієнтованих на автоматизацію та енергоефективність: автоматичні роletні системи, відкатні ворота на консолі, рафштори, маркізи та швидкісні ворота. Це дозволило не лише диверсифікувати асортимент, але й залучити нову категорію клієнтів — корпоративних замовників, для яких критерій автоматизації та енергозбереження є пріоритетним. В результаті попит на продукцію компанії зріс, що забезпечило приріст обсягів продаж на 16%. Впровадження сучасних маркетингових інструментів, зокрема онлайн-платформи для оформлення замовлень та інтеграція з інтернет-магазинами, значно розширило географію продажів та зробило продукцію доступнішою для кінцевого споживача.

Комплекс інноваційних змін забезпечив значне підвищення фінансових показників: виручка компанії зросла на 18%, а рентабельність — на 8%. Оптимізація виробництва дозволила знизити витрати на 12%, що зберегло конкурентоспроможність компанії в умовах посилення ринкової конкуренції. Порівняльний аналіз демонструє, що ТОВ «ЕЛПОЛ» досягло визначних

переваг перед аналогами за такими параметрами, як продуктивність, якість продукції та швидкість обслуговування клієнтів. Окрім економічних ефектів, інновації позитивно вплинули на клієнтський досвід. Енергоефективні рішення та цифрові сервіси дозволили знизити експлуатаційні витрати клієнтів, що підвищило їхню задоволеність та лояльність до бренду компанії.

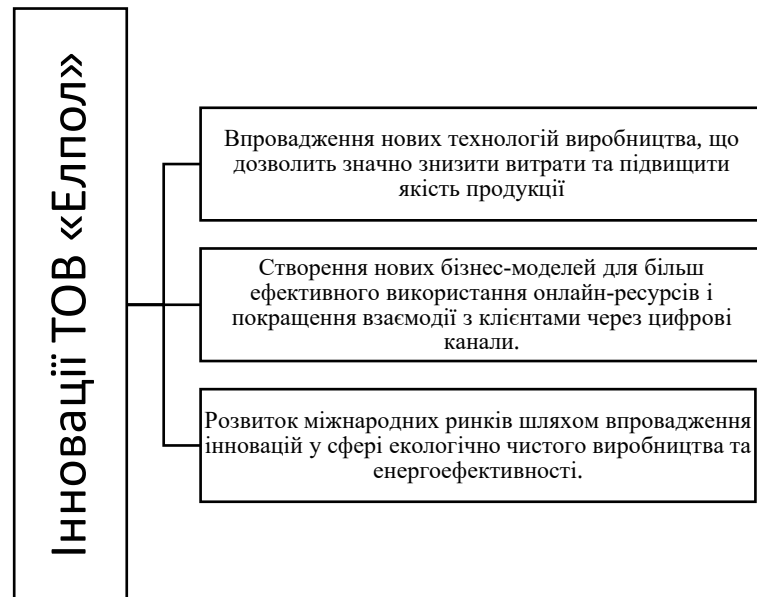


Рисунок 2.6 – Напрямки впровадження інновації ТОВ «Елпол»

Джерело: сформовано автором на основі [11;52]

Подальше використання інновацій в ТОВ «Елпол» сприятиме не лише зміцненню поточних конкурентних позицій, а й відкриє нові можливості для розвитку.

Таким чином, інноваційні рішення ТОВ «Елпол» стали потужним фактором, що дозволив підвищити конкурентоспроможність підприємства. Впровадження нових технологій, оптимізація виробництва та покращення якості продукції створюють умови для подальшого зростання підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Є досить багато видів ризиків, з якими стикається підприємство у своїй роботі. Основним способом оцінки ризику є його ранжування за критеріями: високий, середній, низький та присвоєнням балів від 1 до 10.

На сьогоднішній день, на підприємстві ТОВ «ЕЛПОЛ» є деякі елементи системи керування ризиками. Так, у цій компанії виробляється ідентифікація основних факторів ризику, характерних для діяльності ТОВ «ЕЛПОЛ». Після визначення чинників для підприємства виробляється класифікація та групування основних факторів ризику за ступенем їх впливу на діяльність компанії. Далі проводиться оцінка рівня ризику.

Оцінка рівня ризику один із найважливіших етапів ризик-менеджменту, оскільки для управління ризиком його необхідно насамперед проаналізувати та оцінити. В економічній літературі існує безліч визначення поняття ризику, проте загалом під оцінкою ризику розуміється систематичний процес виявлення факторів та видів ризику та їх кількісна оцінка, тобто методологія аналізу ризиків поєднує взаємодоповнюючі кількісний та якісний підходи.

Виділяються два етапи оцінки ризику: якісний та кількісний. Якісні методи полягають у визначенні типу ризику, його параметрів, виявлення джерел та причин ризику. Щодо кількісної оцінки, то у разі обчислюються числові значення величин ризиків. Це може бути ймовірність настання того чи іншого ризику, або оцінка можливих збитків і т.п.

На підприємстві ТОВ «ЕЛПОЛ» ризик аналізується якісно, для чого визначаються групи ризиків, яким піддається підприємство, дається їх характеристика та способи подолання.

Перевага такого підходу полягає в тому, що вже на початковому етапі аналізу можна наочно оцінити ступінь ризикованості діяльності з кількісним складом ризиків.

Функціонування ТОВ «ЕЛПОЛ», як і будь-якого сучасного підприємства, відбувається в умовах значної ризикованості. Для протидії цьому необхідно вибудовувати цілісний та проактивний механізм ризик-менеджменту, фундаментом якого має стати спеціалізована внутрішня служба або особа.

На початковому етапі критично важливо чітко визначити місію, повноваження та позицію нової структури в організаційній ієрархії

підприємства. У сучасних економічних реаліях її головним завданням є не лише реагування на загрози, а передусім профілактика можливих втрат. Для цього служба повинна систематично здійснювати моніторинг усієї діяльності компанії, проводити комплексний аналіз ризикоутворюючих факторів (від логістичних та виробничих до фінансових і репутаційних), розробляти практичні рекомендації зі зниження їх впливу та контролювати виконання відповідних заходів. Не менш важливим є забезпечення прозорості її роботи: весь персонал компанії має бути поінформований про функції, права та обов'язки служби, що формує культуру обізнаності про ризики на всіх рівнях. Особливої уваги потребує вплив макроекономічної нестабільності, що є характерною рисою сучасного бізнес-середовища. Соціально-економічна турбулентність постійно вносить корективи як в операційну діяльність підприємства, так і безпосередньо в методику управління ризиками. Повністю передбачити та нейтралізувати цей вплив неможливо, однак системний підхід дозволяє ідентифікувати та оцінити, як саме зовнішні коливання посилюють конкретні внутрішні ризики (наприклад, валютні, сировинні або ринкові). Це дає змогу адаптувати стратегію та тактику ризик-менеджменту, перетворюючи їх із статичного інструменту на гнучку систему, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього контексту. Для підвищення ефективності служби ризик-менеджменту доцільно розробити та впровадити власну систему ключових показників ефективності, що дозволить кількісно оцінювати рівень загроз. Важливо налагодити регулярну звітність служби перед керівництвом, інтегрувавши аналіз ризиків у процес прийняття ключових стратегічних та операційних рішень. Розвиток системи має бути гнучким, передбачаючи періодичний перегляд і вдосконалення методик з урахуванням накопиченого досвіду та нових викликів

На першому етапі визначено перелік ризиків, яким схильна компанія.

У таблиці 3.1 наведено перелік даних ризиків, характерних для діяльності ТОВ «ЕЛПОЛ».

Таблиця 2.6 – Ризики, характерні для діяльності ТОВ «ЕЛПОЛ»

Група ризику	Найменування ризику	Опис ризику
Операційні	Конкурентні ризики	Компанія здійснює діяльність в умовах серйозної конкуренції з українськими та міжнародними торговими компаніями.
	Етичні ризики	Компанія схильна до ризиків, що полягають у порушенні взаємин всередині Компанії, взаємин з інвесторами, державою та суспільством, споживачами та постачальниками, іншими юридичними та фізичними особами, у тому числі ризику шахрайства, корупції та конфлікту інтересів.
	Соціальні ризики	Компанія схильна до таких ризиків соціального характеру: • внутрішні ризики, пов'язані з можливою невідповідністю соціальних програм, що здійснюються у Компанії.
Фінансові	Кредитний ризик	середньогалузевому рівню, що може призвести до зростання плинності кадрів; • зовнішні ризики, пов'язані з можливими перешкодами для здійснення нормальної виробничої діяльності зі сторони населення, що проживає поблизу виробничих об'єктів. Компанія схильна до ризику втрат, пов'язаних з невиконанням контрагентами у встановлений термін договірних фінансових зобов'язань, і в тому числі залежить від надійності банків, яких розміщує вільні кошти.
	Ризик реінвестування	Недостатній обсяг фінансування видатків може вплинути на фінансове становище Компанії та результати її діяльності.

