

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Економічний факультет  
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Магістр  
(освітній рівень)

**НА ТЕМУ**

### **«Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М-21  
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,  
освітньої програми «Підприємництво та  
торгівля»  
Балибердін Арсен Анатолійович

Керівник: д.е.н., проф., завідувач кафедри  
підприємництва, торгівлі та прикладної  
економіки Пилипів Н.І.

Рецензент: д.е.н., проф., завідувач кафедри  
фінансів Левандівський О.Т.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, види та роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Концептуальні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	14
1.3. Особливості функціонування підприємств в умовах турбулентного середовища.....	20
Висновки до розділу 1.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО».....</b>	<b>26</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО».....	26
2.2. Оцінка фінансово-господарських результатів діяльності підприємства.....	40
2.3. Аналіз інноваційного потенціалу та інноваційної активності підприємства...47	
Висновки до розділу 2.....	55
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....</b>	<b>58</b>
3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку підприємства та формування інноваційних проєктів для ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО».....	58
3.2. Розробка механізму реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	67
3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих стратегічних рішень.....	76
Висновки до розділу 3.....	82
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>83</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>87</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні умови господарювання характеризуються надзвичайною мінливістю та непередбачуваністю. Українські підприємства функціонують у середовищі, де турбулентність стала не тимчасовим явищем, а постійним фактором, що визначає логіку прийняття управлінських рішень. Військові дії, енергетична криза, розрив усталених ланцюгів постачання, стрімкі технологічні зміни та трансформація споживчих уподобань створюють безпрецедентний тиск на бізнес-структури всіх рівнів.

У таких обставинах інновації перестають бути лише інструментом підвищення конкурентоспроможності – вони трансформуються у критичний фактор виживання. Проте традиційні підходи до управління інноваційною діяльністю, розроблені для стабільного середовища, виявляються недостатньо ефективними. Підприємства потребують принципово нових стратегічних рішень, здатних поєднати інноваційність із гнучкістю, амбітність із реалістичністю, довгострокове бачення з оперативною адаптивністю.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для малих та середніх підприємств, які, з одного боку, мають обмежені ресурси для маневру, а з іншого – володіють перевагами у швидкості прийняття рішень та здатності до трансформацій. Електромонтажна галузь, в якій працює ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО», є показовою з точки зору викликів турбулентності: коливання курсів валют впливають на вартість обладнання, енергетична криза створює нові можливості для впровадження альтернативних рішень, а зміни в будівельній активності безпосередньо позначаються на обсягах замовлень. Існує потреба в розробці комплексних методичних підходів, які б враховували специфіку турбулентного середовища та могли бути адаптовані до реальних умов функціонування українських підприємств. Саме ці обставини зумовили вибір теми магістерської роботи та визначили її практичну спрямованість.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі комплексного аналізу його потенціалу та особливостей функціонування в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності інновацій та формування стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- систематизувати концептуальні засади управління підприємством в умовах турбулентності та визначити їх вплив на стратегічне планування;
- провести комплексний аналіз господарської діяльності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» та оцінити його інноваційний потенціал;
- ідентифікувати ключові фактори турбулентного середовища та визначити їх вплив на діяльність досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети інноваційного розвитку ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» з урахуванням умов невизначеності;
- розробити механізм реалізації стратегії інноваційного розвитку;
- оцінити очікувану економічну ефективність запропонованих стратегічних рішень та розробити систему управління ризиками.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» з урахуванням факторів нестабільності зовнішнього середовища.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції застосовано для узагальнення теоретичних підходів до формування інноваційних стратегій. Системний підхід використано для комплексної оцінки факторів турбулентного

середовища та їх взаємовпливу. У процесі аналізу господарської діяльності підприємства використано методи фінансового аналізу. Для діагностики конкурентних позицій застосовано SWOT-аналіз. При формуванні стратегії використано методи стратегічного планування, експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України у сфері інноваційної діяльності, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО», дані аналітичних агентств щодо стану ринку електромонтажних послуг, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань інноваційного розвитку та стратегічного управління, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблені у магістерській роботі методичні положення та практичні рекомендації щодо формування стратегії інноваційного розвитку можуть бути використані у діяльності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» для підвищення ефективності управління інноваційними процесами та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Запропонований портфель інноваційних проєктів та механізм його реалізації мають безпосередню практичну цінність для підприємства.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінок, Робота містить 27 таблиць, Список використаних джерел налічує 66 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.

#### 1.1. Сутність, види та роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Сучасна економічна реальність характеризується стрімкими трансформаційними процесами, що охоплюють усі сфери господарської діяльності та вимагають від підприємств принципово нових підходів до управління власним розвитком. У цьому контексті інновації перестають бути лише інструментом підвищення ефективності діяльності, перетворюючись на критичний фактор виживання бізнес-структур у динамічному конкурентному середовищі.

Інтенсивне зростання інноваційної активності на міжнародному рівні супроводжується збільшенням державних витрат на науково-дослідні розробки, трансформацією систем освіти та професійної підготовки спеціалістів, створенням нових наукомістких галузей виробництва, що засвідчує визнання інновацій як необхідної та природної форми існування будь-якої фірми, яка забезпечує її конкурентоспроможність і виживання на ринку [15].

Термін "інновація" походить від латинського слова "innovatio", що означає "оновлення" або "зміна". В економічній літературі поняття інновації трактується по-різному залежно від контексту та об'єкта дослідження. Класичне визначення інновацій належить Й. Шумпетеру, який розумів під ними новий споживчий товар, новий виробничий метод, новий ринок, нове джерело сировини чи напівфабрикатів або нову організацію промисловості. Сучасні вітчизняні науковці розвинули класичне тлумачення, адаптувавши його до специфіки національної економіки та викликів сьогодення [5].

Український дослідник Гриньов А.В. розглядає інновацію як результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення та поширення нових видів

продукції, технологій, організаційних форм, що характеризуються новизною та практичною застосовністю [9]. Федулова Л.І. акцентує увагу на інноваціях як на кінцевому результаті інноваційного процесу, що набув форми нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу, використаного в практичній діяльності чи нового підходу до соціальних послуг [61]. Ілляшенко С.М. визначає інновацію як використання результатів наукових досліджень та розробок, спрямованих на вдосконалення процесу виробничої діяльності, економічних, правових та соціальних відносин у сферах науки, культури, освіти, охорони здоров'я та інших сферах діяльності суспільства [22].

Узагальнюючи різноманітні підходи до трактування сутності інновацій, можна виділити кілька ключових характеристик, що визначають природу інноваційних процесів. По-перше, інновація завжди містить елемент новизни, що може проявлятися на різних рівнях – від радикально нового для світу до нового лише для конкретного підприємства. По-друге, інновація має бути практично реалізованою, оскільки ідея або винахід стають інновацією лише після їх комерціалізації чи іншої форми практичного впровадження. По-третє, інновація створює додаткову цінність для різних стейкхолдерів – споживачів, виробників, суспільства в цілому. По-четверте, інновації характеризуються невизначеністю результатів та пов'язані з ризиками, що вимагає особливих підходів до їх управління [6].

Для систематизації різноманітних форм інноваційної діяльності використовуються різні класифікаційні ознаки, що дозволяє структурувати поле інноваційних процесів та визначити специфіку управління окремими типами нововведень (табл. 1.1).

Представлена класифікація інновацій демонструє багатоаспектність інноваційних процесів та необхідність комплексного підходу до управління ними. Класифікація за об'єктом дозволяє визначити сферу застосування інновації та специфіку необхідних ресурсів для її реалізації. Продуктові інновації

передбачають створення нових товарів або суттєве вдосконалення існуючих, що вимагає активізації маркетингових досліджень та розробки нових технологічних рішень. Технологічні інновації фокусуються на оновленні методів виробництва, що дозволяє підвищити його ефективність та зменшити собівартість продукції. Організаційні інновації стосуються впровадження нових методів організації бізнес-процесів, системи управління або зовнішніх зв'язків підприємства, що може суттєво підвищити загальну ефективність діяльності без значних капіталовкладень [11].

**Таблиця 1.1. Класифікація інновацій.**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Типи інновацій</b>	<b>Характеристика</b>
За об'єктом	Продуктові, технологічні, процесні, маркетингові, організаційні	Відображають сферу впровадження нововведень
За рівнем новизни	Радикальні, поліпшуючі, модифікаційні	Ступінь відмінності від існуючих аналогів
За масштабом впливу	Локальні, системні, стратегічні	Охоплення підсистем підприємства
За впливом на ринок	Підтримуючі, проривні, революційні	Характер зміни ринкової ситуації
За джерелом походження	Внутрішні, зовнішні, змішані	Походження ідеї інновації
За часом реалізації	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Період від задуму до впровадження

*Джерело: систематизовано автором на основі [11].*

Рівень новизни інновацій визначає ступінь їх впливу на ринкову позицію підприємства та потенційний економічний ефект. Радикальні інновації передбачають революційні зміни, створення принципово нових продуктів або технологій, що можуть сформувати нові ринки або кардинально змінити існуючі. Такі інновації характеризуються найвищим рівнем ризику, але і найбільшим потенційним ефектом, оскільки можуть забезпечити підприємству тривалу

монопольну позицію. Поліпшуючі інновації спрямовані на суттєве вдосконалення існуючих продуктів чи процесів, підвищення їх споживчих властивостей або ефективності виробництва. Модифікаційні інновації передбачають незначні зміни характеристик продукції або процесів, адаптацію до специфічних вимог окремих сегментів ринку [35].

Для більш детального розуміння впливу інновацій на різні сфери діяльності підприємства доцільно систематизувати взаємозв'язок між типами інновацій та сферами їх впливу на організацію (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2. Взаємозв'язок між типами інновацій та сферами їх впливу на організацію.**

<b>Тип інновації</b>	<b>Сфера впливу</b>	<b>Ключові результати</b>	<b>Часовий горизонт ефекту</b>
Продуктові	Ринкова позиція, обсяги продажів	Збільшення частки ринку, диференціація продукції	Середньостроковий (1-3 роки)
Технологічні	Виробничі процеси, собівартість	Зниження витрат, підвищення продуктивності праці	Довгостроковий (3-5 років)
Управлінські	Організаційна ефективність	Поліпшення координації, прискорення рішень	Короткостроковий (до 1 року)
Маркетингові	Взаємодія зі споживачами	Підвищення лояльності, зростання бренду	Середньостроковий (1-2 роки)
Соціальні	Персонал, корпоративна культура	Зростання мотивації, зниження плинності кадрів	Середньостроковий (1-3 роки)
Екологічні	Екологічна відповідальність	Зниження впливу на довкілля, репутаційні вигоди	Довгостроковий (3-7 років)

*Джерело: розроблено автором на основі [35].*

Представлена систематизація взаємозв'язку типів інновацій та сфер їх впливу дозволяє підприємствам здійснювати обґрунтований вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності з урахуванням часових горизонтів очікуваних результатів. Різні типи інновацій мають неоднаковий вплив на діяльність підприємства як за масштабом, так і за терміном прояву ефекту, що вимагає збалансованого підходу до формування портфеля інновацій. Продуктові інновації, хоча й вимагають значних первинних інвестицій, можуть швидше принести відчутні результати у вигляді зростання продажів та частки ринку. Технологічні інновації потребують тривалішого часу для повноцінної реалізації ефекту, але забезпечують стійкі довгострокові конкурентні переваги через зниження операційних витрат та підвищення якості продукції [32].

Ефективна реалізація інноваційної діяльності неможлива без належного інноваційного потенціалу підприємства, який є інтегрованою характеристикою здатності організації генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нововведення. Інноваційний потенціал підприємства формується з множини взаємопов'язаних елементів та ресурсів, що в сукупності визначають можливості підприємства щодо здійснення інноваційної діяльності та досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку.

Структура інноваційного потенціалу підприємства включає різні компоненти, кожен з яких відіграє специфічну роль у забезпеченні інноваційної діяльності. Систематизація складових інноваційного потенціалу дозволяє визначити пріоритетні напрями його розвитку та здійснювати комплексну оцінку готовності підприємства до інноваційної діяльності (табл. 1.3).

Наведена структура інноваційного потенціалу підприємства відображає комплексний характер інноваційної діяльності, що вимагає збалансованого розвитку всіх компонентів. Вагові коефіцієнти можуть варіюватися залежно від специфіки галузі та стратегічних пріоритетів підприємства, проте науково-технічний, кадровий та фінансовий компоненти зазвичай мають найбільший вплив

на успішність інноваційної діяльності. Науково-технічний компонент формує базу для створення інновацій, забезпечуючи доступ до передових технологій, результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності [41].

Кадровий компонент визначає здатність підприємства генерувати нові ідеї, створювати та впроваджувати інновації, адже саме люди є носіями знань та творчого потенціалу. Фінансовий компонент забезпечує можливість реалізації інноваційних проєктів, придбання технологій та обладнання. Оцінка інноваційного потенціалу за виділеними компонентами дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити напрями удосконалення системи управління інноваціями та сформувану збалансовану стратегію його нарощування.

**Таблиця 1.3. Складові інноваційного потенціалу підприємства.**

<b>Компонент потенціалу</b>	<b>Складові елементи</b>	<b>Показники оцінки</b>	<b>Вага у загальній структурі</b>
Науково-технічний	НДДКР, патенти, ліцензії, технології	Кількість патентів, витрати на НДДКР, технологічний рівень	25-30%
Кадровий	Кваліфікація персоналу, творчий потенціал	Частка дослідників, рівень освіти, креативність	20-25%
Матеріально-технічний	Обладнання, виробничі потужності	Знос обладнання, технологічний рівень, потужності	15-20%
Фінансовий	Власні та залучені кошти	Обсяг інвестицій, рентабельність, ліквідність	20-25%
Інформаційний	Бази даних, інформаційні системи	Рівень інформатизації, доступ до інформації	10-15%
Організаційно-управлінський	Структура управління, культура	Швидкість прийняття рішень, гнучкість структури	10-15%

*Джерело: узагальнено автором на основі [41]*

Попри визнання критичної ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, інноваційна активність вітчизняних суб'єктів господарювання залишається на неприпустимо низькому рівні. За даними Державної служби статистики України, частка інноваційно активних промислових підприємств коливається в межах 10-15%, що значно поступається показникам розвинених європейських країн, де цей показник перевищує 50%. Така ситуація зумовлена дією комплексу бар'єрів інноваційного розвитку, які охоплюють фінансові, інституційні, інформаційні, кадрові та інші аспекти функціонування підприємств.