Продовження таблиці 2.6.

	Відсотковий ризик	Будучи позичальником, Компанія піддається впливу ризиків, пов'язаних із збільшенням відсоткових ставок. Зростання відсоткових ставок може обмежити використання позикового капіталу як джерело фінансування діяльності Компанії.
	Валютні ризики	Частина зобов'язань Компанії номінована в іноземній валюті, що може призвести до втрат у разі девальвації гривні.
	Ризик ліквідності	Ризик ліквідності є ризиком невиконання Компанією своїх фінансових зобов'язань у встановлені терміни.
	Ризик, пов'язаний з впливом фінансової кризи	Основними негативними наслідками фінансової кризи для Компанії можуть стати девальвація гривні та зниження попиту товари внаслідок падіння рівня доходів населення.
Правові	Ризик змін в законодавстві	Компанія схильна до ризику наслідків зміни законодавства України. • валютне законодавство (у частині регулювання експортно-імпортних операцій та діяльності із запозичення); • податкове законодавство (щодо зміни порядку оподаткування та ставок податків); • митне законодавство (у частині регулювання експорту)

Джерело: сформовано автором [49;54]

Поданий перелік ризиків не є вичерпним та відображає точку зору про найбільш суттєві ризики, засновану на власній оцінці менеджменту підприємства. Таким чином, згідно даним ТОВ «ЕЛПОЛ», його діяльність піддається 3 основним групам ризику:

- Операційні ризики;
- Фінансові ризики;
- Правові ризики.

Найбільшою групою (за кількістю ризиків) є група фінансових ризиків. Саме вони й досліджуватимуться, оскільки вони надають вплив на фінансове становище підприємства. Зважаючи на останні події в країні (напружена обстановка в Україні із-за дії воєнного стану, суттєве коливання курсів валют тощо) група фінансових ризиків може вплинути на становище підприємства.

Підсумкові результати якісного аналізу ризику є вихідною інформацією щодо кількісного аналізу. У ході дослідження схильності ТОВ «ЕЛПОЛ» фінансових ризиків, діяльність підприємства оцінюється за такими критеріями:

- Високий ризик;
- Середній ризик;
- Низький ризик.

У роботі розглянуто схильність ТОВ «ЕЛПОЛ» кожному із зазначених видів фінансового ризику.

Кредитний ризик полягає в можливості втрат, пов'язаних з невиконанням контрагентами у встановлений термін договірних фінансових зобов'язань. Так як на підприємстві реалізація товарів на внутрішньому ринку виробляється на основі 100% передоплати, здійснюється постійний моніторинг фінансового стану контрагентів, можна сказати, що на підприємстві застосовуються всі необхідні заходи для мінімізації даного ризику. Проте останні події з лютого 2022 року на фінансових ринках могли похитнути діяльність багатьох компаній-партнерів і поки що масштаби впливу важко оцінити, тому цей ризик середній. Відсотковий ризик полягає у можливості несення втрат через зміни відсоткових ставок. Так як в липні 2022 року Національний банк підвищив рівень базової ставки до 17%, це суттєво збільшує відсотковий ризик. По-перше, можуть бути змінені відсоткові ставки в користь збільшення за кредитами, що вже діють (через форс мажору), по-друге, на ринку кредитування з 2022 року спостерігалися труднощі з видачею кредитів з боку банків, що може спричинити труднощі у використанні кредитних ліній та по-третє, через зростання базової ставки

суттєво збільшиться відсоток за користування кредитними коштами. Більше того, ТОВ «ЕЛПОЛ» знаходиться в червоній зоні біля лінії бойових дій, а це повністю забороняє видачу будь-яких кредитів. Таким чином, для цього підприємства відсотковий ризик високий. Через зростання відсоткового ризику збільшується ризик реінвестування, оскільки очевидно буде брак фінансування через труднощі залучення позикових коштів. Валютний ризик також є високим, тому що в 2022 році курс долара збільшився із 29 грн. за долар США до 40 грн. протягом серпня-вересня 2022 року, а курс євро зріс з 31 грн. за євро до 41 грн. на сьогодні курси валют залишаються нестабільними і важко прогнозованими, що негативно позначиться на фінансовому становищі підприємства.

Через погіршення становища країни, наявності труднощів у залучення позикових коштів у підприємства ризик ліквідності високий, так як існує реальна загроза недостатності коштів підприємства для погашення у строк своїх зобов'язань. Ризик, пов'язаний із впливом фінансової кризи є дуже високим для компанії ТОВ «ЕЛПОЛ». Вплив даного ризику полягає в прогнозованій (деякими економістами) девальвації гривні та зниження попиту товари внаслідок падіння доходів населення.

У таблиці 2.7 представлена загальна оцінка схильності до впливу фінансових ризиків ТОВ «ЕЛПОЛ» у 2022 році.

Таблиця 2.7 – Оцінка схильності до впливу фінансових ризиків ТОВ «ЕЛПОЛ»

Вид ризику	Оцінка впливу
Кредитний ризик	Середній
Відсотковий ризик	Високий
Ризик реінвестування	Високий
Валютні ризики	Високий
Ризик ліквідності	Високий
Ризик, пов'язаний із впливом фінансової кризи	Високий

Джерело: сформовано автором на основі[49]

Таким чином, були розглянуті основні види ризику, характерні для ТОВ «ЕЛПОЛ». За підсумками оцінки схильності до впливу фінансових ризиків на діяльність ТОВ «ЕЛПОЛ» було визначено, що через останні події у країні та світі ТОВ «ЕЛПОЛ» серйозно піддається впливу фінансових ризиків. Сукупний вплив цих ризиків може призвести підприємство до банкрутства.

У ході аналізу було виявлено значне зниження виручки та збільшення собівартості компанії слід звернути увагу на просування своїх робіт в інтернеті та розширити лінійку наданих послуг.

Залучити клієнтів можна за допомогою ЗМІ, проведення акцій та збільшення активностей за допомогою реклами. За результатами аналізу діяльності підприємства встановлено, що собівартість робіт дуже велика. У зв'язку з цим рекомендується зробити моніторинг постачальників та обрати оптимальне рішення щодо закупівлі запчастин та комплектуючих матеріалів для реалізації послуг. Варто звернути увагу і на запасні аналоги частин.

У підприємства ТОВ «ЕЛПОЛ» спостерігається зростання дебіторської заборгованості – це негативний результат діяльності, який знижує можливості компанії користуватися своїми обіговими коштами. Тут організації потрібно розробити чіткий план та стратегію щодо зменшення показників боргів дебіторів.

Дебіторська заборгованість фактично є тимчасовим відволіканням коштів підприємства для фінансування неоплачених клієнтами поставок товарів або послуг. Погашення поточних зобов'язань у цей період компанія вимушена здійснювати за рахунок власних чи позикових ресурсів. Однак, якщо сума прострочених платежів перевищить власні фінансові можливості та доступ до кредитування, підприємство може втратити ліквідність, стати неплатоспроможним та зрештою – банкрутом. Саме через цей критичний ризик ефективному управлінню дебіторською заборгованістю відводиться пріоритетна роль у фінансовій політиці компанії.

Таким чином, необхідний щоденний та щотижневий моніторинг недисциплінованих клієнтів. Пропоную впровадити більш систематичний

збір та аналіз інформації щодо контрагентів, що допускають прострочення на стислі терміни. Можна закріпити відповідального співробітника та внести коригування у його мотивації, для якіснішої роботи.

Компанії потрібно мати максимальну кількість інформації про замовників: контактні данні компанії, адреси з точним місцезнаходженням, телефони керівників включаючи соціальні мережі, банківські реквізити, пов'язаних осіб, інформацію про можливих партнерів організації-покупця. Це і надалі спростить процес стягнення заборгованості дебіторів.

При укладанні договору підприємству слід звернути увагу на пункти договору: про строки та терміни оплати, пеня та штрафні санкції при прострочках, наявність судових позовів тощо. Під час укладання договору краще користуватися юристами з фаховою освітою та досвідом.

Щотижнева звітність допоможе керівництву оцінити релевантно ситуацію та можливо не доводити до суда і вирішити проблему зі стягнення боргів в досудовому полі шляхом перемовин. Це значно покращить поточну ситуацією.

Компанії слід провести такі заходи: звернутися до боржників, направлення повідомчих листів, обмеження у наданні послуг та повне припинення обслуговування даного контрагента, нарахування штрафів, подання претензій та позовів, занесення партнера до «чорного списку».

При проведенні аналізу також було відзначено зростання кредиторської заборгованості – що так само може компанію надалі привести до банкрутства. Кредиторська заборгованість виникає якраз у тому випадку, коли дата надання послуг не збігається з датою фактичної оплати послуг.

Таким чином, у розділі 2 було досліджено особливості організації інноваційної діяльності та стан управління інноваційними проектами на підприємстві ТОВ «Елпол». Проведено аналіз основних показників діяльності підприємства, визначено рівень розвитку його інноваційної інфраструктури та можливості реалізації інноваційних ініціатив.

Аналіз ефективності реалізованих інноваційних проєктів показав, що впроваджені технічні та організаційні рішення позитивно вплинули на виробничі показники, підвищили рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим виявлено низку проблем управлінського та стратегічного характеру, що стримують повне використання інноваційного потенціалу ТОВ «Елпол».

Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність розробки цілісної стратегії управління інноваційними проєктами, спрямованої на підвищення ефективності інноваційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Саме цим питанням присвячено розділ 3, у якому запропоновано напрями вдосконалення системи управління інноваційними проєктами ТОВ «Елпол» та обґрунтовано практичні рекомендації щодо її оптимізації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕЛПОЛ»**1.1. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства**

Основною ознакою успішного використання основних фондів та потужностей ТОВ «ЕЛПОЛ» є збільшення обсягів виробництва. На нашу думку, випуск продукції за наявних потужностей залежить від двох чинників: від тривалості корисного використання машин та обладнання в певному періоді (екстенсивне навантаження) та від ступеня їх залучення за одиницю часу (інтенсивне навантаження), що відображено на рис. 3.1.

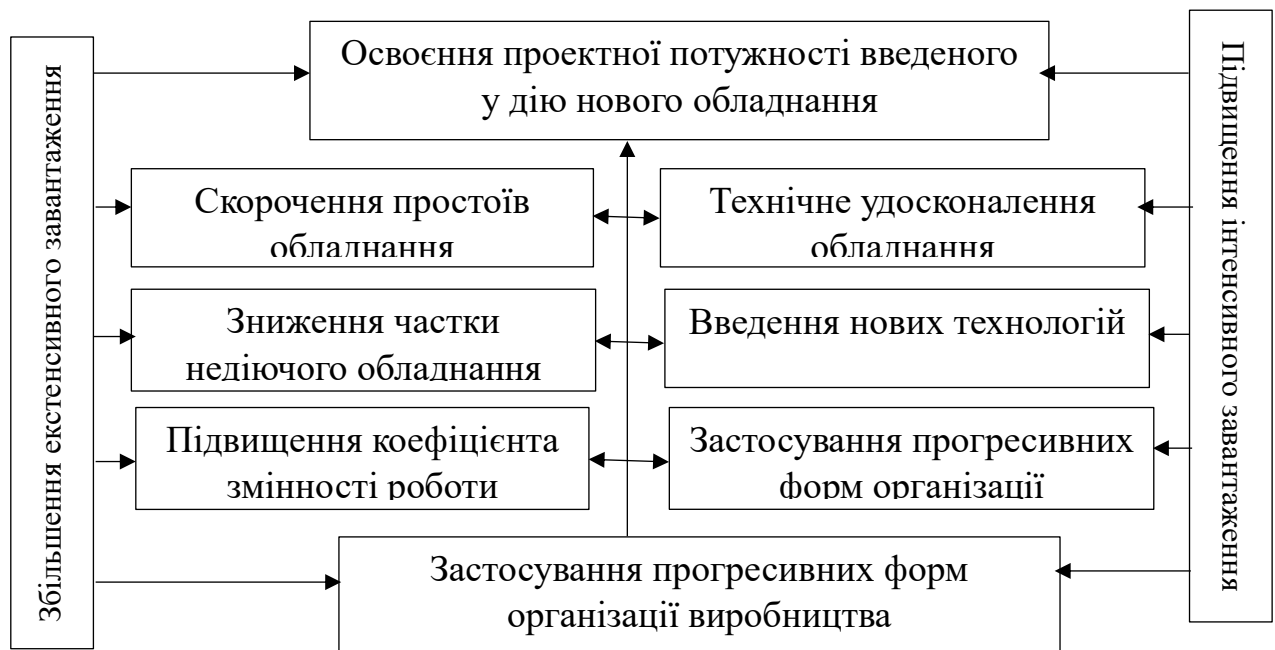


Рисунок 3.1 – Шляхи покращення використання основних фондів та виробничих потужностей ТОВ «ЕЛПОЛ»

Джерело: складено автором[27]

З метою кращого використання основних фондів та виробничих потужностей ТОВ «ЕЛПОЛ» пропонується, на нашу думку, умовно поділити всі технічні, організаційні та економічні заходи за їх призначенням на дві

групи: спрямовані на збільшення екстенсивного навантаження та ті, що забезпечують підвищення навантаження інтенсивного. Заходи, описані вище, як найточніше відображає так само і роботу щодо зниження кредиторської заборгованості. Якщо збільшується виручка компанії та знижується дебіторська заборгованість, то відповідно і кредиторську заборгованість буде знижено, а надалі скорочено до мінімуму. Підприємству потрібно буде суттєво підвищити коефіцієнт забезпеченості власними джерелами і тим самим знизити коефіцієнт капіталізації для підприємства.

Інновації стали основою стратегії розвитку підприємств у сучасних умовах, коли технологічні зміни відбуваються швидше, а конкуренція на ринку стає жорсткішою. У цьому контексті формування стратегії інноваційного розвитку є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. ТОВ «Елпол», яке є одним із лідерів у своїй галузі, повинно не лише ефективно впроваджувати інноваційні рішення, але й чітко визначати пріоритетні напрямки розвитку та інвестицій.

ТОВ «Елпол» активно працює над впровадженням інновацій у свою виробничу діяльність, що дозволяє підприємству підвищувати ефективність, знижувати витрати та розширювати асортимент продукції. Ключові інноваційні напрямки підприємства:

1. Впровадження автоматизованих ліній і роботизованих систем дозволило значно підвищити швидкість виробництва та зменшити вплив людського фактору на якість продукції.

2. Інвестиції в енергоефективне обладнання дозволили підприємству знизити витрати на енергоносії та зменшити вплив на навколишнє середовище, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

3. Впровадження ERP-системи та інших інформаційних технологій для управління ресурсами та бізнес-процесами сприяло оптимізації операційних витрат та покращенню взаємодії з клієнтами.

Однак попри ці досягнення, підприємство стикається з низкою викликів, які потребують уваги при формуванні стратегії інноваційного розвитку:

- Потреба в подальшій модернізації виробничих потужностей.
- Інвестиції в нові технології для виходу на нові ринки.
- Покращення внутрішніх процесів і навчання персоналу для роботи з новими системами.

Модель стратегічного розвитку ТОВ «ЕЛПОЛ» на засадах інноваційної діяльності передбачає комплексне поєднання технологічних, організаційних, продуктових та маркетингових інновацій для забезпечення стійкого зростання підприємства. Вона включає постійне оновлення виробничих процесів і автоматизацію монтажу, впровадження нових матеріалів та продуктів, оптимізацію структури управління, навчання й сертифікацію персоналу, розвиток дилерської мережі та цифровізацію процесів продажу й просування.

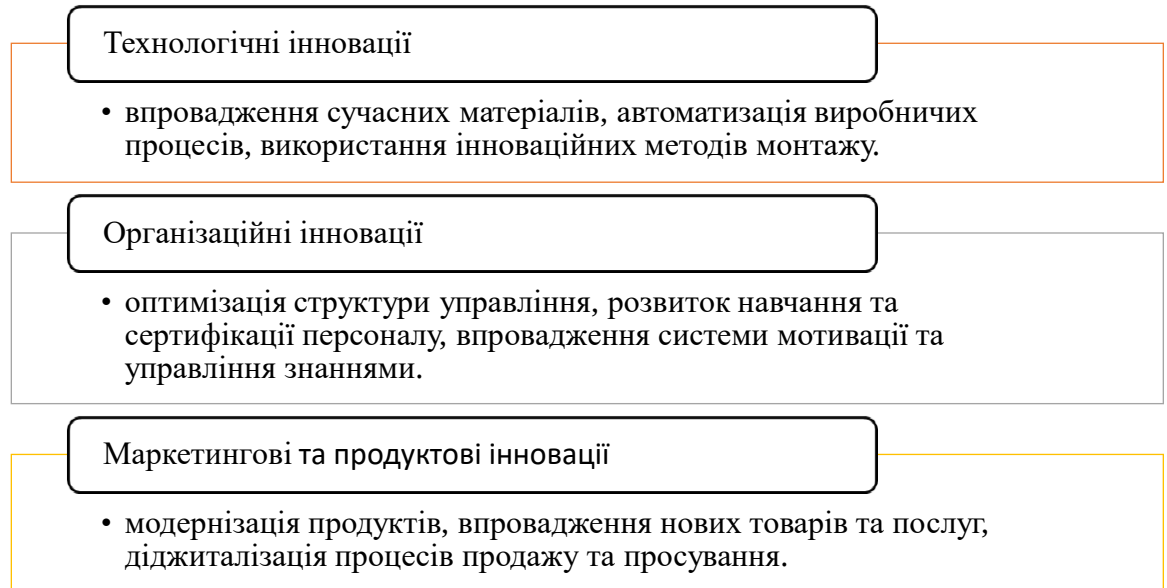


Рисунок 3.2 – Модель стратегічного розвитку ТОВ «ЕЛПОЛ»

Джерело: складено автором на основі [48;55]

Мета моделі – забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнес-процесів за рахунок системного підходу до інновацій.