Дослідники виділяють різні групи перешкод на шляху інноваційного розвитку українських підприємств, серед яких найбільш суттєвими є недостатність фінансових ресурсів, недосконалість інституційного середовища, брак кваліфікованих кадрів, обмеженість доступу до інформації про нові технології та ринки, технологічна відсталість виробничої бази, низький попит на інноваційну продукцію та недосконалість механізмів комерціалізації результатів наукових досліджень [52].

Систематизація бар'єрів інноваційного розвитку підприємств України дозволяє визначити пріоритетні напрями державної політики та корпоративних стратегій подолання перешкод на шляху активізації інноваційної діяльності (табл. 1.4).

Представлена систематизація бар'єрів інноваційного розвитку свідчить про комплексний характер проблем, що стримують інноваційну активність вітчизняних підприємств. Найбільш критичними є фінансові, інституційні та кадрові перешкоди, подолання яких вимагає координованих зусиль держави, бізнесу та освітньо-наукових інституцій. Фінансові бар'єри проявляються у хронічній нестачі власних коштів підприємств для фінансування інноваційних проєктів, високій вартості кредитних ресурсів, обмеженості венчурного капіталу та державної підтримки. Інституційні перешкоди пов'язані з недосконалістю

законодавчої бази, складністю процедур отримання дозволів та ліцензій, слабким захистом прав інтелектуальної власності, високим рівнем бюрократизації та корупції.

**Таблиця 1.4. Бар'єри інноваційного розвитку підприємств України.**

<b>Група бар'єрів</b>	<b>Конкретні перешкоди</b>	<b>Рівень впливу</b>	<b>Шляхи подолання</b>
Фінансові	Недостатність власних коштів, високі відсоткові ставки, обмеженість грантів	Високий	Розвиток венчурного фінансування, державні гранти, податкові стимули
Інституційні	Недосконалість законодавства, бюрократичні перешкоди, корупція	Високий	Дерегуляція, спрощення процедур, захист прав інтелектуальної власності
Інформаційні	Брак інформації про технології та ринки, слабкі зв'язки з наукою	Середній	Створення інформаційних платформ, посилення співпраці науки та бізнесу
Кадрові	Нестача кваліфікованих спеціалістів, відтік талантів за кордон	Високий	Розвиток освіти, підвищення оплати праці, залучення експертів
Технологічні	Застаріле обладнання, низький рівень технологій, зношеність основних фондів	Середній	Модернізація виробництва, трансфер технологій, лізинг обладнання
Ринкові	Низький попит на інновації, монополізація ринків, нерозвиненість інфраструктури	Середній	Розвиток конкуренції, стимулювання попиту, створення технопарків

*Джерело: систематизовано автором на основі [53].*

Кадрові проблеми зумовлені неадекватністю системи освіти потребам інноваційної економіки, відтоком кваліфікованих спеціалістів за кордон, низьким рівнем оплати праці науковців та дослідників, недостатнім розвитком системи безперервної освіти та підвищення кваліфікації. Ефективна стратегія активізації інноваційної діяльності має передбачати одночасний вплив на різні групи бар'єрів із пріоритетним фокусом на створенні сприятливого інституційного середовища та забезпеченні доступності фінансових ресурсів для інноваційних проєктів [32].

## **1.2. Концептуальні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства.**

Формування та реалізація інноваційної стратегії підприємства базується на фундаментальних принципах стратегічного управління, які адаптуються до специфіки інноваційних процесів та динамічного характеру сучасного бізнес-середовища. Стратегічне управління як наукова дисципліна та практична сфера діяльності пройшло тривалий шлях еволюції від простого бюджетного планування до комплексної системи формування довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін. Розуміння еволюції концепцій стратегічного управління є важливим для усвідомлення специфіки сучасних підходів до формування інноваційної стратегії та оцінки їх адекватності викликам турбулентного середовища [57].

Становлення стратегічного управління як самостійної сфери менеджменту відбувалося поступово, відображаючи зростаючу складність бізнес-середовища та підвищення вимог до якості управлінських рішень. Еволюція підходів до управління підприємством відображає трансформацію парадигми менеджменту від реактивного до проактивного управління, від фокусу на внутрішній ефективності до зовнішньої адаптивності (табл. 1.5).

Наведена еволюція підходів до стратегічного управління відображає зростання складності та динамічності бізнес-середовища, що вимагало

поступового переходу від жорстких формалізованих систем планування до гнучких адаптивних моделей стратегічного управління. Перехід від бюджетування до стратегічного управління супроводжувався збільшенням часового горизонту планування та зміщенням фокусу з внутрішньої ефективності на зовнішню адаптивність. Етап бюджетування, що домінував до середини ХХ століття, характеризувався орієнтацією на фінансовий контроль та оптимізацію поточних витрат без урахування довгострокових тенденцій розвитку ринків та технологій. Довгострокове планування, що виникло в період післявоєнного економічного зростання, базувалося на припущенні про стабільність зовнішнього середовища та можливість екстраполяції існуючих трендів у майбутнє.

**Таблиця 1.5. Еволюція підходів до управління підприємством.**

<b>Етап</b>	<b>Період</b>	<b>Ключові характеристики</b>	<b>Часовий горизонт</b>	<b>Основний фокус</b>
Довгострокове планування	1950-1960-ті	Екстраполяція трендів, стабільне середовище	3-5 років	Зростання обсягів виробництва
Стратегічне планування	1960-1970-ті	Аналіз середовища, альтернативні сценарії	5-7 років	Конкурентні позиції, диверсифікація
Стратегічне управління	З 1970-х	Гнучкість, адаптивність, інноваційність, реалізація	3-10 років	Створення цінності, сталий розвиток

*Джерело: узагальнено автором на основі [61].*

Стратегічне планування стало відповіддю на зростаючу нестабільність середовища та передбачало систематичний аналіз зовнішніх можливостей і загроз, розробку альтернативних сценаріїв розвитку. Сучасне стратегічне управління характеризується поєднанням довгострокового бачення з операційною гнучкістю, інтеграцією процесів формулювання та реалізації стратегії, орієнтацією на

створення сталих конкурентних переваг через інновації та розвиток унікальних компетенцій [61].

Інноваційна стратегія підприємства є невід'ємною складовою загальної корпоративної стратегії, що визначає довгострокові цілі та пріоритети інноваційної діяльності, способи їх досягнення та розподіл ресурсів для реалізації інноваційних проєктів. Вітчизняні та зарубіжні дослідники пропонують різні визначення поняття інноваційної стратегії, акцентуючи увагу на різних аспектах цього складного управлінського феномену. Захарченко В.І. визначає інноваційну стратегію як систему довгострокових цілей інноваційної діяльності підприємства, що формуються на основі врахування зовнішніх і внутрішніх факторів та забезпечують реалізацію його місії [19].

Процес формування інноваційної стратегії підприємства є складним багатоетапним процесом, що вимагає ретельного аналізу зовнішнього середовища, оцінки внутрішніх можливостей, генерації та вибору стратегічних альтернатив, розробки механізмів реалізації та контролю виконання стратегії. Детальніше розглянемо етапи формування інноваційної стратегії підприємства з визначенням ключових завдань та інструментів на кожному етапі (табл. 1.6).

Представлена послідовність етапів формування інноваційної стратегії відображає системний підхід до стратегічного планування інноваційної діяльності, де кожен етап має власні завдання та інструментарій. Процес носить ітеративний характер, оскільки результати наступних етапів можуть вимагати коригування рішень попередніх етапів. Етап стратегічного аналізу є фундаментом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, оскільки саме на цьому етапі формується інформаційна база для визначення стратегічних альтернатив. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє ідентифікувати ключові тренди, можливості та загрози, що визначають контекст інноваційної діяльності. Оцінка внутрішнього потенціалу виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, його готовність до реалізації інноваційних проєктів. Етап визначення цілей передбачає

конкретизацію бажаних результатів інноваційної діяльності у формі вимірюваних показників, узгоджених із загальною стратегією підприємства. Використання сучасних інструментів на кожному етапі підвищує якість стратегічних рішень та ймовірність успішної реалізації інноваційної стратегії [50].

**Таблиця 1.6. Етапи формування інноваційної стратегії підприємства.**

<b>Етап</b>	<b>Ключові завдання</b>	<b>Інструменти реалізації</b>	<b>Очікувані результати</b>
Стратегічний аналіз	Оцінка середовища, потенціалу, конкурентів	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера	Матриця можливостей та загроз
Визначення цілей	Формулювання місії та стратегічних орієнтирів	Метод SMART, система збалансованих показників	Система збалансованих цілей
Розробка альтернатив	Генерація варіантів інноваційної стратегії	Мозковий штурм, сценарний аналіз, метод Дельфі	Портфель стратегічних опцій
Вибір стратегії	Оцінка та відбір оптимального варіанту	Багатокритеріальний аналіз, експертні оцінки	Обґрунтоване стратегічне рішення
Реалізація	Впровадження стратегії, моніторинг, контроль	Проектне управління, KPI, система мотивації	Досягнення стратегічних цілей

*Джерело: розроблено автором на основі [50].*

Залежно від стратегічних цілей, ресурсних можливостей та характеристик зовнішнього середовища підприємства можуть обирати різні типи інноваційних стратегій, кожна з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Вибір конкретного типу інноваційної стратегії визначається множиною факторів, серед яких ключову роль відіграють галузева специфіка, розмір підприємства, наявність ресурсів, рівень конкуренції на ринку, життєвий цикл галузі та продукції. Порівняльна характеристика основних видів інноваційних стратегій представлена в таблиці 1.7.



**Таблиця 1.7. Порівняльна характеристика основних видів інноваційних стратегій.**

<b>Вид стратегії</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Наступальна (offensive)	Лідерство через радикальні інновації, створення принципово нових продуктів	Високі прибутки, монопольне становище, формування стандартів галузі	Високий ризик, великі витрати на НДДКР, тривалий термін окупності
Захисна (defensive)	Швидке копіювання інновацій лідерів з їх поліпшенням	Нижчий ризик, менші витрати, швидший вихід на ринок	Залежність від лідерів, обмежені можливості отримання надприбутків
Імітаційна (imitative)	Відтворення існуючих рішень з мінімальними змінами	Мінімальний ризик, низькі витрати на розробку	Низька маржинальність, цінова конкуренція, відсутність унікальних переваг
Залежна (dependent)	Виконання замовлень партнерів, субпідрядна діяльність	Стабільність, гарантований збут, мінімальні ринкові ризики	Низька автономія, залежність від замовників, обмежений розвиток
Традиційна (traditional)	Повільні еволюційні зміни продукції на зрілих ринках	Стабільність процесів, відпрацьовані технології, лояльна клієнтська база	Поступова втрата конкурентних позицій, вразливість до проривних інновацій
Опортуністична (opportunistic)	Швидке використання ринкових ніш та можливостей	Швидка окупність, гнучкість, низькі бар'єри входу	Обмежений потенціал зростання, короткостроковість переваг, нестабільність

*Джерело: систематизовано автором на основі [27]*

Вибір інноваційної стратегії визначається комплексом факторів, серед яких ключову роль відіграють ресурсні можливості підприємства, характер

конкурентного середовища та специфіка галузі. Наступальна стратегія вимагає значних інвестицій, наявності висококваліфікованих науковців та дослідників, потужної матеріально-технічної бази, ефективної системи захисту інтелектуальної власності. Такий тип стратегії доступний переважно великим корпораціям або спеціалізованим інноваційним компаніям з потужним науково-технічним потенціалом. Захисна стратегія є оптимальною для підприємств із достатнім рівнем технологічного розвитку, здатних швидко адаптувати та вдосконалювати інновації лідерів, забезпечуючи кращу якість або нижчу ціну. Імітаційна стратегія може застосовуватися малими та середніми підприємствами на конкурентних ринках, де відсутні значні бар'єри для входу і важливим є забезпечення цінової конкурентоспроможності. Залежна стратегія характерна для підприємств, що інтегровані в ланцюги постачання великих корпорацій і здійснюють виробництво за їх специфікаціями. Традиційна стратегія властива підприємствам зрілих галузей із сталим попитом та усталеними технологіями, де радикальні інновації економічно недоцільні. Опортуністична стратегія підходить для гнучких підприємств, здатних швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та використовувати короткострокові можливості для отримання прибутку [45].

### **1.3. Особливості функціонування підприємств в умовах турбулентного середовища.**

Сучасне економічне середовище характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, що принципово змінює умови функціонування підприємств та вимагає нових підходів до формування інноваційних стратегій. Концепція турбулентності економічного середовища, запроваджена в науковий обіг Ігорем Ансоффом у 1970-х роках, набула особливої актуальності в умовах сучасності, коли глобалізація, цифрова трансформація, геополітичні конфлікти, пандемії та кліматичні зміни створюють безпрецедентні виклики для бізнес-структур. Турбулентність відрізняється від простої нестабільності своїм системним

характером, непередбачуваністю напрямків змін, високою швидкістю та амплітудою коливань ключових параметрів середовища, що унеможлиблює використання традиційних методів прогнозування та планування [37].

Турбулентність економічного середовища характеризується специфічними ознаками, які суттєво відрізняють її від звичайної нестабільності та вимагають принципово інших підходів до управління підприємством. Порівняльна характеристика стабільного та турбулентного середовища представлена в таблиці 1.8.

Наведене порівняння стабільного та турбулентного середовища демонструє принципові відмінності в умовах функціонування підприємств, що вимагають кардинально різних підходів до управління. У турбулентному середовищі традиційні методи стратегічного планування, розроблені для стабільних умов, виявляються неефективними через неможливість точного прогнозування майбутніх станів і швидку зміну ключових параметрів діяльності.

Підприємства змушені переорієнтовуватися з довгострокового детального планування на створення адаптивних стратегічних рамок, які дозволяють оперативно реагувати на зміни та використовувати нові можливості. Успішність у турбулентних умовах визначається не стільки точністю прогнозів, скільки швидкістю реакції та здатністю до постійної трансформації бізнес-моделей, продуктів та процесів [13].

Турбулентність економічного середовища створює як загрози, так і можливості для підприємств. З одного боку, швидкі зміни загрожують руйнуванням усталених бізнес-моделей, девальвацією накопичених активів та компетенцій, втратою ринкових позицій через появу нових технологій або конкурентів. З іншого боку, турбулентність відкриває можливості для проактивних підприємств, здатних швидко виявляти нові тренди, експериментувати з інноваційними рішеннями, використовувати тимчасові конкурентні переваги.