Стратегічне управління інноваційним розвитком є одним з ключових факторів забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах підвищеної конкуренції та швидких технологічних змін. Для ТОВ «Елпол» актуальність формування цілісної моделі інноваційного розвитку зумовлена необхідністю модернізації матеріально-технічної бази, оновлення виробничого обладнання, диверсифікації продуктового портфеля та підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

Запропонована модель стратегічного інноваційного розвитку підприємства базується на інтеграції організаційних, технологічних, продуктових і маркетингових інновацій у єдину систему управління, що сприяє створенню нових конкурентних переваг.

Модель інноваційного розвитку, представлена на рис. 3.2, передбачає комплексний підхід до модернізації підприємства, у межах якого визначаються ключові напрями інноваційної діяльності, механізми реалізації та очікувані результати. В її основу покладено принципи системності, послідовності, стратегічної орієнтації та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Основними складовими моделі є:

1. Технологічні інновації. Удосконалення технічної бази є фундаментом підвищення виробничої продуктивності ТОВ «Елпол». Основні напрями такого вдосконалення включають:

- модернізацію виробничих ліній та впровадження роботизованих комплексів;
- автоматизацію операційних процесів;
- впровадження систем промислової аналітики та IoT-рішень для контролю якості;

- оптимізацію енергоспоживання завдяки застосуванню енергоефективного обладнання.

Комплексне оновлення технологічної інфраструктури забезпечує збільшення виробничої продуктивності на 20–30%, скорочення простоїв обладнання та зменшення виробничого браку.

2. Організаційні інновації. Організаційна складова моделі спрямована на забезпечення оптимальної структури управління, раціональний розподіл ресурсів, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та прискорення прийняття управлінських рішень. До організаційних інновацій належать:

- цифровізація управління на основі ERP-системи;
- створення відділу проєктного менеджменту для контролю інноваційних проєктів;
- удосконалення системи мотивації персоналу, орієнтованої на інноваційні результати;
- впровадження сучасних методологій управління проєктами (Agile, Scrum, Lean).

Очікуваний результат – підвищення керованості підприємством, скорочення термінів реалізації інноваційних проєктів на 15–25%.

3. Продуктові інновації. ТОВ «Елпол» має значний потенціал для розробки нових продуктів, розширення асортименту і покращення споживчих властивостей продукції. Продуктові інновації включають:

- удосконалення конструкції виробів та використання нових матеріалів;
- створення нових модифікацій продукції;
- адаптацію виробів під потреби міжнародних ринків;
- впровадження контролю якості на основі цифрових датчиків.

Завдяки цьому підприємство може освоїти нові ринкові сегменти, підвищити частку ринку на 10–15% та забезпечити зростання прибутковості.

4. Маркетингові інновації. Зміна інструментів просування та розширення каналів збуту є невід’ємним елементом стратегії розвитку. Маркетингові інновації включають:

- цифровізацію процесів продажу (CRM-системи, електронна комерція);
- розвиток дилерської та партнерської мережі;
- посилення бренду за рахунок інноваційних комунікацій;
- впровадження систем аналітики ринку.

Це сприяє збільшенню клієнтської бази на 20-30% та зміцненню ринкових позицій.

Ефективність упровадження моделі стратегічного інноваційного розвитку для ТОВ «Елпол» проявляється у всебічному позитивному впливі на ключові напрями діяльності підприємства. Передусім імплементація моделі забезпечує суттєве підвищення ефективності виробничих процесів. Завдяки модернізації обладнання, автоматизації операцій та удосконаленню технологічних ланцюгів очікується скорочення простоїв устаткування на 10–15 %, зростання продуктивності праці на 20–25 %, зниження собівартості виготовлення продукції на 8–12 % та збільшення обсягів виробництва на 15–20 %. Такі результати формують передумови для зростання економічної віддачі виробничого потенціалу підприємства.

Важливим результатом упровадження моделі є зміцнення фінансової стійкості підприємства, що досягається шляхом оптимізації структури капіталу, скорочення кредиторської заборгованості, підвищення рівня рентабельності та приросту прибутку, зумовленого впровадженням інноваційних продуктів. Упорядкування фінансових потоків, зниження ризиковості діяльності та ефективне управління інвестиційними ресурсами сприяють формуванню стабільної фінансової бази для подальшого інноваційного розвитку.

Значний вплив модель має і на конкурентоспроможність ТОВ «Елпол». Реалізація інноваційних проєктів створює можливості для освоєння нових ринкових сегментів, підвищення якості продукції, формування унікальних конкурентних переваг та зміцнення позицій бренду на ринку. Завдяки цьому підприємство здатне не лише підтримувати свою ринкову присутність, а й

розширювати її, реагуючи на потреби споживачів та підвищуючи рівень довіри до своєї продукції.

У межах організаційного розвитку модель забезпечує підвищення ефективності управління, зокрема скорочення строків реалізації проєктів, підвищення прозорості та керованості бізнес-процесів, формування адаптивної та інноваційно орієнтованої корпоративної культури, а також покращення взаємодії між структурними підрозділами. Зміна підходів до управління, орієнтація на результативність та запровадження цифрових інструментів дають змогу підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Крім того, модель сприяє розширенню інноваційного потенціалу підприємства, що проявляється у підвищенні кваліфікації персоналу, активізації процесів генерування інновацій, розвитку партнерських зв'язків, технологічної кооперації та посиленні загальної інноваційної орієнтованості підприємства. Це створює сприятливі умови для постійного оновлення продуктового портфеля, удосконалення технологій та підтримання високої динаміки розвитку.

Загалом комплексне впровадження моделі стратегічного інноваційного розвитку дозволяє ТОВ «Елпол» забезпечити стійке довгострокове зростання, підвищити рівень цифрової трансформації бізнес-процесів, сформувати гнучку та ефективну систему управління, здійснити технологічну модернізацію виробництва та зміцнити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках. Таким чином, запропонована модель є дієвим інструментом модернізації діяльності підприємства та забезпечує усунення проблем, виявлених у попередньому розділі, створюючи передумови для випереджального розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2. Запровадження сучасних інструментів та технологій управління інноваційними проєктами

Формуючи стратегію інноваційного розвитку, ТОВ «Елпол» має зосередитися на кількох ключових пріоритетах, які будуть відповідати цілям підприємства. По-перше, підприємству необхідно орієнтуватися на постійне оновлення технологічної бази, зокрема, впроваджувати сучасні автоматизовані системи та робототехніку для підвищення ефективності виробничих процесів. Це дозволить не лише знизити витрати, але й збільшити точність та якість продукції. По-друге, стратегія інноваційного розвитку повинна бути спрямована на розробку нових продуктів, які відповідатимуть потребам ринку. Наприклад, ТОВ «Елпол» має розглянути можливість виробництва нових видів енергоефективних продуктів, які користуються попитом на сучасному ринку. По-третє, важливою частиною стратегії є цифровізація всіх аспектів діяльності підприємства, що включає впровадження сучасних інформаційних технологій не лише в управлінських процесах, але й у виробництві. Це дозволить підвищити ефективність роботи підприємства, скоротити час на виготовлення продукції та покращити взаємодію з клієнтами через онлайн-канали. І, нарешті, інноваційна стратегія не може бути ефективною без належного рівня кваліфікації працівників. Тому важливим аспектом є впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить працівникам ефективно впроваджувати нові технології.

Для ефективної реалізації стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Елпол» можна виділити кілька основних напрямків, які стануть базою для подальшого вдосконалення діяльності підприємства. По-перше, підприємство має намір продовжити інвестувати в модернізацію обладнання, що дозволить підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати на енергію і матеріали. Це включатиме встановлення нових автоматизованих виробничих ліній, що дозволяють зменшити кількість дефектів і скоротити час

виготовлення продукції. По-друге, важливим кроком є розширення асортименту продукції, що відповідає тенденціям на ринку. Розробка нових інноваційних продуктів дозволить ТОВ «Елпол» не лише задовольнити поточні потреби споживачів, але й вийти на нові ринки. По-третє, підприємство планує впровадження нових систем управлінського обліку, які дозволять значно знизити витрати та підвищити ефективність управління. Крім того, цифрові платформи для комунікації з клієнтами дозволять покращити взаємодію з кінцевими споживачами та підвищити рівень обслуговування. По-четверте, стратегію розвитку варто орієнтувати на зниження витрат на енергоресурси та підвищення екологічної ефективності. Інвестиції в «зелені» технології не лише знижують витрати, але й підвищують імідж компанії на ринку. І, нарешті, успішна реалізація інноваційних змін потребує готовності персоналу до нових технологій, тому одним із ключових напрямків стратегії є розвиток навчальних програм для працівників, що дозволить підвищити їх кваліфікацію та готовність до роботи з новими технологіями.

Ефективність стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Елпол» можна оцінювати за кількома критеріями. По-перше, важливим показником є фінансові результати: підвищення рентабельності, зростання доходів та зниження витрат на виробництво. По-друге, підвищення продуктивності праці, зниження часу виготовлення продукції та скорочення кількості дефектів на виробництві є основними показниками впровадження нових технологій. І, нарешті, впровадження інноваційних рішень повинно призвести до підвищення рівня задоволеності клієнтів, що можна виміряти через збільшення частки ринку та лояльність клієнтів.

Запропоновані в рамках проекту заходи оцінюються через їхню результативність, що визначається співвідношенням витрачених ресурсів і досягнутого ефекту. Таким чином, економічна ефективність кожного заходу — це відносний показник, який відображає кореляцію між вкладеннями і отриманим результатом, де останнім може виступати не лише прибуток, а й

будь-який інший кінцевий ефект від його реалізації [28]. Під час аналізу результативності проектних рішень важливо розмежовувати сутнісні категорії «ефект» та «ефективність». Ефект — це конкретний виробничий або соціальний результат від використання економічних ресурсів за певний період, що кількісно виражається системою натуральних або вартісних показників кінцевих або проміжних результатів діяльності. До таких показників належать [28]:

- величина доходу;
- обсяг виробленої продукції;
- маса прибутку;
- економія різних виробничих ресурсів або загальна економія від зниження собівартості.

Ефективність визначається співвідношенням досягнутого ефекту та понесених витрат. Її підвищення в процесі виробництва відбувається через оптимальне використання ресурсів праці, що забезпечує максимальний випуск продукції чи послуг за мінімальних витрат. Таким чином, оцінка результативності запропонованих заходів має продемонструвати позитивну динаміку ефективності господарської діяльності підприємства після їх впровадження. Для того щоб визначити ефективність через поліпшення економічних показників діяльності підприємства треба розуміти що до них відноситься. До таких показників відносяться: [28]

- зменшення матеріально-енергетичних витрат на кожну одиницю виробленої продукції і послуг;
- збільшення обсягу продукції і послуг, одержуваних з кожної одиниці обладнання;
- скорочення витрат живої праці шляхом підвищення його продуктивності;
- підвищення якості продукції і послуг, що рівносильно збільшенню їх виробництва;

- вдосконалення управління виробництвом, що забезпечує економію витрат на ці цілі.

Оцінка ефективності заходів полягає у визначенні обсягу ефекту на одиницю понесених витрат, тобто є відношенням економічного результату до витрачених ресурсів. Як базовий критерій може використовуватися ефективність капітальних вкладень, що передбачає розрізнення трьох її видів: абсолютної (загальна віддача від конкретного об'єкта інвестицій), порівняльної (економічні переваги одного варіанту над іншими) та загальної (сукупний результат від комплексу заходів у різних сферах діяльності підприємства). Крім того, оцінка врешті-решт може бути зведена до показника підвищення продуктивності праці, який також виступає ключовим критерієм ефективності. Завдяки використанню сучасних інструментів управління проєктами (Scrum, Kanban, BSC, Design Thinking) і методик оцінки ефективності (KPI, Lean), модель дозволяє планувати, реалізовувати та контролювати інноваційні проєкти як системний процес, що забезпечує підвищення продуктивності, якості продукції та рівня обслуговування клієнтів, зміцнює конкурентні позиції на ринку і сприяє сталому розвитку підприємства.

Виробництво та реалізація продукції завжди пов'язані з витратами ресурсів, тому комплексна оцінка ефективності будь-яких заходів має враховувати як поточні, так і одноразові витрати. Поточні витрати постійно відтворюються у кожному виробничому циклі, формуючи собівартість продукції. Одноразові витрати, натомість, являють собою авансовані інвестиції у вигляді капітальних вкладень, спрямованих на придбання ресурсів для поповнення основного та оборотного капіталу.

Таблиця 3.3 – Сучасні інструменти та технології управління інноваційними проектами

Технологія	Опис	Можливе застосування на ТОВ «ЕЛПОЛ»
SCRUM / Agile	Гнучка методологія управління проектами з короткими ітераціями та постійним контролем результатів	Впровадження нових продуктів, оновлення технологій монтажу та виробництва
Kanban	Візуалізація процесів, контроль виконання завдань та оптимізація потоків	Організація виробничих та монтажних процесів, управління замовленнями
Balanced Scorecard (BSC)	Система стратегічного управління з показниками фінансових, клієнтських, внутрішніх процесів та навчання/росту	Контроль ефективності впровадження інновацій, оцінка результатів
Design Thinking	Методологія креативного вирішення проблем та розробки нових продуктів	Розробка нових типів жалюзі, воріт, ролет та аксесуарів
Project Management Software (MS Project, Jira, Trello)	Цифрові інструменти для планування, відстеження та контролю проектів	Планування інноваційних проектів, контроль ресурсів та строків

Джерело: сформовано автором на основі[39;54]

Відповідно до типових методологічних підходів, нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень встановлюється на рівні не нижче 0,12, що відповідає терміну окупності до 8,3 років. Для заходів, пов'язаних із впровадженням нової техніки, цей норматив підвищується до 0,15 (термін окупності — до 6,7 років), що знаходить підтвердження у діловій практиці. Окрім того, для аналізу можуть застосовуватися показники співвідношення приросту прибутку до викликавших його інвестицій або прибутку до вартості виробничих фондів.

Одним з найбільш інформативних показників є фондовіддача, яка розраховується як відношення річного обсягу реалізації до середньорічної вартості основних фондів. Для комплексної оцінки також доцільно використовувати міжнародні методи обґрунтування інвестиційних проєктів, серед яких:

Чиста поточна вартість (NPV) — виступає мінімальною нормою доходу, що підтверджує доцільність інвестицій.

Рентабельність капіталу (ROE) — відношення чистого прибутку до власного капіталу, більш стабільний показник у ринкових умовах порівняно з рентабельністю продукції.

Внутрішня норма доходності (IRR) — порогове значення рентабельності, при якому NPV дорівнює нулю. Проєкт визнається ефективним, якщо IRR перевищує встановлену норму окупності.

Максимальний грошовий відтік (Peak Cash Outflow) — найбільше негативне значення NPV, розраховане наростаючим підсумком, що відображає загальний обсяг необхідного фінансування.

Точка беззбитковості — мінімальний обсяг виробництва, за якого доходи від продажів дорівнюють витратам, а подальше зростання обсягів генерує прибуток. Визначається графічно або аналітично.

Таким чином, оцінка ефективності може базуватися на різноманітних методиках, кожна з яких знаходить застосування в наукових та прикладних дослідженнях.

Для підвищення ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства та забезпечення системного управління інноваційними проєктами пропонується впровадити гнучку методологію управління проєктами SCRUM у поєднанні зі структурним плануванням за допомогою WBS (Work Breakdown Structure), OBS (Organization Breakdown Structure) та матриці відповідальності RACI.