**Таблиця 1.8. Порівняльна характеристика стабільного та турбулентного середовища.**

<b>Характеристика</b>	<b>Стабільне середовище</b>	<b>Турбулентне середовище</b>
Передбачуваність змін	Висока, тренди легко екстрапольовані у майбутнє	Низька, множинність альтернативних сценаріїв розвитку
Швидкість змін	Поступова, еволюційна, достатня для адаптації	Стрімка, революційна, часто випереджає можливості адаптації
Характер змін	Лінійний, послідовний, причинно-наслідкові зв'язки чіткі	Нелінійний, хаотичний, складні взаємозв'язки факторів
Часовий горизонт планування	Довгостроковий (5-10 років) з високою точністю	Короткостроковий (1-3 роки) зі сценарним підходом
Ризики та невизначеність	Ідентифіковані, кількісно оцінювані та керовані	Важкопередбачувані, якісні оцінки, високі рівні
Стратегічний підхід	Жорстка формалізована стратегія, детальні плани	Гнучка адаптивна стратегія, сценарне планування
Характер конкуренції	Стабільна структура, правила гри усталені	Динамічна структура, правила постійно змінюються
Тип інновацій	Переважно інкрементальні, поліпшуючі	Радикальні, проривні, трансформаційні

*Джерело: систематизовано автором на основі [24].*

В умовах турбулентності знижується цінність традиційних активів і зростає значення динамічних здібностей організації – здатності швидко навчатися, адаптуватися, трансформуватися. Формування інноваційної стратегії в умовах турбулентності вимагає особливої уваги до розвитку організаційних здібностей, що забезпечують гнучкість і адаптивність: здатності до швидкого розпізнавання слабких сигналів про зміни, експериментування з новими рішеннями, швидкого

масштабування успішних ініціатив, відмови від неефективних проєктів, мобілізації ресурсів під нові можливості [43].

Адаптація підприємств до турбулентних умов вимагає трансформації системи стратегічного управління в бік підвищення її гнучкості та швидкості реакції. Це передбачає скорочення циклів стратегічного планування, використання сценарного підходу замість екстраполяції трендів, децентралізацію прийняття рішень, розвиток культури експериментування та навчання на помилках, формування портфеля опцій замість вибору єдиної стратегії, створення систем раннього виявлення змін у середовищі. Інноваційна стратегія в турбулентних умовах має будуватися на принципах стратегічної гнучкості, що передбачає здатність швидко переорієнтовувати ресурси, змінювати пріоритети, коригувати цілі відповідно до динаміки середовища, зберігаючи при цьому довгострокову стратегічну спрямованість розвитку [11].

### **Висновки до розділу 1.**

Проведене дослідження теоретико-методологічних засад формування стратегії інноваційного розвитку підприємства дозволяє зробити такі висновки щодо сутності, методів та особливостей стратегічного управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах. Інновації в сучасних умовах перетворилися на критичний фактор забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового виживання підприємств, перестаючи бути лише інструментом підвищення ефективності та ставши стратегічною необхідністю.

Систематизація підходів до визначення сутності інновацій дозволила виділити їх ключові характеристики: наявність елемента новизни, практична реалізованість, створення додаткової цінності, пов'язаність із ризиками та невизначеністю. Класифікація інновацій за різними ознаками (об'єкт, рівень новизни, масштаб, вплив на ринок, джерело, час реалізації) демонструє

багатоаспектність інноваційних процесів та необхідність диференційованого підходу до управління різними типами нововведень.

Ефективна реалізація інноваційної діяльності вимагає наявності відповідного інноваційного потенціалу підприємства, структура якого включає науково-технічний, кадровий, матеріально-технічний, фінансовий, інформаційний та організаційно-управлінський компоненти. Оцінка інноваційного потенціалу за виділеними компонентами дозволяє визначити готовність підприємства до здійснення інноваційної діяльності та сформувати збалансовану програму його розвитку. Аналіз бар'єрів інноваційного розвитку вітчизняних підприємств виявив, що найбільш критичними є фінансові, інституційні та кадрові перешкоди, подолання яких вимагає координованих зусиль держави, бізнесу та освітньо-наукових інституцій.

Формування інноваційної стратегії базується на загальних принципах стратегічного управління, адаптованих до специфіки інноваційних процесів. Еволюція концепцій стратегічного управління від бюджетування через довгострокове та стратегічне планування до сучасного стратегічного управління відображає зростання складності бізнес-середовища та потребу в гнучких адаптивних моделях. Процес формування інноваційної стратегії включає етапи стратегічного аналізу, визначення цілей, розробки альтернатив, вибору стратегії та її реалізації, кожен з яких має специфічні завдання та інструментарій. Вибір конкретного типу інноваційної стратегії (наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, опортуністична) визначається ресурсними можливостями підприємства, характером конкурентного середовища та специфікою галузі.

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем турбулентності, що принципово змінює умови функціонування підприємств та вимагає нових підходів до формування інноваційних стратегій. Турбулентність відрізняється від звичайної нестабільності непередбачуваністю, високою швидкістю змін, нелінійним характером процесів, що унеможливорює

використання традиційних методів довгострокового планування. Адаптація до турбулентних умов вимагає переходу від жорстких формалізованих стратегій до гнучких адаптивних підходів, що базуються на принципах сценарного планування, портфельного управління опціями, швидкого експериментування та організаційного навчання.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО».

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО».**

Товариство з обмеженою відповідальністю «СМАРТ-ЕНЕРГО» є суб'єктом малого підприємництва, що здійснює свою діяльність на регіональному ринку Івано-Франківської області у сфері надання електромонтажних послуг та енергетичних рішень. Підприємство було зареєстроване 13.10.2016 року, що свідчить про відносно короткий період функціонування на ринку, однак навіть за цей обмежений часовий проміжок змогло сформувати стабільну клієнтську базу та зайняти певну нішу в конкурентному середовищі регіону. Юридична адреса підприємства розташована за адресою: Івано-Франківська область, м. Івано-Франківськ, вулиця Степана Бандери, 27.

Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю була обрана засновниками як оптимальна для ведення підприємницької діяльності середнього масштабу, оскільки вона забезпечує баланс між відповідальністю власників, гнучкістю управління та можливостями залучення додаткового капіталу. Статутний капітал підприємства становить 40000 гривень, що відповідає мінімальним вимогам законодавства для товариств з обмеженою відповідальністю, проте в контексті реального масштабу діяльності компанії цей показник виглядає незначним, адже фактичний обсяг господарської діяльності значно перевищує розмір зареєстрованого статутного капіталу.

Власник підприємства одночасно виконує функції директора підприємства, що є типовою практикою для малих підприємств в Україні, коли засновник безпосередньо керує операційною діяльністю та несе повну відповідальність за стратегічні рішення. Така модель управління має як переваги, так і недоліки – з одного боку, вона забезпечує швидкість прийняття рішень, гнучкість у реагуванні

на зміни ринкової кон'юнктури, високий рівень мотивації керівника до ефективної роботи, а з іншого боку, створює ризики концентрації влади в руках однієї особи, обмежує можливості для диверсифікації управлінських підходів та може призводити до суб'єктивізму в стратегічних рішеннях.

Основним видом діяльності підприємства згідно з КВЕД є код 43.21 «Електромонтажні роботи», що охоплює широкий спектр послуг з монтажу, обслуговування та ремонту електричних систем і мереж різної складності та призначення. Це включає проектування та монтаж внутрішніх та зовнішніх електромереж, установку розподільчих щитів, прокладання кабельних ліній, монтаж систем освітлення, підключення електрообладнання, встановлення систем автоматизації та диспетчеризації, налагодження та введення в експлуатацію електротехнічних систем. Крім основного виду діяльності, підприємство має зареєстровані додаткові напрями роботи, що дозволяють диверсифікувати бізнес та пропонувати клієнтам комплексні рішення. Зокрема, код 43.22 «Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування» розширює технічні можливості підприємства та дозволяє надавати послуги з облаштування внутрішніх інженерних систем будівель, що часто потрібні в комплексі з електромонтажними роботами при будівництві або реконструкції об'єктів.

Код діяльності 42.22 «Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій» дозволяє підприємству брати участь у більш масштабних проєктах, пов'язаних зі створенням інфраструктурних об'єктів енергетичного призначення, що може включати будівництво трансформаторних підстанцій, розподільчих пунктів, прокладання ліній електропередач, створення систем зовнішнього освітлення населених пунктів та інших об'єктів енергетичної інфраструктури. Наявність цього виду діяльності відкриває можливості для участі в державних та муніципальних тендерах на виконання робіт з розвитку електромережевої інфраструктури регіону. Торговельна складова діяльності підприємства представлена двома кодами КВЕД: 47.54 «Роздрібна торгівля

побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах» та 46.43 «Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення». Ці види діяльності дозволяють підприємству не лише надавати послуги з монтажу та встановлення електрообладнання, але й безпосередньо реалізовувати електротовари клієнтам, що створює синергетичний ефект, оскільки замовник може отримати комплексне рішення «під ключ» – від придбання необхідного обладнання до його професійного монтажу та налагодження. Така бізнес-модель дозволяє підприємству заробляти як на наданні послуг, так і на торговельній надбавці при реалізації товарів, що диверсифікує джерела доходу та підвищує загальну рентабельність бізнесу.

Фактична спеціалізація ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» полягає в наданні повного спектру послуг у сфері електромонтажних робіт та енергетичних рішень для різних категорій замовників – приватних осіб, комерційних підприємств, виробничих об'єктів, установ соціальної сфери та державних організацій. Компанія позиціонує себе як надійний партнер, здатний вирішувати завдання різного рівня складності – від простого монтажу електропроводки в квартирі до комплексного електропостачання промислових об'єктів та впровадження інтелектуальних систем управління енергоспоживанням. Диференціація клієнтської бази дозволяє підприємству знижувати бізнес-ризики, оскільки зменшення замовлень в одному сегменті може компенсуватися зростанням в іншому, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища. Географічно підприємство орієнтоване переважно на ринок Івано-Франківської області, хоча теоретично має можливість виконувати проєкти в інших регіонах України, якщо це буде економічно доцільним та відповідатиме стратегічним цілям розвитку.

Аналіз позиціонування ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» на регіональному ринку електромонтажних послуг Івано-Франківської області дозволяє охарактеризувати

підприємство як відносно невеликого, але стабільного та динамічного гравця, що поступово нарощує свою присутність та формує репутацію надійного виконавця. Ринок електромонтажних послуг в регіоні характеризується високим рівнем конкуренції та фрагментації, оскільки на ньому працює велика кількість суб'єктів господарювання різного масштабу – від індивідуальних підприємців-електриків до спеціалізованих компаній середнього розміру та підрозділів великих будівельних корпорацій.

Основними конкурентами ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» на ринку є такі компанії як ТЗОВ «Електросвіт», приватне підприємство «Енергомонтаж», а також десятки дрібніших фірм, що пропонують аналогічні послуги. Конкурентна боротьба на цьому ринку відбувається за кількома ключовими параметрами – ціна послуг, якість виконання робіт, швидкість реалізації проєктів, асортимент додаткових сервісів, репутація та рекомендації, наявність ліцензій та сертифікатів, технічна оснащеність та кваліфікація персоналу.

ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» намагається вибудувати свою конкурентну стратегію не на цінових війнах, а на диференціації за якістю послуг та клієнтоорієнтованим підходом, що передбачає уважне вивчення потреб кожного замовника, розробку індивідуальних технічних рішень, використання якісних матеріалів та обладнання, дотримання всіх технологічних стандартів та норм безпеки, надання гарантій на виконані роботи та післягарантійне обслуговування. Такий підхід дозволяє підприємству формувати лояльну клієнтську базу та отримувати повторні замовлення і рекомендації, що є важливим джерелом нових проєктів в сфері послуг.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є його готовність впроваджувати інноваційні технології та сучасні енергоефективні рішення, що відповідає загальносвітовим трендам розвитку енергетичної галузі та зростаючому попиту на послуги з енергозбереження з боку як приватних домогосподарств, так і комерційних організацій. В умовах постійного зростання тарифів на

електроенергію та газ, інтерес споживачів до технологій, що дозволяють знижувати енергоспоживання та переходити на відновлювані джерела енергії, неухильно зростає, що створює сприятливі ринкові можливості для підприємств, які спеціалізуються на таких рішеннях.

Для законного здійснення своєї діяльності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» має необхідний пакет ліцензій, дозволів та сертифікатів, що підтверджують право підприємства виконувати електромонтажні роботи та відповідність його діяльності встановленим вимогам. Зокрема, підприємство володіє ліцензією на проведення електромонтажних робіт, яка видається спеціально уповноваженим органом після перевірки відповідності підприємства встановленим ліцензійним умовам, що включають наявність кваліфікованого персоналу, необхідного обладнання та інструментів, організацію системи контролю якості робіт, дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки.

Організаційна структура ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» відповідає класичній лінійно-функціональній моделі, що є типовою та раціональною для підприємств малого та середнього бізнесу, оскільки забезпечує чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності, єдиноначальність в управлінні, короткі канали комунікації між керівництвом і виконавцями, можливість оперативного реагування на зміни. Виробничий відділ є основним структурним підрозділом, що безпосередньо виконує електромонтажні та супутні роботи, і очолюється головним інженером, який відповідає за технічну політику підприємства, організацію виробничих процесів, якість виконуваних робіт, дотримання технологій та стандартів.

У складі виробничого відділу працюють два бригадири електромонтажних робіт, які безпосередньо керують робочими бригадами на об'єктах, організовують виконання конкретних проєктів, контролюють дотримання графіків робіт, забезпечують взаємодію з замовниками на місцях, відповідають за техніку безпеки та якість виконання. Шість електромонтажників становлять основу виробничого

персоналу підприємства та виконують весь спектр електромонтажних робіт – від прокладання кабельних ліній до монтажу складного електрообладнання та налагодження систем автоматики. Три монтажники водопровідних мереж та систем кондиціонування забезпечують можливість надання комплексних послуг з облаштування інженерних систем будівель, що часто потрібні замовникам одночасно з електромонтажними роботами, що дозволяє підприємству виступати як генеральний підрядник з комплексного технічного оснащення об'єктів.

Комерційний відділ представлений менеджером з продажу, який відповідає за залучення нових клієнтів, підтримку відносин з існуючими замовниками, підготовку комерційних пропозицій, укладання договорів, моніторинг ринку та конкурентів, формування цінової політики. Загальна чисельність персоналу ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» становить приблизно п'ятнадцять осіб, що є оптимальним для підприємства такого масштабу та дозволяє зберігати гнучкість управління, особисті відносини в колективі, швидкість прийняття рішень при достатньому потенціалі для виконання проектів середнього масштабу та можливості одночасної роботи на кількох об'єктах.