Рисунок 3.3 – WBS 1.0 – Автоматизація виробничої дільниці ТОВ «Елпол»

Джерело: складено автором на основі [32;53;54]

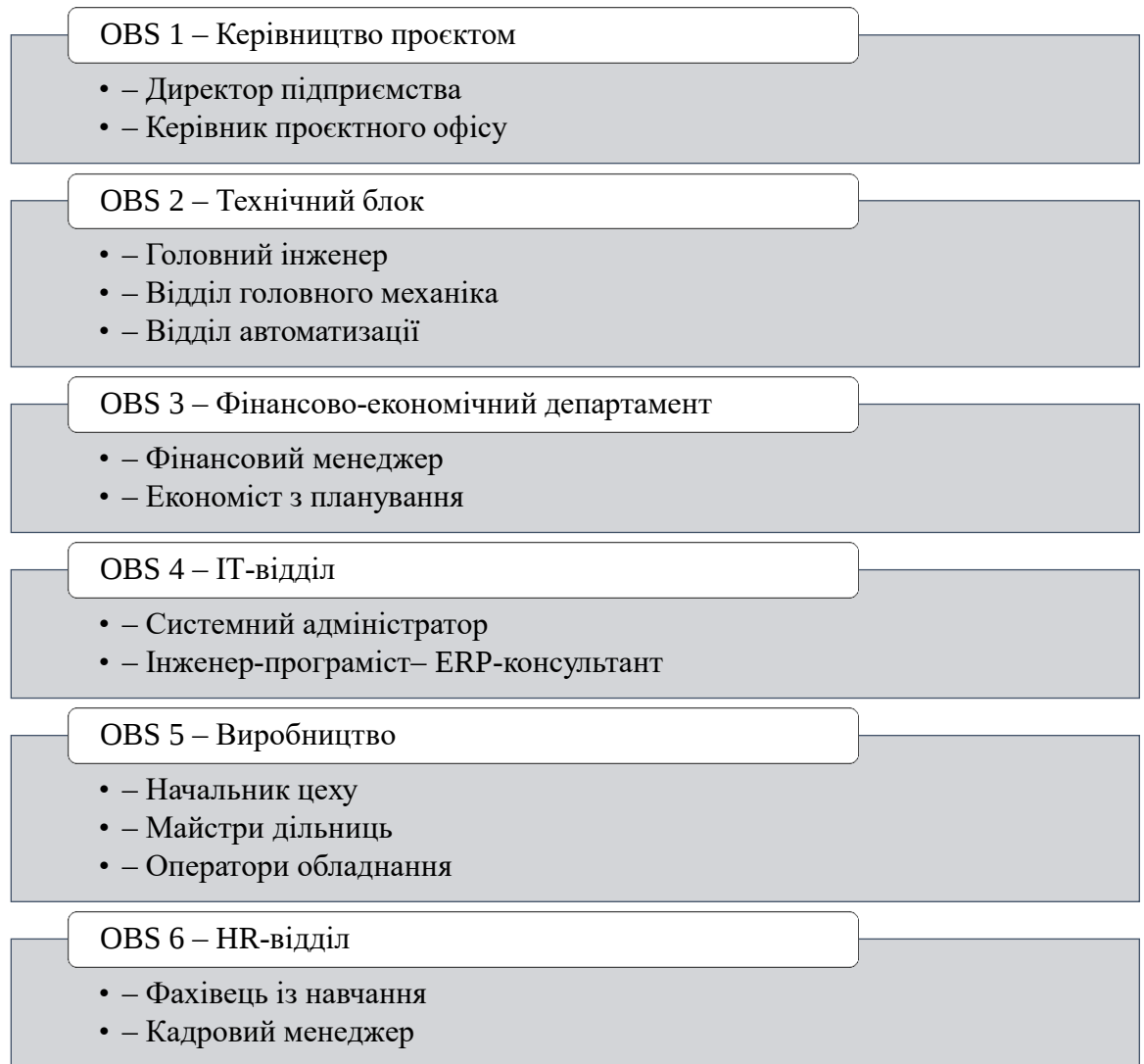


Рисунок 3.4 – OBS – Структура відповідальних підрозділів

Джерело: складено автором на основі [32;53;54]

Метод SCRUM є одним із найефективніших інструментів у сучасному проєктному менеджменті, оскільки дозволяє:

- скоротити терміни реалізації інновацій;
- постійно контролювати якість проміжних результатів;
- швидко реагувати на зміни ринку та технологічні нововведення;
- підвищити організаційну дисципліну та ефективність командної роботи.

Для ТОВ «Елпол» пропонується впровадити SCRUM у рамках інноваційного проєкту «Автоматизація виробничої дільниці та запуск нової автоматизованої лінії». Саме цей проєкт має найбільший потенціал

економічного ефекту: від зменшення простоїв обладнання до зростання обсягів виробництва та рентабельності.

WBS – Ієрархічна структура робіт інноваційного проєкту представлена на рисунку 3.3.

Переваги впровадження інструменту для підприємства: централізоване управління інноваційним проєктом, скорочення термінів запуску нових технологій, підвищення точності планування, прозора відповідальність, зменшення виробничих простоїв, цифровізація управлінських процесів.

3.3. Економічне обґрунтування та прогнозування ефективності інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Елпол»

Прогнозування результатів впровадження інноваційної стратегії для ТОВ «Елпол» повинно базуватися на детальному аналізі потенційних змін, що торкнуться таких ключових аспектів, як фінансові показники, продуктивність праці, задоволеність споживачів та екологічні результати.

Оскільки інноваційні заходи, такі як модернізація виробництва та впровадження нових технологій, вимагають значних фінансових вкладень, прогнозування має враховувати ймовірне зростання доходів завдяки скороченню витрат на виробництво, збільшенню обсягів продажу та розширенню асортименту. Впровадження новітніх технологій, зокрема автоматизація та використання роботизованих систем, дозволить зменшити собівартість продукції завдяки зниженню енергоспоживання та зменшенню витрат на матеріали. Очікується, що ці зміни також підвищать якість продукції, що в свою чергу стимулюватиме попит і сприятиме збільшенню прибутковості підприємства. Що стосується продуктивності праці, то прогнозується, що впровадження автоматизованих ліній і роботизованих технологій значно підвищить ефективність виробництва. Скорочення часу на виготовлення одиниці продукції, зменшення кількості дефектів, а також

мінімізація впливу людського фактору призведуть до підвищення продуктивності праці. Це дозволить ТОВ «Елпол» скоротити витрати на робочу силу та підвищити загальну ефективність виробництва.

Впровадження інноваційних продуктів і послуг також повинно привести до зростання рівня задоволеності клієнтів. Прогнозується, що розширення асортименту продукції дозволить задовольнити потреби ширшого кола споживачів та привернути нових клієнтів. Покращення взаємодії з клієнтами через цифрові платформи та персоналізовані послуги має підвищити лояльність існуючих споживачів і збільшити частку ринку.

З огляду на важливість екологічних аспектів, прогнозується, що інвестиції в енергоефективні технології та «зелені» ініціативи не тільки дозволять зменшити витрати на енергоносії, а й сприятимуть поліпшенню екологічної ситуації на підприємстві. Зниження споживання енергоресурсів, зменшення шкідливих викидів та використання екологічно чистих матеріалів позитивно вплине на репутацію ТОВ «Елпол», що підвищить його конкурентоспроможність і привабливість для екологічно свідомих клієнтів.

Загалом, прогнозування результатів впровадження інноваційної стратегії для ТОВ «Елпол» свідчить про значні потенційні переваги, зокрема в плані фінансових результатів, продуктивності праці та задоволеності клієнтів. Проте для досягнення цих результатів необхідно ретельно планувати та моніторити впровадження кожного з етапів стратегії, зважаючи на можливі ризики та виклики, що можуть виникнути під час реалізації інноваційних змін.

Для ТОВ «Елпол» розрахуємо капітальні вкладення для впровадження інноваційних заходів, таких як автоматизація виробничих процесів та модернізація обладнання, а також прогнозуємо результати їх впровадження на основі додаткового обсягу виручки, економічної ефективності та терміну окупності.

Економічне обґрунтування впровадження інноваційних заходів є ключовим етапом розроблення стратегії інноваційного розвитку ТОВ

«Елпол». Для прийняття управлінських рішень необхідно визначити рівень ефективності проекту, оцінити можливі ризики та сформулювати прогнозовані економічні результати. Запропонований комплекс інновацій включає модернізацію виробничого обладнання, автоматизацію ліній, впровадження цифрових систем управління, роботизацію складських процесів та застосування енергоощадних технологій. Сукупний обсяг інвестицій становить 2 150 000 грн, що відображено у табл. 3.4.

Важливою частиною оцінювання ефективності інноваційних заходів є визначення прогнозованих грошових потоків, що генеруватимуться внаслідок зростання продуктивності, зменшення витрат та розширення ринків збуту. Для підприємства сформовано прогноз грошових надходжень протягом чотирьох років експлуатації інноваційної системи (табл. 3.5), що дає змогу розрахувати чисту приведену вартість (NPV), індекс рентабельності (PI), термін окупності (PP) та внутрішню норму прибутковості (IRR).