Динаміка основних економічних показників діяльності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» за період з 2020 рок по 2024 рік демонструє загалом позитивну траєкторію розвитку підприємства, хоча і з певними коливаннями, що відображає вплив зовнішніх факторів турбулентного середовища на діяльність компанії. Для комплексного розуміння еволюції підприємства доцільно систематизувати ключові показники його діяльності у табличній формі, що дозволить побачити як загальні тренди, так і конкретні зміни за окремими напрямками.

Аналіз показників ділової активності та прибутковості підприємства представлений у таблиці 2.1, яка відображає динаміку основних фінансово-економічних індикаторів за п'ятирічний період, що дозволяє оцінити не лише поточний стан підприємства, але й траєкторію його розвитку, виявити періоди

зростання та спадів, ідентифікувати фактори, що впливали на результати діяльності.

**Таблиця 2.1. Динаміка основних економічних показників діяльності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» за 2020-2024 роки тис. грн.**

<b>Показники</b>	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>
Активи, тис. грн	355	619	755	1 028	1 154
Зобов'язання, тис. грн	333	563	451	378	257
Власний капітал, тис. грн	22	56	304	650	897
Загальні доходи, тис. грн	1 244	1 846	4 248	7 571	4 473
Чистий прибуток, тис. грн	10	34	248	346	247
Коефіцієнт оборотності активів	3,50	2,98	5,63	7,36	3,88
Рентабельність активів, %	2,82	5,49	32,85	33,66	21,40

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Наведені в таблиці дані свідчать про значне зростання масштабів діяльності підприємства протягом аналізованого періоду, що проявляється в збільшенні активів з 355000 гривень у 2020 році і до 1154000 гривень у 2024 році, тобто більш ніж втричі. Ще більш вражаючою є динаміка власного капіталу підприємства, який зріс з 22000 гривень до 997000 гривень, тобто збільшився більше ніж у 40 разів, що свідчить про ефективне реінвестування прибутку в розвиток бізнесу та формування фінансової основи для майбутнього розширення. Одночасно спостерігається зменшення обсягу зобов'язань з 333000 гривень до 257000 гривень, що є позитивним трендом, оскільки свідчить про зниження залежності від зовнішнього фінансування та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів, який показує, скільки разів за рік підприємство генерує дохід, еквівалентний вартості його активів, зріс з 3,5 у 2020 році до 7,36 у 2023 році, що свідчить про суттєве підвищення інтенсивності використання активів та ефективності бізнес-моделі. У 2024 році цей показник

знизився до 3,88, що є природним наслідком скорочення доходів при збереженні приблизно тієї ж бази активів, проте навіть такий рівень є цілком прийнятним для підприємств даної галузі та свідчить про збереження операційної ефективності.

Для більш детального розуміння структури активів та пасивів підприємства, а також динаміки їх зміни протягом аналізованого періоду, доцільно здійснити балансу підприємства, результати якого представлені в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2. Аналіз балансу ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» за 2020-2024 роки.**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020
	рік	рік	рік	рік	рік	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн
<b>АКТИВИ</b>						
Необоротні активи	185	265	315	430	485	+300
Основні засоби	175	248	298	410	465	+290
Нематеріальні активи	10	17	17	20	20	+10
Оборотні активи	170	354	440	598	669	+499
Запаси	100	190	238	330	380	+280
Дебіторська заборгованість	55	137	174	240	268	+213
Грошові кошти	15	27	28	28	21	+6
<b>Разом активи</b>	<b>355</b>	<b>619</b>	<b>755</b>	<b>1 028</b>	<b>1 154</b>	<b>+799</b>
<b>ПАСИВИ</b>						
Власний капітал	22	56	304	650	897	+875
Статутний капітал	40	40	40	40	40	0
Нерозподілений прибуток	-18	16	264	610	857	+875
Зобов'язання	333	563	451	378	257	-76
Довгострокові зобов'язання	38	63	35	18	7	-31
Поточні зобов'язання	295	500	416	360	250	-45
Кредиторська заборгованість	280	485	401	345	235	-45
Інші поточні зобов'язання	15	15	15	15	15	0
<b>Разом пасиви</b>	<b>355</b>	<b>619</b>	<b>755</b>	<b>1 028</b>	<b>1 154</b>	<b>+799</b>

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.*

Результати аналізу балансу ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» свідчать про фундаментальні позитивні зрушення у фінансовій структурі підприємства протягом аналізованого періоду, що проявляється в трансформації співвідношення між власним капіталом та зобов'язаннями. У 2020 році підприємство перебувало в критичному фінансовому стані, коли власний капітал становив лише 6,2 % від загальної суми пасивів, а частка зобов'язань сягала 93,8%, що свідчило про надмірну залежність від зовнішнього фінансування та високий рівень фінансових ризиків. Більше того, у складі власного капіталу спостерігався непокритий збиток у розмірі вісімнадцяти тисяч гривень, що при статутному капіталі сорок тисяч гривень означало фактичне споживання більше половини початкового капіталу внаслідок збиткової діяльності в попередні періоди. Така ситуація є типовою для молодих підприємств на етапі становлення, коли бізнес ще не досяг точки беззбитковості і змушений фінансувати свою діяльність переважно за рахунок кредиторської заборгованості перед постачальниками та короткострокових банківських кредитів.

Аналіз структури активів підприємства демонструє відносно стабільне співвідношення між необоротними та оборотними активами протягом останніх чотирьох років аналізованого періоду, після початкового періоду становлення. Необоротні активи, які представлені переважно основними засобами – обладнанням, інструментами, транспортними засобами, офісними приміщеннями – становлять приблизно 40-42 % від загальної суми активів, що є типовим для виробничих підприємств та підприємств сфери послуг з високою часткою матеріально-технічної бази.

У структурі оборотних активів найбільшу частку займають запаси, які зросли з 100 тисяч гривень до 380 тисяч гривень і становлять приблизно третину від загальної суми активів підприємства. Високий рівень запасів є характерним для підприємств, що поєднують надання послуг з торгівлею товарами, оскільки необхідно підтримувати на складі достатній асортимент електротоварів, кабельно-

провідникової продукції, електрообладнання, комплектуючих для можливості швидкого виконання замовлень клієнтів без затримок на очікування постачання матеріалів. З одного боку, високий рівень запасів забезпечує операційну гнучкість та швидкість реагування на потреби клієнтів, що є важливою конкурентною перевагою, але з іншого боку, він іммобілізує значну частину оборотного капіталу і створює ризики морального старіння продукції, псування, крадіжок, що вимагає ефективної системи управління запасами. Дебіторська заборгованість демонструвала найбільш стрімке зростання серед всіх компонентів активів, збільшившись з 55 тисяч гривень до 268 тисяч гривень, тобто майже в п'ять разів, що відображає збільшення обсягів продажів з відстрочкою платежу, яка є поширеною практикою при роботі з корпоративними клієнтами та в рамках великих проектів, де оплата здійснюється поетапно в міру виконання робіт.

Для більш глибокого розуміння фінансового стану підприємства необхідно здійснити аналіз показників ліквідності, які характеризують здатність компанії своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання та забезпечувати поточну платоспроможність. Результати розрахунку та аналізу показників ліквідності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» за період з 2020 по 2024 рік представлені в таблиці 2.3.

Аналіз показників ліквідності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» демонструє чітку позитивну динаміку покращення платоспроможності підприємства протягом аналізованого періоду, що є логічним наслідком зміцнення фінансової структури та зростання власного капіталу.

**Таблиця 2.3. Показники ліквідності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО»  
за 2020-2024 роки.**

<b>Показники</b>	<b>Нормативне значення</b>	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>	<b>Відхилення 2024/2020</b>
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	> 1,0-2,0	0,51	0,63	0,98	1,58	2,60	+2,09
Коефіцієнт швидкої	> 0,6-0,8	0,30	0,38	0,59	0,95	1,56	+1,26

Показники	Нормативне значення	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2020
(проміжної) ліквідності							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,35	0,05	0,07	0,12	0,32	0,52	+0,47
Робочий капітал, тис. грн	> 0	-125	-146	-8	+238	+419	+544
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	-	7,32	5,21	9,65	12,66	6,69	-0,63
Період обороту оборотних активів, днів	-	49,2	69,1	37,3	28,4	53,8	+4,6

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.*

Для оцінки фінансової стійкості підприємства, яка характеризує його здатність функціонувати та розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах допустимого рівня ризику, доцільно розрахувати та проаналізувати систему відповідних коефіцієнтів, результати чого представлені в таблиці 2.4.

Високий рівень фінансової автономії підприємства підвищує його інвестиційну привабливість, оскільки потенційні кредитори та інвестори розглядають велику частку власного капіталу як свідчення фінансової дисципліни менеджменту та зниження ризиків неповернення вкладених коштів. Таке співвідношення дає підприємству значну свободу маневру в прийнятті стратегічних рішень, оскільки воно не обмежене жорсткими зобов'язаннями перед кредиторами і може дозволити собі приймати ризиковані рішення, інвестувати в інноваційні проекти, переживати тимчасові труднощі без загрози банкрутства.

**Таблиця 2.4. Показники фінансової стійкості ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО»  
за 2020-2024 роки.**

<b>Показники</b>	<b>Нормативне значення</b>	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>	<b>Відхилення 2024/2020</b>
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,06	0,09	0,40	0,63	0,78	+0,72
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	16,14	11,05	2,48	1,58	1,29	-14,85
Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	< 1,0	15,14	10,05	1,48	0,58	0,29	-14,85
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1-0,5	-7,41	-3,73	0,04	0,34	0,46	+7,87
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	-0,96	-0,59	0,02	0,37	0,62	+1,58
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	< 1,0	15,14	10,05	1,48	0,58	0,29	-14,85
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	< 0,5	0,94	0,91	0,60	0,37	0,22	-0,72

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.*

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який показує, яка частина власного капіталу знаходиться в мобільній формі і може бути вільно маневрувати між різними видами активів, також продемонстрував вражаючу трансформацію з критично негативних значень з -7,41 у 2020 році до позитивного значення 0,46 у 2024 році. Негативні значення цього коефіцієнта у перші роки означали, що весь власний капітал був іммобілізований в необоротних активах і навіть цього було недостатньо для їх повного покриття, внаслідок чого частина необоротних активів

фінансувалася за рахунок короткострокових зобов'язань, що є порушенням фінансової рівноваги і створює високі ризики втрати платоспроможності.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, який розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до загальної величини оборотних активів і показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних джерел, зріс з катастрофічного значення -0,96 у 2020 році до 0,62 у 2024 році. Негативне значення цього коефіцієнта означало, що підприємство взагалі не мало власних оборотних коштів, а всі оборотні активи фінансувалися виключно за рахунок поточних зобов'язань, що створювало критичну залежність від кредиторів і ставило підприємство в надзвичайно вразливе становище. Досягнення значення 0,62 означає, що 62 % оборотних активів фінансується за рахунок власних джерел. Коефіцієнти співвідношення позикового і власного капіталу та концентрації позикового капіталу демонструють аналогічну динаміку зниження залежності від зовнішнього фінансування та підтверджують загальну тенденцію до зміцнення фінансової структури підприємства.

Для завершення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства необхідно оцінити показники прибутковості та рентабельності, які характеризують кінцеву ефективність всієї діяльності підприємства та його здатність генерувати прибуток на різних рівнях – від валового прибутку до чистого прибутку після всіх відрахувань. Результати розрахунку та аналізу показників рентабельності представлені в таблиці 2.5.

Аналіз показників рентабельності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» демонструє хорошу динаміку зростання прибутковості підприємства на всіх рівнях формування фінансового результату, що свідчить про ефективну бізнес-модель та вдале стратегічне позиціонування на ринку. Валовий прибуток підприємства зріс з 276 тисяч гривень у 2020 році до 2 мільйонів 285 тисяч гривень у 2023 році, що

відображає як зростання обсягів діяльності, так і покращення цінової політики або оптимізацію структури витрат.

**Таблиця 2.5. Показники рентабельності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО»  
за 2020-2024 роки**

<b>Показники</b>	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 244	1 846	4 248	7 571	4 473
Собівартість реалізації, тис. грн	968	1 398	3 015	5 286	3 128
Валовий прибуток, тис. грн	276	448	1 233	2 285	1 345
Інші операційні доходи, тис. грн	8	12	18	25	15
Адміністративні витрати, тис. грн	145	198	385	658	412
Витрати на збут, тис. грн	95	148	368	785	458
Інші операційні витрати, тис. грн	22	35	78	142	95
Фінансові витрати, тис. грн	8	12	28	38	24
Прибуток до оподаткування, тис. грн	14	42	310	432	309
Податок на прибуток, тис. грн	4	8	62	86	62
Чистий прибуток, тис. грн	10	34	248	346	247
<b>Показники рентабельності (%):</b>					
Рентабельність продажу (за валовим прибутком)	22,2	24,3	29,0	30,2	30,1
Операційна рентабельність	1,1	2,3	7,3	5,7	6,9
Рентабельність продажу (за чистим прибутком)	0,8	1,8	5,8	4,6	5,5
Рентабельність активів (ROA)	2,8	5,5	32,8	33,7	21,4
Рентабельність власного капіталу (ROE)	45,5	60,7	81,6	53,2	27,5

*Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.*

Чистий прибуток підприємства зріс з 10000 гривень до 346000 гривень у пік активності і є досягненням для підприємства за такий короткий період. Узагальнюючи результати організаційно-економічної характеристики діяльності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО», можна констатувати, що підприємство за короткий період свого існування пройшло шлях від фінансово нестабільної структури, що балансувала на межі виживання, до зрілого прибуткового бізнесу з потужною капітальною базою, високими показниками рентабельності та стійкою фінансовою

структурою. Підприємство демонструє здатність ефективно використовувати наявні ресурси, генерувати високу додану вартість на всіх етапах операційного циклу, підтримувати привабливі для клієнтів ціни при збереженні високої прибутковості, оптимізувати структуру активів і пасивів відповідно до потреб бізнесу. Водночас аналіз виявив певні виклики та ризики, зокрема зниження доходів у дві тисячі двадцять четвертому році внаслідок несприятливої кон'юнктури, що свідчить про вразливість підприємства до факторів зовнішнього турбулентного середовища та необхідність розробки стратегії інноваційного розвитку, здатної забезпечити стійке зростання навіть в умовах високої невизначеності.

## **2.2. Оцінка фінансово-господарських результатів діяльності підприємства.**

Поглиблена оцінка фінансово-господарських результатів діяльності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» вимагає не лише аналізу абсолютних та відносних показників у динаміці, але й комплексного дослідження структури доходів і витрат, факторів формування прибутку, ефективності використання окремих видів ресурсів, а також виявлення резервів підвищення результативності діяльності підприємства. Фінансово-господарські результати є інтегральним відображенням ефективності всіх аспектів функціонування підприємства – від операційної діяльності до фінансової політики, від управління персоналом до взаємовідносин з клієнтами та постачальниками, і саме тому їх всебічний аналіз дозволяє отримати об'єктивну картину реального стану справ у компанії та ідентифікувати ключові драйвери успіху або проблемні зони, що потребують управлінської уваги.

Структурний аналіз доходів підприємства дозволяє виявити основні джерела надходження коштів та оцінити ступінь диверсифікації діяльності, що є важливим індикатором стійкості бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища. ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» генерує доходи з двох основних джерел – надання

електромонтажних послуг та реалізація електротоварів і обладнання, при цьому послуги традиційно становлять більшу частину в структурі доходів, що відповідає основній спеціалізації підприємства. Детальна структура доходів підприємства за видами діяльності та її динаміка за аналізований період представлені в таблиці 2.6, яка дозволяє побачити не лише абсолютні обсяги доходів за кожним напрямом, але й їх відносну вагу в загальній структурі, що є важливим для розуміння бізнес-моделі компанії та оцінки збалансованості портфеля діяльності.

**Таблиця 2.6. Структура доходів ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» за видами діяльності у 2020-2024 роках.**

Види діяльності	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Електромонтажні роботи	856	68,8	1 254	67,9	2 973	70,0	5 450	72,0	3 131	70,0
Монтаж систем опалення та кондиціонування	124	10,0	185	10,0	425	10,0	757	10,0	447	10,0
Будівництво споруд електропостачання	62	5,0	92	5,0	212	5,0	379	5,0	224	5,0
Роздрібна торгівля електротоварами	149	12,0	221	12,0	510	12,0	908	12,0	537	12,0
Оптова торгівля електротоварами	53	4,2	94	5,1	128	3,0	77	1,0	134	3,0
<b>Разом чистий дохід</b>	<b>1 244</b>	<b>100,0</b>	<b>1 846</b>	<b>100,0</b>	<b>4 248</b>	<b>100,0</b>	<b>7 571</b>	<b>100,0</b>	<b>4 473</b>	<b>100,0</b>

*Джерело: складено на основі звітності підприємства.*

Представлена структура доходів ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» чітко демонструє домінування електромонтажних робіт як основного виду діяльності, частка якого стабільно утримується на рівні 68-72 % протягом всього аналізованого періоду, що свідчить про чітку фокусацію підприємства на своїй ключовій компетенції та послідовну стратегію спеціалізації. Зростання абсолютного обсягу доходів від електромонтажних робіт з 856000 гривень у 2020 році до 5 мільйонів 450 тисяч

гривень у 2023 році, тобто більш ніж у 6 разів, відображає успішне освоєння ринку та зростання репутації компанії як надійного виконавця електромонтажних проєктів. Навіть після зниження до 3 мільйонів 131 тисячі гривень у 2024 році, цей показник майже вчетверо перевищує рівень початкового періоду, що підтверджує фундаментальне зростання основного бізнесу підприємства незважаючи на тимчасові коливання ринкової кон'юнктури.

Монтаж систем опалення та кондиціонування стабільно забезпечує 10 % доходів підприємства, що свідчить про збалансований підхід до формування портфеля послуг та здатність підприємства надавати комплексні інженерні рішення для будівель. Цей напрям діяльності має синергетичний ефект з основними електромонтажними роботами, оскільки клієнти, які замовляють електромонтаж, часто потребують також послуг з облаштування систем опалення та кондиціонування, і можливість отримати все це від одного підрядника є вагомим конкурентним перевагою.

Будівництво споруд електропостачання становить 5% доходів і представляє більш масштабні та складні проєкти інфраструктурного характеру, участь у яких підвищує репутацію підприємства та дозволяє демонструвати технічні компетенції вищого рівня, хоча й вимагає значних організаційних зусиль та наявності відповідних ліцензій і дозволів. Торговельна складова діяльності підприємства забезпечує в сумі 15-16% доходів, при цьому роздрібна торгівля електротоварами стабільно генерує 12% доходів, а оптова торгівля коливається від 1 до 5% залежно від наявності великих разових угод. Торговельна діяльність не лише забезпечує додаткове джерело доходу, але й дозволяє підприємству отримувати торговельну надбавку на обладнання та матеріали, які використовуються у власних проєктах, що підвищує загальну рентабельність бізнесу.

Для глибшого розуміння факторів формування фінансового результату необхідно здійснити детальний аналіз структури витрат підприємства та їх динаміки у взаємозв'язку зі зміною обсягів діяльності. Структура операційних

витрат підприємства та її еволюція протягом аналізованого періоду представлені в таблиці 2.7, яка дозволяє ідентифікувати основні статті витрат, оцінити їх вагу в загальній структурі та виявити тенденції зміни витратної бази підприємства.

**Таблиця 2.7. Структура операційних витрат ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО»  
у 2020-2024 роках.**

Статті витрат	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
<b>Собівартість реалізації:</b>	968	78,9	1 398	77,0	3 015	72,5	5 286	71,2	3 128	71,3
Матеріальні витрати	532	43,4	769	42,3	1 659	39,9	2 908	39,2	1 720	39,2
Заробітна плата виробничого персоналу	348	28,4	502	27,6	1 083	26,0	1 892	25,5	1 119	25,5
Відрахування на соціальні заходи	76	6,2	110	6,1	238	5,7	416	5,6	246	5,6
Амортизація виробничого обладнання	12	1,0	17	0,9	35	0,8	70	0,9	43	1,0
<b>Адміністративні витрати:</b>	145	11,8	198	10,9	385	9,3	658	8,9	412	9,4
Заробітна плата адміністрації	72	5,9	99	5,5	193	4,6	329	4,4	206	4,7
Відрахування на соціальні заходи	16	1,3	22	1,2	42	1,0	72	1,0	45	1,0
Амортизація офісного обладнання	8	0,7	11	0,6	19	0,5	33	0,4	21	0,5
Оренда приміщень	24	2,0	33	1,8	77	1,9	132	1,8	82	1,9
Комунальні послуги	12	1,0	16	0,9	27	0,6	46	0,6	29	0,7
Інші адміністративні витрати	13	1,1	17	0,9	27	0,6	46	0,6	29	0,7
<b>Витрати на збут:</b>	95	7,7	148	8,1	368	8,8	785	10,6	458	10,4
Заробітна плата відділу продажів	38	3,1	59	3,3	147	3,5	314	4,2	183	4,2
Відрахування на соціальні заходи	8	0,7	13	0,7	32	0,8	69	0,9	40	0,9
Реклама та маркетинг	29	2,4	44	2,4	110	2,6	236	3,2	137	3,1
Транспортні витрати	14	1,1	22	1,2	55	1,3	118	1,6	69	1,6
Інші витрати на збут	6	0,5	10	0,5	24	0,6	48	0,6	29	0,7
<b>Інші операційні витрати</b>	22	1,8	35	1,9	78	1,9	142	1,9	95	2,2

Статті витрат	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Разом операційні витрати	1 230 100,0	1 779 97,8	3 846 92,5	6 871 92,5	4 093 93,2

*Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства.*

Аналіз структури операційних витрат ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» демонструє типову для підприємства сфери послуг структуру з домінуванням собівартості реалізації, яка стабільно становить 71-79 % від загальної суми операційних витрат, що є природним для бізнесу, де основна частина витрат безпосередньо пов'язана з виконанням проєктів. У складі собівартості найбільшу питому вагу мають матеріальні витрати, які становлять 39-43% від загальних операційних витрат і представляють собою витрати на придбання електрообладнання, кабельно-провідникової продукції, комплектуючих, інструментів та інших матеріалів, необхідних для виконання електромонтажних робіт.

Висока частка матеріальних витрат свідчить про значну матеріаломісткість бізнесу і створює залежність фінансових результатів від цін на матеріали та обладнання, що в умовах інфляції та коливань валютних курсів може суттєво впливати на прибутковість. Водночас зниження частки матеріальних витрат з 43,4 % до 39,2% свідчить про певне підвищення ефективності використання матеріалів або зміщення структури проєктів у бік більш трудомістких робіт з вищою доданою вартістю.

Заробітна плата виробничого персоналу становить 25-28% від загальних операційних витрат і є другою за величиною статтею витрат, що відображає трудомісткий характер електромонтажних робіт, які вимагають кваліфікованих спеціалістів з відповідними допусками та досвідом. Збереження відносно стабільної частки витрат на оплату праці при значному зростанні обсягів діяльності свідчить про пропорційне нарощування чисельності персоналу відповідно до збільшення кількості проєктів та про підтримання конкурентоспроможного рівня заробітних плат, що є важливим для залучення та утримання кваліфікованих працівників.

Адміністративні витрати становлять 9-12 % від загальної суми операційних витрат і демонструють тенденцію до зниження їх питомої ваги з 11,8 % до 9,4%, що свідчить про ефект масштабу, коли зростання обсягів діяльності не вимагає пропорційного збільшення управлінського апарату і накладних витрат. У складі адміністративних витрат найбільшу частку займає заробітна плата адміністративного персоналу, яка становить приблизно половину всіх адміністративних витрат, що є типовим для підприємств з невеликим управлінським апаратом.

Витрати на оренду приміщень, комунальні послуги та інші адміністративні витрати мають відносно невелику питому вагу і також демонструють тенденцію до зниження їх частки при зростанні масштабів діяльності. Витрати на збут зросли як в абсолютному, так і у відносному вимірі з 7,7% до 10,4%, що відображає активізацію комерційної діяльності підприємства та інвестиції в розвиток каналів збуту, рекламу та просування послуг на ринку.

Зростання частки витрат на збут є природним процесом для підприємства, що активно розширює свою присутність на ринку і намагається залучити нових клієнтів, оскільки в умовах високої конкуренції пасивна стратегія очікування замовлень не може забезпечити стійке зростання. У складі витрат на збут найбільшу питому вагу мають витрати на рекламу та маркетинг, які зросли з 2,4% до 3,2%, що свідчить про усвідомлення менеджментом важливості активної комунікації з ринком та формування впізнаваного бренду компанії. Транспортні витрати, пов'язані з доставкою матеріалів та обладнання на об'єкти, виїздами працівників на об'єкти, також мають тенденцію до зростання їх питомої ваги, що може бути пов'язано з розширенням географії діяльності або зростанням цін на паливо.

Для комплексної оцінки ефективності використання різних видів ресурсів підприємства та виявлення резервів підвищення продуктивності доцільно

розрахувати систему показників ресурсовіддачі, результати чого представлені в таблиці 2.8.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» демонструє значне підвищення продуктивності праці протягом аналізованого періоду, що є ключовим індикатором успішності розвитку підприємства та свідчить про ефективність управлінських рішень щодо організації виробничих процесів та мотивації персоналу.

**Таблиця 2.8. Показники ефективності використання ресурсів ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» у 2020-2024 роках.**

<b>Показники</b>	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12	13	14	15
Дохід, тис. грн	1 244	1 846	4 248	7 571
Валовий прибуток, тис. грн	276	448	1 233	2 285
Чистий прибуток, тис. грн	10	34	248	346
Фонд оплати праці, тис. грн	458	660	1 423	2 535
Середня заробітна плата, грн/міс	3 181	4 231	8 470	14 083

*Джерело: розраховано на основі фінансової та управлінської звітності підприємства.*

Середня заробітна плата на підприємстві зросла до 14083 у 2023 році. Узагальнюючи результати оцінки фінансово-господарських результатів діяльності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО», можна констатувати, що підприємство демонструє високу ефективність використання всіх видів ресурсів – трудових, матеріальних, фінансових, що проявляється в стійкому зростанні показників продуктивності, рентабельності, оборотності. Підприємство спроможне генерувати значну додану вартість на кожного зайнятого працівника, ефективно управляти витратами, підтримувати оптимальний баланс між інвестиціями в персонал та фінансовими результатами. Водночас аналіз виявив певну вразливість підприємства до зовнішніх шоків, що проявилось у значному зниженні всіх показників у дві тисячі

двадцять четвертому році, та необхідність розробки механізмів підвищення адаптивності та стійкості бізнес-моделі до факторів турбулентного середовища, що вимагає активізації інноваційної діяльності та диверсифікації джерел доходів.

### **2.3. Аналіз інноваційного потенціалу та інноваційної активності підприємства.**

Оцінка інноваційного потенціалу та інноваційної активності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» є критично важливою для розуміння готовності підприємства до здійснення стратегічних змін, впровадження нововведень та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища. На відміну від великих корпорацій, які мають спеціалізовані підрозділи досліджень і розробок, значні бюджети на інновації та формалізовані процедури управління інноваційною діяльністю, малі та середні підприємства, до яких належить ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО», реалізують інновації переважно через неформальні механізми, ініціативу власників та ключових працівників, гнучкість організаційних структур та здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Результати аналізу інноваційної активності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» за період з 2022 по 2024 рік представлені в таблиці 2.9, яка систематизує впроваджені інновації за типами, описує їх сутність, оцінює результати та ідентифікує досягнутий ефект.