Таблиця 3.4 – Загальна сума витрат запропонованих заходів

Найменування	Ціна, грн
Модернізація виробничого обладнання	500000
Впровадження автоматизованих ліній	750000
Впровадження програмного забезпечення для управління виробництвом	200000
Роботизація складських процесів	400000
Впровадження енергоефективних технологій	300000
РАЗОМ	2150000

Джерело: сформовано автором на основі[56]

ТОВ «Елпол» розглядає можливість інвестування в проект, початкові інвестиції становлять 2150000 грн. Очікувані грошові потоки від інвестицій в даний проект складають наступні розміри:

Таблиця 3.5 – Очікувані грошові потоки

Рік	Очікувані грошові потоки
1-й рік	902470 грн.
2-й рік	1002470 грн.
3-й рік	1102470 грн.
4-й рік	802470 грн.

Джерело: сформовано автором на основі[56]

Ставка дисконтування становить 12%, друга облікова ставка (для розрахунку IRI) – 20%. Оцінювати ефективність вкладення грошей в проект необхідно за допомогою методу чистої приведеної вартості, методу індексу доходності, методу терміну окупності і внутрішньої норми прибутковості (IRI).

1. Метод чистої приведеної вартості.

Чиста приведена вартість – це різниця між сумою чистого грошового потоку за період діяльності, зведеного до теперішньої вартості, і сумою інвестиційних витрат на її здійснення:

$$NPV = \sum \frac{P_n}{(1+i)^n} - \sum IC; (1.1)$$

де – річні грошові надходження за n – число років; P_n

i – облікова ставка;

n – кількість років експлуатації проекту;

IC – інвестиційні витрати.

$$NPV_1 = \left[\frac{902470}{(1+0,12)^1} + \frac{1002470}{(1+0,12)^2} + \frac{1102470}{(1+0,12)^3} + \frac{802470}{(1+0,12)^4} \right] - 2150000$$

$$= 2\,899\,498 - 2150000 = 749498 \text{ (грн).}$$

Тобто при вкладенні грошей в проект витрати окупляться і ТОВ «Елпол» отримає прибуток в розмірі 749498 грн.

2. Метод індексу рентабельності

Методика розрахунку індексу прибутковості дає можливість співвіднести обсяг інвестиційних витрат з майбутніми чистими грошовими надходженнями за проектом.

$$PI = \frac{2\,899\,498}{2150000} = 1,35;$$

Тому проєкт є прибутковим.

3. Метод терміну окупності

Метод терміну окупності дозволяє визначити кількість років, за які будуть повернуті інвестиції, тобто за який проміжок часу загальний дохід від проєкту буде дорівнює сумі початкових інвестицій.

$$PP = \frac{\sum IC}{\sum \frac{P_n}{(1+i)^n} \cdot \frac{1}{t}};$$

де T – загальний розрахунковий термін експлуатації проєкту.

$$PP = \frac{2150000}{2\,899\,498 \cdot \frac{1}{4}} = 2,97 \text{ (рока)}.$$

4. Метод внутрішньої норми прибутковості

Метод внутрішньої норми прибутковості зводиться до визначення ставки дисконту, використання якої забезпечило б рівність поточної величини грошових надходжень і поточної величини грошових відтоків.

$$IRR = i_{12} + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (i_{21} - i_{12});$$

$$NPV_2 = \left[\frac{902470}{(1+0,2)^1} + \frac{1002470}{(1+0,2)^2} + \frac{1102470}{(1+0,2)^3} + \frac{802470}{(1+0,2)^4} \right] -$$

$$-2150000 = 2\,473\,373 - 2150000 = 323373 \text{ грн.}$$

Припустимо - довільне збиткове значення дисконтування. $i = 35\%$

$$NPV_2 = \left[\frac{902470}{(1 + 0,35)^1} + \frac{1002470}{(1 + 0,35)^2} + \frac{1102470}{(1 + 0,35)^3} + \frac{802470}{(1 + 0,35)^4} \right] - 2150000 = 1\,908\,128 - 2150000 = -241872 \text{ (грн).}$$

$$IRR = 12 + \frac{749498}{749498 - (-241872)} \cdot (35 - 12) = 30\%$$

Таким чином, при ставці 30% проєкт окупиться, але поки не принесе прибутку, при більш високій ставці дисконтування проєкт буде збитковим.

Для отримання економічного ефекту від впроваджених технологій пропонується:

- оптимізувати витрати на інвестиції шляхом поетапного впровадження або вибору більш доступних технологій.
- інвестувати в маркетинг і розширення ринків збуту для збільшення додаткової виручки.
- оцінити альтернативні способи фінансування, які дозволяють знизити витрати на початкові капіталовкладення.

За рахунок автоматизації та модернізації прогнозується:

- зростання рентабельності продажів на 12-15%;
- збільшення чистого прибутку на 18-25%;
- підвищення продуктивності праці на 20-25%;
- зниження собівартості на 8-12%.

Проведені розрахунки та аналіз доводять, що впровадження інноваційної стратегії ТОВ «Елпол» є економічно доцільним та забезпечує тривалий позитивний ефект. Позитивні значення NPV, PI та IRR свідчать про високу ефективність інвестицій, а термін окупності менш ніж 3 роки підтверджує швидке повернення вкладених коштів. Додаткові прогнозні показники демонструють значне підвищення продуктивності, скорочення витрат і збільшення прибутковості. Використання сучасних методів управління проєктами забезпечить ефективну організацію та контроль виконання всіх етапів інноваційного перетворення підприємства.

ВИСНОВКИ

В ході виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто мети дослідження, яка полягала у вивченні теоретичних і практичних аспектів управління проєктами інноваційного розвитку та обґрунтуванні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Елпол». На основі проведеного теоретичного аналізу, дослідження практичних аспектів інноваційної діяльності підприємства та здійснених економічних розрахунків сформовано низку висновків, безпосередньо пов'язаних із завданнями, визначеними у вступі.

1. Дослідження теоретичних основ управління інноваційними проєктами. У першому розділі було систематизовано наукові підходи до управління інноваційними проєктами, визначено принципи, функції та методи їх планування, організації, контролю та оцінки. Узагальнення літературних джерел та сучасних наукових концепцій показало, що інноваційні проєкти є ключовим інструментом стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації та зростання конкуренції. Особливе значення мають методи управління життєвим циклом інноваційних проєктів, інтегральні підходи до їх оцінювання (NPV, IRR, PP, PI), а також формування інноваційної стратегії як базису результативного розвитку. Здійснений теоретичний аналіз дозволив сформулювати концептуальну основу для подальшого дослідження діяльності ТОВ «Елпол» та виявлення проблем і можливостей його інноваційного розвитку.

2. Проведений аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства показав, що інновації є вагомим драйвером підвищення конкурентних переваг компаній, оскільки забезпечують підвищення продуктивності, скорочення витрат, оптимізацію бізнес-процесів та зростання якості продукції. Узагальнені теоретичні підходи і сучасні практики довело, що для промислових підприємств впровадження інновацій є не лише можливістю підвищення рентабельності, а

й необхідною умовою збереження конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

3. Оцінка стану інноваційного розвитку ТОВ «Елпол». У другому розділі роботи проведено всебічний аналіз діяльності ТОВ «Елпол», визначено ключові характеристики підприємства, структуру його виробничих процесів та наявний рівень інноваційності. З'ясовано, що попри наявність окремих модернізацій та впровадження нових технологічних рішень, рівень інноваційного розвитку підприємства є недостатнім для повноцінної конкуренції з провідними ринковими гравцями. Проведений аналіз ефективності раніше реалізованих інноваційних проєктів показав, що вони мали позитивний вплив на виробничі показники, проте їх системність та масштабність є обмеженими. Виявлено необхідність формування цілісної інноваційної стратегії та посилення управлінського контролю над реалізацією інноваційних ініціатив.

4. Дослідження впливу інноваційних рішень на конкурентоспроможність ТОВ «Елпол». Проведені розрахунки та порівняльний аналіз показали прямий вплив інновацій на ключові економічні показники підприємства. Зокрема, модернізація обладнання та автоматизація виробничих процесів сприяють зниженню дефектності продукції, прискоренню виробничого циклу, зменшенню витрат праці та підвищенню якості готової продукції. Доведено, що впровадження нових технологій забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок: підвищення продуктивності праці; зменшення собівартості продукції; підвищення надійності та точності виробничих процесів; зростання рівня клієнтської задоволеності; зміцнення позицій бренду на ринку.

5. Розробка економічного обґрунтування інвестицій в інноваційні проєкти підприємства. У третьому розділі було розроблено комплексне економічне обґрунтування інвестиційних витрат на впровадження інноваційних заходів. Загальна сума інвестицій становить 2150 тис.грн. та охоплює модернізацію обладнання, автоматизацію виробництва, роботизацію

складських процесів та впровадження програмно-управлінських систем. Розрахунки показали, що $NPV = 749\,498$ грн, що свідчить про високий рівень економічної ефективності проєкту; $PI = 1,35$, що підтверджує прибутковість інвестицій; Термін окупності – 2,97 року, що є прийнятним для виробничих інновацій; $IRR = 30\%$, що перевищує ставку дисконту та свідчить про доцільність інвестування. Ці результати доводять, що запропонована інноваційна програма є економічно вигідною та сприяє сталому розвитку підприємства.