**Таблиця 2.9. Інноваційна активність ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» у 2022-2024 роках**

Тип інновації	Зміст інновації	Рік впровадження	Інвестиції, тис. грн	Досягнутий ефект	Оцінка успішності (1-5)
<b>Продуктові інновації</b>					
Послуги з встановлення	Освоєння нового напрямку послуг з	2022	85	Залучено 12 клієнтів, дохід	4

Тип інновації	Зміст інновації	Рік впровадження	Інвестиції, тис. грн	Досягнутий ефект	Оцінка успішності (1-5)
сонячних панелей	монтажу та підключення систем сонячної генерації для приватних домогосподарств			420 тис. грн за 2022-2024	
Послуги зі встановлення зарядних станцій для електромобілів	Монтаж та налагодження домашніх і комерційних зарядних станцій	2023	45	Виконано 8 проєктів, дохід 280 тис. грн	4
Послуги енергоаудиту приміщень	Комплексна оцінка енергоспоживання з рекомендаціями щодо оптимізації	2023	18	Проведено 15 аудитів, отримано 7 замовлень на модернізацію	3
Пакетні комплексні рішення "під ключ"	Формування стандартизованих пакетів послуг для типових об'єктів з фіксованою ціною	2024	12	Прискорення укладання договорів, зростання конверсії на 18%	5
<b>Технологічні інновації</b>					
Впровадження тепловізійної діагностики електроустановок	Придбання тепловізора для виявлення перегрівів та дефектів обладнання	2022	125	Підвищення якості діагностики, виявлення прихованих дефектів, додатковий дохід 95 тис. грн	5
Використання BIM-технологій при проєктуванні	Впровадження тривимірного моделювання електромереж у	2023	32	Зменшення помилок проєктування на 35%,	4

Тип інновації	Зміст інновації	Рік впровадження	Інвестиції, тис. грн	Досягнутий ефект	Оцінка успішності (1-5)
	складних проєктах			скорочення часу узгодження	
Застосування безконтактних вимірювальних приладів	Придбання сучасних мультиметрів з Bluetooth та додатками для смартфонів	2023	28	Підвищення продуктивності вимірювань на 25%, зручність фіксації даних	4
Технологія прокладання кабелів методом ГНБ (горизонтально-напрявленого буріння)	Освоєння технології для мінімально інвазивного прокладання кабельних ліній	2024	180	Отримано 3 великих замовлення, економія часу та відновлення покриттів	4
<b>Організаційні інновації</b>					
Впровадження CRM-системи	Автоматизація управління взаємовідносинами з клієнтами	2022	24	Структуризація бази клієнтів (325 контактів), підвищення повторних продажів на 22%	5
Система онлайн-запису на консультацію	Інтеграція форми запису на веб-сайті з автоматичним повідомленням менеджера	2023	8	Залучено 45 нових клієнтів через онлайн-канал	4
Система преміювання за якість та інновації	Введення бонусів за відсутність скарг клієнтів та впровадження раціоналізаторських пропозицій	2023	15	Зменшення рекламаций на 40%, надійшло 18 раціоналізаторських пропозицій	5
Модель	Можливість	2024	5	Підвищення	4

Тип інновації	Зміст інновації	Рік впровадження	Інвестиції, тис. грн	Досягнутий ефект	Оцінка успішності (1-5)
гнучкого графіка роботи бригад	змінного графіку для виконання термінових проєктів			задоволеності персоналу, виконання 100% термінових замовлень	
Партнерська мережа з виробниками обладнання	Укладання дилерських угод з провідними виробниками електрообладнання	2024	35	Знижки 15-20% на обладнання, ексклюзивні умови, технічна підтримка	5
<b>Маркетингові інновації</b>					
Програма лояльності для постійних клієнтів	Система накопичувальних знижок та пріоритетного обслуговування	2022	10	68 клієнтів у програмі, повторні замовлення зросли на 35%	5
Відеоконтент про проєкти у соцмережах	Створення відеороликів "до і після" з коментарями електриків	2023	18	Зростання підписників на 420%, 28 звернень через соцмережі	4
Партнерство з будівельними компаніями	Угоди про пріоритетне надання послуг забудовникам	2023	12	Отримано 4 контракти на електромонтаж у новобудовах	5
Створення калькулятора вартості на веб-сайті	Інтерактивний інструмент для попередньої оцінки вартості послуг	2024	22	Зростання конверсії відвідувачів сайту на 32%, зменшення навантаження на менеджерів	4
<b>РАЗОМ</b>			<b>674</b>		<b>4,3</b>

*Джерело: складено автором на основі управлінської звітності та опитування керівництва підприємства.*

Аналіз інноваційної активності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» демонструє достатньо високий рівень інноваційності для підприємства малого бізнесу, що проявляється у впровадженні вісімнадцяти різних інновацій за трирічний період з загальним обсягом інвестицій 674000 гривень та середньою оцінкою успішності 4,3 бала за п'ятибальною шкалою. Найбільш активним у плані інновацій був 2023 рік, коли було впроваджено вісім інновацій різних типів, що відповідало періоду максимального зростання бізнесу та наявності достатніх фінансових ресурсів для інвестування в нововведення. Продуктові інновації, які передбачають розширення асортименту послуг за рахунок освоєння нових напрямів діяльності, принесли найбільший комерційний ефект завдяки задоволенню зростаючого попиту на послуги, пов'язані з альтернативною енергетикою та електромобільністю. Встановлення сонячних панелей стало особливо актуальним після початку енергетичної кризи в Україні та різкого зростання тарифів на електроенергію, що стимулювало приватних домовласників та бізнес шукати альтернативні джерела електропостачання.

Компанія інвестувала 85000 гривень у придбання спеціалізованого обладнання для монтажу сонячних панелей, навчання персоналу особливостям роботи з фотоелектричними системами, отримання необхідних сертифікатів від виробників обладнання, що дозволило залучити дванадцять клієнтів та згенерувати чотириста двадцять тисяч гривень доходу протягом двох з половиною років, що забезпечило окупність інвестицій та отримання прибутку.

Послуги зі встановлення зарядних станцій для електромобілів також виявилися перспективним напрямом, хоча масштаб ринку в регіоні поки що обмежений через невелику кількість власників електромобілів, проте очікується його стрімке зростання в найближчі роки у міру розширення модельного ряду доступних електромобілів та розвитку зарядної інфраструктури.

Послуги енергоаудиту показали середню успішність через обмежену обізнаність потенційних клієнтів про цінність такої послуги та небажання платити за консультації, проте близько половини проведених аудитів конвертувалися в реальні проєкти з модернізації електромереж, що підтверджує їхню цінність як маркетингового інструменту. Пакетні комплексні рішення "під ключ" виявилися найбільш успішною продуктовою інновацією, оскільки значно спростили процес прийняття рішення клієнтами, які отримали зрозумілі стандартизовані пропозиції з фіксованою ціною замість необхідності деталізувати всі свої потреби та отримувати індивідуальні кошториси.

Технологічні інновації зосередилися на впровадженні сучасного діагностичного обладнання та освоєнні нових методів виконання робіт, що дозволило підвищити якість послуг та розширити технічні можливості підприємства. Придбання тепловізора за 125000 гривень виявилось надзвичайно успішною інвестицією, оскільки цей прилад дозволяє безконтактно виявляти місця перегріву в електроустановках, що свідчать про погане з'єднання, перевантаження, дефекти обладнання, які не можна виявити візуально або звичайними вимірювальними приладами до виникнення аварійної ситуації.

Організаційні інновації виявилися найбільш ефективними з точки зору співвідношення витрат і результатів, оскільки більшість з них вимагала відносно невеликих інвестицій, але приносила значний ефект у вигляді підвищення ефективності внутрішніх процесів, поліпшення взаємодії з клієнтами, зростання мотивації персоналу. Впровадження CRM-системи за 24000 гривень дозволило структурувати інформацію про 325 контактів клієнтів, систематизувати історію взаємодій, планувати контакти, аналізувати конверсію на різних етапах воронки продажів, що в підсумку призвело до зростання повторних продажів на 22% завдяки більш якій роботі з існуючою клієнтською базою.

Система преміювання за якість та інновації мотивувала працівників більш відповідально ставитися до виконання проєктів, оскільки частина премії тепер

залежала від відсутності скарг клієнтів, а також заохочувала їх до пошуку нових, більш ефективних методів виконання робіт, що призвело до надходження вісімнадцяти раціоналізаторських пропозицій, частина з яких була впроваджена і принесла практичний ефект. Партнерська мережа з виробниками обладнання забезпечила доступ до ексклюзивних комерційних умов, технічної підтримки від виробників, можливості участі в спільних маркетингових програмах, що підвищило конкурентоспроможність підприємства.

Маркетингові інновації сфокусувалися на удосконаленні комунікації з клієнтами, розширенні каналів залучення замовників, формуванні довгострокових відносин через програми лояльності. Програма лояльності для постійних клієнтів виявилася дуже успішною, оскільки забезпечила зростання повторних замовлень на тридцять п'ять відсотків завдяки мотивації клієнтів продовжувати співпрацю для отримання накопичувальних знижок та інших переваг.

Для узагальнення результатів оцінки інноваційної діяльності підприємства доцільно розрахувати інтегральні показники інноваційної активності, результати чого представлені в таблиці 2.10.

**Таблиця 2.10. Інтегральні показники інноваційної активності  
ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» у 2022-2024 роках.**

<b>Показники</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>	<b>Середнє за період</b>
Кількість впроваджених інновацій, од.	5	8	5	6,0
в т.ч. продуктових	1	2	1	1,3
технологічних	1	2	1	1,3
організаційних	2	2	1	1,7
маркетингових	1	2	2	1,7
Інвестиції в інновації, тис. грн	244	288	142	225
Частка інвестицій в інновації у доході, %	5,7	3,8	3,2	4,2
Дохід від інноваційної продукції, тис. грн	180	395	215	263
Частка доходу від інновацій у загальному доході, %	4,2	5,2	4,8	4,7
Середня оцінка успішності інновацій (1-5)	4,4	4,3	4,2	4,3

<b>Показники</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>	<b>Середнє за період</b>
Економічний ефект від інновацій, тис. грн	95	168	102	122
Коефіцієнт ефективності інновацій (ефект/інвестиції)	0,39	0,58	0,72	0,56
Кількість працівників, залучених до інноваційної діяльності	7	9	8	8,0
Частка працівників в інноваційній діяльності, %	50,0	60,0	53,3	54,4

*Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.*

Інтегральні показники інноваційної активності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» свідчать про стабільно високий рівень інноваційності підприємства з середнім темпом впровадження шести інновацій на рік, що є хорошим показником для підприємства з п'ятнадцятьма працівниками і означає, що практично щоквартально компанія реалізує якесь нововведення. Інтенсивність інноваційної діяльності була найвищою у дві тисячі двадцять третьому році, коли було впроваджено вісім інновацій, що відповідало періоду максимального зростання бізнесу, високої прибутковості та наявності достатніх фінансових ресурсів для експериментів. Дохід від інноваційної продукції становить у середньому 4,7 % від загального доходу, що може здатися невеликою часткою, проте слід враховувати, що більшість впроваджених інновацій спрямовані не стільки на створення нових джерел доходу, скільки на підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів, поліпшення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію витрат.

Середня оцінка успішності інновацій на рівні 4,3 бала за п'ятибальною шкалою є високою і свідчить про те, що переважна більшість впроваджених нововведень досягли очікуваних цілей і принесли позитивний ефект для бізнесу. Узагальнюючи результати аналізу інноваційного потенціалу та інноваційної активності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО», можна констатувати, що підприємство демонструє достатньо високий рівень інноваційності для свого розміру та

специфіки діяльності, має середній інноваційний потенціал та реалізує активну інноваційну діяльність з середнім темпом шість інновацій на рік.

Ключовими сильними сторонами інноваційного потенціалу є потужна фінансова база, кваліфікований персонал, сучасна матеріально-технічна база, гнучка організаційна структура, підтримка інновацій з боку керівництва. Основними слабкостями є відсутність власних досліджень і розробок, недостатній розвиток інформаційної інфраструктури, відсутність формалізованої інноваційної стратегії. Впроваджені інновації охоплюють всі основні типи – продуктові, технологічні, організаційні, маркетингові – і демонструють високу середню успішність, проте підприємство поки що фокусується переважно на адаптивних та поліпшуючих інноваціях, уникаючи радикальних нововведень через обмеженість ресурсів та високі ризики.

## **Висновки до розділу 2.**

Проведений комплексний аналіз інноваційної діяльності та стратегічних можливостей ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» дозволяє сформулювати наступні ключові висновки щодо поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що визначають контекст для розробки стратегії інноваційного розвитку.

Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства свідчить про його успішну еволюцію за короткий період існування з моменту створення у дві тисячі шістнадцятому році до сьогодні. ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» є малим підприємством з чисельністю персоналу п'ятнадцять осіб, що спеціалізується на наданні повного спектру електромонтажних послуг та енергетичних рішень для різних категорій замовників на регіональному ринку Івано-Франківської області. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру з концентрацією управлінських повноважень у власника-директора, що забезпечує високу швидкість прийняття рішень та гнучкість реагування на зміни ринкового

середовища. Диверсифікація видів діяльності, що охоплює електромонтажні роботи, монтаж систем опалення та кондиціонування, будівництво споруд електропостачання, роздрібну та оптову торгівлю електротоварами, забезпечує множинність джерел доходу та знижує залежність від окремих сегментів ринку.

Фінансовий стан підприємства пройшов трансформацію від критично нестабільного до надзвичайно стійкого, що проявляється в радикальній зміні структури капіталу. Така фінансова трансформація стала можливою завдяки послідовній політиці реінвестування близько сімдесяти відсотків прибутку в розвиток бізнесу, що створило потужну капітальну базу для майбутнього зростання.

Структурний аналіз доходів і витрат виявив, що основним джерелом надходжень є електромонтажні роботи, які стабільно забезпечують 70-72% доходів, що підтверджує фокусацію підприємства на ключовій компетенції. Аналіз інноваційної активності виявив високий рівень інноваційності підприємства з середнім темпом впровадження шести інновацій на рік протягом досліджуваного періоду. Впроваджені інновації охоплюють всі основні типи – продуктові, технологічні, організаційні, маркетингові – і демонструють різноманітність підходів до підвищення конкурентоспроможності. Найбільш успішними виявилися організаційні та маркетингові інновації, які вимагали відносно невеликих інвестицій, але приносили значний ефект у вигляді підвищення ефективності процесів, поліпшення взаємодії з клієнтами, зростання лояльності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» є динамічно зростаючим підприємством з потужною фінансовою базою, кваліфікованим персоналом, сучасною технічною оснащеністю, гнучкою організаційною структурою, активною інноваційною діяльністю. Підприємство демонструє здатність генерувати високу додану вартість, ефективно

використовувати ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації.

Водночас аналіз виявив значну вразливість підприємства до зовнішніх шоків, що проявилось у різкому падінні доходів у дві тисячі двадцять четвертому році, залежність від обмеженої кількості видів діяльності та географічного ринку, відсутність власної науково-дослідної бази та радикальних інновацій, недостатній розвиток цифрової інфраструктури, відсутність формалізованої стратегії інноваційного розвитку. Ці обставини визначають необхідність розробки комплексної стратегії інноваційного розвитку, здатної забезпечити стійке зростання підприємства навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, диверсифікувати джерела доходів, підвищити адаптивність бізнес-моделі, посилити конкурентні позиції на регіональному ринку та створити платформу для виходу на нові географічні та продуктові ринки.