6. Виявлення ризиків і обмежень впровадження інноваційних проєктів. На основі аналізу проєкту було ідентифіковано ключові ризики, пов'язані з технічним, фінансовим та організаційним забезпеченням інновацій. Основними загрозами визначено: можливі технічні труднощі інтеграції нових технологій у чинну виробничу систему; фінансові ризики, пов'язані з високими початковими витратами; ризик недостатньої готовності персоналу до роботи з новим обладнанням; ймовірність збоїв на перехідних етапах модернізації. Для мінімізації ризиків запропоновано поетапне впровадження інновацій, ретельне тестування обладнання, диверсифікацію джерел фінансування та підготовку персоналу.

7. Формування інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Елпол». На основі отриманих висновків розроблено комплексну інноваційну стратегію, яка включає: модернізацію виробничих потужностей; цифровізацію управлінських та виробничих процесів; автоматизацію ключових технологічних операцій; впровадження енергоощадних рішень; розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації персоналу.

Обґрунтовано, що реалізація стратегії дозволить підприємству забезпечити довгострокову конкурентну перевагу та вийти на якісно новий рівень розвитку.

8. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами, що включають: підвищення ефективності планування інноваційних проєктів за рахунок використання сучасних

цифрових інструментів; удосконалення системи контролю та моніторингу інноваційних процесів; створення внутрішньої системи мотивації персоналу щодо участі в інноваціях; оптимізацію фінансових потоків та структури інвестиційних витрат; формування культури інновацій на підприємстві. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені без значних організаційних змін і забезпечать стабільне зростання ефективності інноваційної діяльності.

9. На основі проведеного теоретичного аналізу, оцінки стану інноваційної діяльності підприємства, розрахунків економічної ефективності проєкту та розробки практичних рекомендацій можна стверджувати, що мети роботи повністю досягнуто. Дослідження довело, що інноваційний розвиток є основою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Елпол», а запропоновані інноваційні заходи забезпечують істотний приріст економічних результатів.

10. Таким чином, у роботі комплексно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління проєктами інноваційного розвитку підприємства та сформульовано науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Елпол». Результати доводять, що впровадження інноваційних технологій, модернізація обладнання, цифровізація процесів та розвиток кадрового потенціалу є ключовими чинниками забезпечення сталого розвитку підприємства, що дозволить йому ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку та посилювати позиції серед конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л.М. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. 2013: Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. Київ, КНЕУ, 394 с.
3. Балабанова Л.В. 2015: Маркетинг: Підручник. Донецьк, ДонК. 562 с.
4. Акімова Л.М. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
5. Буреннікова Н.В., Лошак М.В. Проектний менеджмент: сутність проектів, їх класифікація, етапи впровадження: зб. матеріалів XLIX наук.-тех. конф. Підрозділів ВНТУ. Вінниця, 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9376> (дата звернення: 25.11.2025 р.)
6. Амоша О.І. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3. С. 20-34
7. Артеменко Л.Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ОНУ*. 2019. Вип. 7(49), Т. 21. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/18197>
8. Бабенко В.П., Клепікова С.В. Вдосконалення управління кредиторською заборгованістю для підприємства. *Bulletin of the National Technical University« KhPI*. 2020. № 38. С. 38-44
9. Баранюк Х.О. Конкурентоспроможність: сутність та об'єкти дослідження. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 8, № 4. С. 33–39.
10. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=Н.+С.+Баришполь>
11. Безус П.І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2017. № 5.

12. Безус П.І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2017. № 5.
13. Безус А.М, Шафранова К.В. Характерні особливості окремих видів інвестиційної діяльності підприємств деревообробної галузі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 6. С. 36-41.
14. Белоусова Л.І., Марченко Н.О. Вплив стратегічного управління та обраної стратегії на конкурентоспроможність промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2019. №3. С. 7-11.
15. Білан О. Якість продукції як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2. С. 55-61.
16. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Технології та дизайн*. 2017. №2. URL: <http://goo.gl/MEcqJx>
17. Вінніченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. с. 32-37.
18. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка і держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
19. Цивільним кодексом України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
20. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6(18). С. 116-121.

22. Захарова О.В. Нормативне підґрунтя активізації інноваційного розвитку регіонів України. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 53-63.
23. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 395-404
24. Кривіцька В.В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця. 2019
25. Крючкова Ж.В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 7. с. 44-50
26. Мостенська Т.Л. Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Одеса: ВМВ, 2018. 572 с.
27. Новікова Н. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 64–81.
28. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: www.ukrstat.gov.ua/
29. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Дослідження та вдосконалення механізму формування й підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Полтава: ПП «Астроя», 2020. С. 86-98.
30. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: www.rada.gov.ua
31. Пухальська Н.О. Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 20. С. 113-118.
32. Сакевич Л.С. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 3 (59). С. 172-176.
33. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Застосування сучасних інформаційних системі технологій в управління з метою підвищення

конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2020. Т. 26. № 4. С. 58-70.

34. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с

35. Чайковська І.І. Особливості функціонування проєктноорієнтованого підприємства в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2021. № 4. Режим доступу: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-4-7184>

36. Чайковська І.І. Сутність проєктно-орієнтованого підприємства в умовах Industry 4.0. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 88-93

37. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 405-410

38. Шірінян Л.В. Нова методологія комплексної оцінки конкурентоспроможності ринку страхових послуг України: фактори масштабу і суперництва, тенденції та порівняння. *Облік і фінанси*. 2019. № 1. С. 114-138

39. Nicholas J.M., Steyn H. Project Management for Engineering, *Business and Technology*, 2017. URL: <https://www.amazon.com/Project-Management-Engineering-Business-Technology/dp/1138937347> (дата звернення: 25.11.2025)

40. Яковлев А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення. *Наука та наукознавство*. 2018, № 2 (100), С. 29-44

41. Chursin A., Makarov Y. Management of Competitiveness. Theory and Practice. Switzerland, Cham: Springer International Publishing, 2018. 378 p

42. Телічко Н., Сіпін А. Управління інноваційними проєктами як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств металоконструкцій у громадському будівництві. *Економіка та суспільство*. 2025, № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-48>

43. Дяченко А.В., Карінцева О.І., Тарасенко С.В., Харченко М.О., Мазін Ю.О., Кисельова К.С. Формування інноваційного інструментарію

економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2021, № 3, С. 19-37.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

44. Економіка енергетики: підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І.М. Сотник. Суми: Університетська книга, 2015. 378 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

45. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

46. Карінцева О.І., Дегтярьова І.Б., Харченко М.О., Долгошеєва О.І., Кіріл'єва А.В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 3, С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 URL:

https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

47. Карінцева О.І., Харченко М.О., Пономарьова Г.С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2020, № 4, С. 58-69. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

48. Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Кубатко О.В., Сотник І.М., Завдов'єва Ю.М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020, № 2, С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

49. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, Ю., Маценко, О. Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. *Механізм регулювання економіки*. 2022, № 1-2, С. 95-96.

50. Державна служба статистики України. Основні показники. Інформаційний портал. URL: <https://stat.gov.ua>

51. Рішення для бізнесу – повне досьє на кожну компанію України URL: <https://youcontrol.com.ua/>

52. Бояринова К. О., Ступак Г. В. Застосування технологій інтернет-маркетингу в управлінні проектами розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7415>. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.10)

53. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.

54. Смирнова Н.В. Управління інноваційними проектами: опорний конспект лекцій для аспірантів спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання. Одеса, ОДАУ. 2018. 86 с.

55. Хамініч С.Ю. Сокол П.М. Теоретичні аспекти маркетингової діяльності суб'єктів господарювання на засадах впровадження інноваційних технологій. *Економіка та підприємництво*. 2022, №3 (126) <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-6>

56. Elpol. <https://elpol.com.ua/uk/>

57. Кухарська Н. О. Маркетинг інновацій / Н.О. Кухарська, Л. В. Новошинська/ Одеса: Атлант VOI COIY, 2016. 218 с.

58. Захарченко В.І., Ковтуненко К. В., Лаптева В. В. Інноваційно-інвестиційний менеджмент: навч. посіб. (конспект лекцій) : для студентів ун-ів; Одес. нац. політехн. ун- т, Ізмаїл. держ. гуманітар. ун-т, Київ. нац. торг.-екон. ун- т. Одеса: Гельветика, 2019. 147 с

59. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Київ, 1994.