## РОЗДІЛ 3.

### СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.

#### **3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку підприємства та формування інноваційних проєктів для ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО».**

Розробка стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» базується на результатах комплексного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища його функціонування, проведеного у другому розділі роботи. Стратегічне планування інноваційної діяльності в умовах турбулентності вимагає особливої уваги до балансу між амбітністю стратегічних цілей та реалістичністю їх досягнення, між необхідністю довгострокового планування та потребою у гнучкості для адаптації до непередбачуваних змін.

Формування стратегії починається з визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку, які мають враховувати специфіку підприємства як суб'єкта малого бізнесу, особливості галузі електромонтажних послуг, тренди розвитку енергетичної сфери, можливості та загрози турбулентного середовища. На основі результатів SWOT-аналізу, проведеного у попередньому розділі, та з урахуванням стратегічних амбіцій керівництва компанії, сформовано систему стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» на період 2025-2028 років.

Перший стратегічний пріоритет – диверсифікація портфелю послуг через освоєння нових сегментів ринку енергетичних рішень. Проведений аналіз показав високу залежність підприємства від обмеженої кількості видів діяльності, що створює значні ризики в умовах турбулентності. Диверсифікація має здійснюватися в напрямках, які дозволяють максимально використовувати наявні компетенції підприємства в сфері електротехніки та енергетики, одночасно виходячи на нові ринкові ніші з високим потенціалом зростання.

Другий стратегічний пріоритет – цифрова трансформація бізнес-процесів та впровадження smart-технологій. Аналіз інноваційного потенціалу виявив недостатній розвиток цифрової інфраструктури підприємства, що обмежує можливості підвищення ефективності операційної діяльності та створення нових цінностей для клієнтів. Цифровізація має охоплювати всі ключові бізнес-процеси – від взаємодії з клієнтами до управління проектами та фінансами.

Третій стратегічний пріоритет – формування компетенцій у сфері енергоефективності та відновлюваних джерел енергії. Глобальні тренди енергетичного переходу, посилення екологічних вимог, зростання цін на енергоносії створюють потужний попит на енергоефективні рішення та альтернативні джерела енергії. Розвиток компетенцій у цій сфері дозволить підприємству позиціонуватися як інноваційний постачальник комплексних енергетичних рішень.

Четвертий стратегічний пріоритет – побудова партнерської екосистеми та розширення географічної присутності. Обмеженість власних ресурсів малого підприємства може бути компенсована через формування стратегічних партнерств з постачальниками обладнання, технологічними компаніями, навчальними закладами, фінансовими установами. Географічна експансія має здійснюватися поступово, з урахуванням накопиченого досвіду та специфіки регіональних ринків.

П'ятий стратегічний пріоритет – розвиток людського капіталу та організаційної культури інновацій. Результати аналізу показали, що кваліфікований персонал є однією з ключових конкурентних переваг підприємства, проте швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення знань та навичок. Формування культури інновацій передбачає створення середовища, де ініціатива, експериментування та навчання на помилках є цінностями організації.

Для візуалізації системи стратегічних пріоритетів та їх взаємозв'язку з ключовими факторами зовнішнього та внутрішнього середовища розроблено стратегічну карту інноваційного розвитку ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО», яка представлена в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1. Стратегічна карта інноваційного розвитку  
ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» на 2025-2028 роки.**

<b>Стратегічний пріоритет</b>	<b>Стратегічні цілі</b>	<b>Ключові фактори успіху</b>	<b>Часовий горизонт</b>
1. Диверсифікація портфелю послуг	Збільшення частки нових послуг у доходах до 35% Вихід на 3 нові ринкові ніші	Дослідження ринку Інвестиції в обладнання Навчання персоналу	2025-2027
2. Цифрова трансформація	Автоматизація 80% бізнес-процесів Впровадження CRM та ERP Запуск мобільного додатку	Інвестиції в ІТ Зміна організаційної культури Інтеграція систем	2025-2026
3. Енергоефективність та ВДЕ	Сертифікація з монтажу сонячних панелей Реалізація 15 проєктів ВДЕ Частка "зелених" проєктів 25%	Партнерство з постачальниками Навчання та сертифікація Маркетингова підтримка	2025-2028
4. Партнерська екосистема	Укладання 10 стратегічних партнерств Вихід на ринки 3 областей Спільні проєкти на 2 млн грн	Репутація Вигідні умови Синергія компетенцій	2026-2028
5. Розвиток персоналу	Охоплення навчанням 100% персоналу 150 годин навчання на рік на особу Система інноваційних	Бюджет на навчання Партнерство з ВНЗ Мотивація персоналу	2025-2028

	ідей		
--	------	--	--

*Джерело: розроблено автором*

Представлена стратегічна карта демонструє комплексний та збалансований підхід до інноваційного розвитку підприємства, де кожен пріоритет має чітко визначені цілі, фактори успіху та часові рамки реалізації. Важливо відзначити, що реалізація стратегічних пріоритетів має здійснюватися не послідовно, а паралельно, з урахуванням їх взаємодоповнюючого характеру та синергетичного ефекту від одночасного впровадження.

Для практичної реалізації стратегічних пріоритетів необхідно сформувати портфель конкретних інноваційних проєктів, кожен з яких вносить вклад у досягнення стратегічних цілей. При формуванні портфелю проєктів враховувалися наступні критерії: відповідність стратегічним пріоритетам, технічна реалізованість з урахуванням наявних компетенцій та ресурсів, очікувана економічна ефективність, терміни реалізації та окупності, рівень ризиків, потенційний вплив на конкурентні позиції.

На основі аналізу ринкових можливостей, технологічних трендів та внутрішніх можливостей підприємства сформовано портфель з дев'яти пріоритетних інноваційних проєктів, які детально описані в таблиці 3.2. Кожен проєкт містить опис суті, очікуваних результатів, необхідних інвестицій, термінів реалізації та ключових показників ефективності.

Представлений портфель інноваційних проєктів є збалансованим за часовими горизонтами реалізації, рівнем ризиків та очікуваною віддачею. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 2650 тисяч гривень, що є реалістичним з урахуванням фінансових можливостей підприємства, яке генерує річний чистий прибуток на рівні 250-350 тисяч гривень та має можливості залучення зовнішнього фінансування через банківські кредити або партнерські інвестиції.

**Таблиця 3.2. Портфель інноваційних проєктів ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» на 2025-2028 роки.**

№	Назва проєкту	Стратегічний пріоритет	Інвестиції, тис. грн	Термін реалізації	Очікуваний ефект
1	Впровадження комплексної CRM-системи	Цифрова трансформація	180	6 міс. 2025	Зростання продажів на 20% Покращення обслуговування
2	Запуск послуг з монтажу та обслуговування сонячних електростанцій	ВДЕ та енергоефективність	450	12 міс. 2025-2026	Нова послуга Дохід 3-4 млн грн/рік ROI 65%
3	Створення системи smart-моніторингу енергоспоживання	Цифрова трансформація	280	8 міс. 2025	Нова послуга (моніторинг) Абонентська плата 500 клієнтів
4	Впровадження послуг енергоаудиту та енергоменеджменту	Енергоефективність	120	4 міс. 2025	50 аудитів/рік Дохід 600 тис. грн Залучення клієнтів
5	Розробка мобільного додатку для клієнтів	Цифрова трансформація	220	10 міс. 2025-2026	Покращення лояльності Цифровізація взаємодії 2000 користувачів
6	Організація навчального центру з енергоефективності	Розвиток персоналу	150	6 міс. 2026	Навчання 200 осіб/рік Дохід 300 тис. грн Імідж експерта
7	Створення сервісу з установки зарядних станцій для електромобілів	Диверсифікація	520	12 міс. 2026-2027	30 станцій/рік Дохід 2,5 млн грн Нова ніша
8	Впровадження ERP-системи для управління проєктами	Цифрова трансформація	350	12 міс. 2026	Ефективність +25% Контроль ресурсів Зниження витрат
9	Розвиток послуг "Розумний дім"	Диверсифікація	380	10 міс. 2027	Нова послуга 40 проєктів/рік Дохід 3 млн грн

*Джерело: розроблено автором.*

Перший проєкт – впровадження комплексної CRM-системи – є базовим для цифрової трансформації підприємства та створює фундамент для реалізації інших

цифрових ініціатив. CRM-система дозволить централізовано управляти взаємодією з клієнтами, автоматизувати процеси продажів, маркетингу та обслуговування, накопичувати та аналізувати дані про поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції. Очікується, що впровадження CRM забезпечить зростання продажів на 20% за рахунок покращення конверсії лідів, зниження втрат потенційних клієнтів, підвищення повторних продажів.

Другий проєкт – запуск послуг з монтажу та обслуговування сонячних електростанцій – є стратегічно важливим для позиціонування підприємства в динамічно зростаючому сегменті відновлюваної енергетики. Ринок сонячної енергетики в Україні демонструє стрімке зростання навіть в умовах війни, оскільки проблеми з централізованим електропостачанням стимулюють попит на автономні джерела енергії. Реалізація цього проєкту вимагає інвестицій у спеціалізоване обладнання, сертифікацію персоналу, маркетингову підтримку, але обіцяє значний економічний ефект з рентабельністю інвестицій на рівні 65% та річним доходом 3-4 мільйони гривень.

Третій проєкт – створення системи smart-моніторингу енергоспоживання – дозволить підприємству запропонувати клієнтам інноваційну послугу постійного моніторингу та оптимізації енергоспоживання на основі IoT-технологій та штучного інтелекту. Система передбачає встановлення датчиків та контролерів у приміщеннях клієнтів, збір та аналіз даних про енергоспоживання в реальному часі, надання рекомендацій з оптимізації, автоматичне керування обладнанням. Бізнес-модель базується на абонентській платі, що створює стабільний recurring revenue та підвищує лояльність клієнтів.

Четвертий проєкт – впровадження послуг енергоаудиту та енергоменеджменту – дозволить підприємству позиціонуватися як експерт у сфері енергоефективності та створить додатковий канал залучення клієнтів для основних послуг. Енергоаудит передбачає комплексне обстеження об'єктів клієнтів, виявлення можливостей економії енергії, розробку програм підвищення

енергоефективності. Цей проєкт має відносно низькі інвестиційні вимоги та короткий термін реалізації, що робить його привабливим для швидкого старту.

П'ятий проєкт – розробка мобільного додатку для клієнтів – є важливим елементом цифрової трансформації та омніканальної стратегії взаємодії з клієнтами. Додаток дозволить клієнтам замовляти послуги, відстежувати статус виконання робіт, отримувати консультації, здійснювати оплату, отримувати нотифікації про акції та новини. Для підприємства додаток створює канал прямої комунікації з клієнтами, знижує витрати на обслуговування, збирає цінні дані про поведінку користувачів.

Шостий проєкт – організація навчального центру з енергоефективності – має подвійну мету: розвиток компетенцій власного персоналу та створення нового джерела доходів через надання освітніх послуг зовнішнім клієнтам. Навчальний центр пропонуватиме курси для електриків, енергетиків, власників будинків, управителів будівель з питань енергоефективності, відновлюваної енергетики, smart-технологій. Це також підсилить імідж компанії як технологічного лідера та експертної організації.

Сьомий проєкт – створення сервісу з установки зарядних станцій для електромобілів – дозволить підприємству вийти на перспективний ринок електромобільності, який активно розвивається в Україні. Зростання кількості електромобілів створює попит на інфраструктуру зарядки як у приватних домогосподарствах, так і в комерційних об'єктах. Проєкт передбачає партнерство з виробниками зарядного обладнання, навчання персоналу, маркетингову підтримку. Очікується встановлення 30 зарядних станцій на рік з доходом 2,5 мільйона гривень.

Восьмий проєкт – впровадження ERP-системи для управління проєктами – є логічним продовженням цифрової трансформації та забезпечить комплексну автоматизацію внутрішніх процесів підприємства. ERP-система інтегрує управління проєктами, фінансами, запасами, закупівлями, персоналом в єдину

інформаційну систему, що підвищить прозорість операцій, знизить втрати, покращить планування та контроль. Очікується зростання ефективності на 25% та зниження операційних витрат.

Дев'ятий проєкт – розвиток послуг "Розумний дім" – дозволить підприємству вийти на швидкозростаючий ринок домашньої автоматизації, де електромонтажні компетенції є критично важливими. Послуга передбачає проектування, монтаж та налаштування систем розумного дому, що включають автоматизоване керування освітленням, опаленням, вентиляцією, безпекою, мультимедіа. Цей проєкт має значний потенціал, оскільки попит на розумні будинки активно зростає серед заможних клієнтів.

Для оцінки сукупного впливу портфелю інноваційних проєктів на діяльність підприємства та обґрунтування інвестиційних рішень необхідно провести аналіз очікуваних фінансових результатів реалізації проєктів. Результати прогнозного аналізу фінансового ефекту від реалізації портфелю інноваційних проєктів представлені в таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3. Прогнозні фінансові результати реалізації портфелю інноваційних проєктів ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» на 2025-2028 роки, тис. грн.**

<b>Показник</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>Разом 2025-2028</b>
Інвестиції в проєкти	1050	850	520	230	2650
Додатковий дохід від нових послуг	1200	3500	6200	8800	19700
Економія витрат від цифровізації	180	420	650	850	2100
Загальний ефект	1380	3920	6850	9650	21800
Чистий фінансовий результат	+330	+3070	+6330	+9420	+19150

*Джерело: розраховано автором*

Прогнозні розрахунки демонструють високу економічну привабливість портфелю інноваційних проєктів. За чотирирічний період реалізації стратегії загальний обсяг інвестицій становитиме 2650 тисяч гривень, тоді як сукупний економічний ефект від додаткових доходів та економії витрат досягне 21800 тисяч гривень. Чистий фінансовий результат за вирахуванням інвестицій складе 19150 тисяч гривень.

Динаміка фінансових результатів показує поступове наростання ефекту від реалізації проєктів. У 2025 році, коли відбуватиметься активне інвестування у базові проєкти цифрової трансформації та розвитку нових компетенцій, чистий фінансовий результат буде позитивним, але помірним – 330 тисяч гривень. Проте вже у 2026 році, коли почнуть приносити віддачу проєкти з монтажу сонячних електростанцій та smart-моніторингу, ефект зросте до 3070 тисяч гривень. У наступні роки, в міру масштабування успішних проєктів та запуску нових ініціатив, фінансовий результат продовжить зростати, досягнувши 9420 тисяч гривень у 2028 році.

Кумулятивний ефект демонструє, що інвестиції в інноваційні проєкти окупляться вже протягом першого року, а надалі підприємство отримуватиме значний додатковий прибуток, що дозволить реінвестувати кошти в подальший розвиток, створювати резерви для подолання можливих криз, покращувати умови праці персоналу, збільшувати дивіденди власника.

Важливо підкреслити, що наведені розрахунки базуються на консервативних припущеннях щодо темпів зростання ринку, рівня проникнення нових послуг, ефективності маркетингових зусиль. Фактичні результати можуть бути вищими за умови сприятливої ринкової кон'юнктури, успішного виконання проєктів, ефективного управління портфелем. Водночас слід враховувати ризики, пов'язані з турбулентністю зовнішнього середовища, конкуренцією, технологічними змінами, які можуть негативно вплинути на результати.

Для мінімізації ризиків та забезпечення гнучкості реалізації стратегії пропонується використовувати підхід поетапного впровадження проєктів з проміжними точками контролю та можливістю коригування планів на основі фактичних результатів. Це дозволить швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, масштабувати успішні проєкти та призупиняти або модифікувати ті, що не виправдовують очікувань.

### **3.2. Розробка механізму реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.**

Успішна реалізація стратегії інноваційного розвитку вимагає не лише чіткого визначення стратегічних пріоритетів та формування портфелю інноваційних проєктів, але й створення ефективного механізму, що забезпечить трансформацію стратегічних задумів у конкретні результати. Механізм реалізації стратегії являє собою інтегровану систему організаційних, управлінських, фінансових, мотиваційних інструментів, що забезпечують координацію зусиль, ефективне використання ресурсів, контроль виконання та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Концептуальна модель механізму реалізації стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» базується на принципах системності, гнучкості, результатоорієнтованості та включає п'ять взаємопов'язаних підсистем: організаційну, управлінську, ресурсну, мотиваційну та контрольну. Кожна підсистема виконує специфічні функції, але всі вони працюють в тісній взаємодії для досягнення спільної мети – успішної реалізації інноваційної стратегії.

Організаційна підсистема механізму реалізації стратегії передбачає створення адекватної організаційної структури, що забезпечує ефективне управління інноваційними проєктами. З огляду на обмеженість ресурсів малого підприємства, недоцільно створювати окремий інноваційний відділ або департамент. Натомість пропонується формування проєктної організаційної

структури, де для кожного стратегічного проєкту призначається керівник проєкту та формується крос-функціональна команда з представників різних підрозділів.

Для координації всіх інноваційних ініціатив та забезпечення узгодженості проєктів зі стратегією пропонується створення Ради з інновацій під головуванням директора підприємства. До складу Ради входитимуть керівник виробничого відділу, менеджер з продажу, головний бухгалтер, керівники ключових інноваційних проєктів. Рада збиратиметься щомісяця для розгляду стану реалізації проєктів, прийняття рішень з ключових питань, вирішення міжпроєктних конфліктів, затвердження нових проєктних ініціатив.

Структуру організаційного забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку представлено в таблиці 3.4, де визначено ключові організаційні елементи, їх функції, склад та повноваження.

Управлінська підсистема механізму реалізації стратегії включає процеси планування, організації, мотивації, контролю інноваційної діяльності. Ключовим елементом управлінської підсистеми є система управління проєктами, що базується на міжнародних стандартах проєктного менеджменту з адаптацією до специфіки малого підприємства та інноваційної діяльності.

Процес управління кожним інноваційним проєктом включає стандартні фази: ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення. На фазі ініціації розробляється проєктна пропозиція (project charter), що містить обґрунтування проєкту, цілі, очікувані результати, попередню оцінку ресурсів та термінів. Проєктна пропозиція розглядається Радою з інновацій, яка приймає рішення про затвердження проєкту або його відхилення.

В фазі планування керівник проєкту разом з командою розробляє детальний план проєкту, що включає: декомпозицію робіт (WBS), календарний графік, бюджет, план управління ризиками, план комунікацій, критерії успішності. Фаза виконання передбачає реалізацію запланованих робіт відповідно до графіка та бюджету. Керівник проєкту координує діяльність команди, взаємодіє з

зацікавленими сторонами, вирішує поточні проблеми. Проектна команда проводить щотижневі короткі наради для синхронізації дій, обміну інформацією, оперативного вирішення проблем.

**Таблиця 3.4. Організаційна структура управління інноваційними проектами ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО».**

<b>Організаційний елемент</b>	<b>Склад</b>	<b>Основні функції</b>	<b>Періодичність засідань</b>
Рада з інновацій	Директор (голова) Керівник виробництва Менеджер з продажу Головний бухгалтер Керівники проектів	Затвердження проектів Розподіл ресурсів Координація проектів Моніторинг реалізації Прийняття стратегічних рішень	Щомісяця
Проектні команди (9 команд)	3-5 осіб на команду Керівник проекту Фахівці з підрозділів Зовнішні експерти (за потреби)	Планування проекту Виконання робіт Контроль термінів Звітування про прогрес Вирішення оперативних проблем	Щотижня
Офіс управління проектами	Координатор (0,5 ставки) Асистент (0,5 ставки)	Методологічна підтримка Ведення проектної документації Консолідація звітності Моніторинг термінів та бюджетів	Постійно
Інноваційна рада працівників	5-7 працівників (ротація щорічна)	Генерація ідей Оцінка проблем Пропозиції покращень Фідбек від персоналу	Щоквартально

*Джерело: розроблено автором.*

Моніторинг і контроль здійснюється паралельно з виконанням через відстеження ключових показників проекту: виконання календарного плану,

витрачання бюджету, досягнення проміжних результатів, якість виконання робіт. Керівник проєкту щомісяця подає звіт про стан проєкту на засідання Ради з інновацій. У разі значних відхилень від плану розробляються коригувальні дії.

Фаза завершення включає формальне закриття проєкту після досягнення цілей: передачу результатів замовнику, документування досвіду, оцінку ефективності, звільнення ресурсів, нагородження команди. Обов'язковим елементом є проведення post-project review – аналізу того, що спрацювало добре, а що можна покращити, з фіксацією уроків для майбутніх проєктів.

Ресурсна підсистема механізму реалізації стратегії забезпечує мобілізацію та ефективний розподіл фінансових, людських, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів для реалізації інноваційних проєктів. Ключовим питанням є забезпечення фінансування інноваційної діяльності в умовах обмежених ресурсів малого підприємства.

Загальна потреба в фінансуванні інноваційних проєктів на період 2025-2028 років становить 2650 тисяч гривень. Пропонується диверсифікована модель фінансування, що поєднує різні джерела: власні кошти підприємства (реінвестування прибутку), банківське кредитування, партнерське фінансування, державні та міжнародні програми підтримки інновацій. Структуру фінансування інноваційних проєктів представлено в таблиці 3.5.

Представлена структура фінансування демонструє збалансований підхід до залучення ресурсів з пріоритетом власних коштів (48,3%), що мінімізує фінансові ризики та залежність від зовнішніх джерел. Банківське кредитування (32,8%) використовується переважно на початковому етапі для фінансування капіталомістких проєктів з швидкою окупністю. Партнерське фінансування (15,1%) передбачає спільне інвестування у проєкти разом з постачальниками обладнання, технологічними партнерами. Гранти та державна підтримка (3,8%) розглядаються як додаткове джерело для проєктів, що відповідають пріоритетам державних програм підтримки енергоефективності та відновлюваної енергетики.

**Таблиця 3.5. Структура фінансування інноваційних проєктів ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» на 2025-2028 роки.**

<b>Джерело фінансування</b>	<b>2025, тис. грн</b>	<b>2026, тис. грн</b>	<b>2027, тис. грн</b>	<b>2028, тис. грн</b>	<b>Разом, тис. грн</b>	<b>Частка, %</b>
Власні кошти (прибуток)	400	350	300	230	1280	48,3
Банківський кредит	450	300	120	0	870	32,8
Партнерське фінансування	150	150	100	0	400	15,1
Гранти та державна підтримка	50	50	0	0	100	3,8
<b>РАЗОМ</b>	<b>1050</b>	<b>850</b>	<b>520</b>	<b>230</b>	<b>2650</b>	<b>100,0</b>

*Джерело: розраховано автором*

Мотиваційна підсистема механізму реалізації стратегії спрямована на стимулювання персоналу до активної участі в інноваційній діяльності, генерації ідей, ефективного виконання проєктних завдань. Пропонується комплексна система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуальні та колективні форми винагород.

Матеріальна мотивація включає: бонуси керівникам проєктів за успішну реалізацію проєктів (10-15% від економічного ефекту), премії членам проєктних команд за досягнення ключових віх проєкту, винагороди за раціоналізаторські пропозиції (від 1000 до 10000 гривень залежно від ефекту), підвищення базової заробітної плати працівникам, які активно долучаються до інноваційних проєктів. Загальний фонд матеріальної мотивації інноваційної діяльності планується на рівні 5% від економічного ефекту інновацій.

Нематеріальна мотивація передбачає: публічне визнання досягнень на загальних зборах колективу, присвоєння звання "Інноватор року", можливості професійного розвитку та навчання для активних учасників інноваційних проєктів, делегування додаткових повноважень та відповідальності, створення

іміджу експерта всередині компанії. Досвід показує, що для кваліфікованих фахівців нематеріальні форми мотивації часто є не менш важливими, ніж грошові винагороди.

Контрольна підсистема механізму реалізації стратегії забезпечує моніторинг виконання стратегії, оцінку досягнення цілей, виявлення відхилень та проблем, формування коригувальних дій. Система контролю базується на концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) з адаптацією до специфіки інноваційної діяльності та особливостей малого підприємства.

Пропонується система ключових показників ефективності (KPI) інноваційної діяльності, що охоплює чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Для кожного показника встановлюються планові значення, визначається методика розрахунку, відповідальні особи, періодичність моніторингу. Система KPI інноваційної діяльності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» представлена в таблиці 3.6.

Представлена система показників забезпечує комплексну оцінку ефективності інноваційної діяльності з різних перспектив та дозволяє уникнути однобічного фокусування лише на фінансових результатах. Фінансова перспектива оцінює економічну віддачу від інновацій через показники частки доходу від нових послуг, рентабельності інвестицій, інтенсивності інноваційної діяльності. Клієнтська перспектива відображає вплив інновацій на задоволеність та лояльність клієнтів, залучення нових сегментів. Перспектива внутрішніх процесів оцінює ефективність виконання проєктів та трансформацію операційної діяльності. Перспектива навчання та розвитку характеризує інвестиції в людський капітал та формування інноваційної культури.

Моніторинг показників здійснюється з різною періодичністю – від щомісячного контролю оперативних показників до річної оцінки стратегічних результатів. Дані про виконання KPI консолідуються Офісом управління проєктами та щоквартально доповідаються на засіданні Ради з інновацій. На

основі аналізу показників приймаються рішення про коригування стратегії, перерозподіл ресурсів, посилення чи послаблення інвестицій у окремі напрями.

**Таблиця 3.6. Система КРІ інноваційної діяльності ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО».**

<b>Перспектива</b>	<b>Показник</b>	<b>Цільове значення 2028 р</b>	<b>Періодичність контролю</b>
Фінансова	Частка доходу від нових послуг, %	35	Щоквартально
Фінансова	ROI інноваційних проєктів, %	≥150	Щорічно
Фінансова	Витрати на інновації, % від доходу	8-10	Щоквартально
Клієнтська	Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	≥50	Раз на півроку
Клієнтська	Частка повторних клієнтів, %	≥60	Щоквартально
Клієнтська	Кількість нових клієнтів з нових сегментів	150/рік	Щомісяця
Внутрішні процеси	Частка завершених проєктів вчасно, %	≥85	Щомісяця
Внутрішні процеси	Рівень цифровізації процесів, %	80	Раз на півроку
Внутрішні процеси	Середній час виконання замовлення, днів	≤5	Щомісяця
Навчання та розвиток	Години навчання на працівника на рік	150	Щорічно
Навчання та розвиток	Кількість поданих раціоналізаторських пропозицій	30/рік	Щоквартально
Навчання та розвиток	Частка працівників, залучених до проєктів, %	≥70	Раз на півроку

*Джерело: розроблено автором*

Важливим елементом контрольної підсистеми є управління ризиками інноваційної діяльності. Інноваційні проєкти за своєю природою характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та ризиків, що особливо актуально в умовах турбулентного середовища. Для ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» виділено сім основних категорій ризиків інноваційної діяльності: технологічні, ринкові, фінансові, організаційні, кадрові, регуляторні, геополітичні.

Технологічні ризики пов'язані з можливістю технічної нереалізованості проєктів, невідповідності обладнання очікуваним характеристикам, швидкого морального застарівання обраних технологій. Ринкові ризики включають невідповідність нових послуг потребам клієнтів, нижчий від очікуваного попит, посилення конкуренції, цінові війни. Фінансові ризики охоплюють перевитрату бюджетів проєктів, затримки окупності, неможливість залучення зовнішнього фінансування, валютні ризики.

Організаційні ризики пов'язані з опором змінам з боку персоналу, конфліктами між проєктними командами та функціональними підрозділами, недостатньою підтримкою інновацій з боку керівництва. Кадрові ризики включають нестачу кваліфікованих фахівців, звільнення ключових працівників, недостатню мотивацію персоналу. Регуляторні ризики пов'язані зі змінами законодавства, посиленням вимог до ліцензування, екологічних стандартів. Геополітичні ризики охоплюють вплив воєнного стану, можливість ескалації конфлікту, енергетичні кризи.

Для кожної категорії ризиків розроблено стратегії, що включають заходи з попередження, зниження ймовірності настання, мінімізації наслідків. Система управління ризиками інноваційної діяльності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» представлена в таблиці 3.7.

**Таблиця 3.7. Матриця ризиків інноваційної діяльності та стратегії.**

<b>Категорія ризику</b>	<b>Конкретні ризики</b>	<b>Ймовірність</b>	<b>Вплив</b>	<b>Стратегія</b>
Технологічні	Невідповідність технологій очікуванням Швидке застарівання	Середня	Високий	Пілотне тестування Партнерство з постачальниками Модульний підхід
Ринкові	Низький попит на нові послуги Посилення конкуренції	Висока	Високий	Маркетингові дослідження Поетапний запуск Диференціація
Фінансові	Перевитрата бюджету Затримка окупності	Середня	Високий	Резерви (10% бюджету) Поетапне фінансування Диверсифікація джерел
Організаційні	Опір змінам персоналу Міжфункціональні конфлікти	Середня	Середній	Комунікаційна кампанія Залучення персоналу Управління змінами
Кадрові	Нестача кваліфікованих кадрів Плинність персоналу	Висока	Високий	Програми навчання Конкурентна оплата Кар'єрний розвиток
Регуляторні	Зміни законодавства Посилення вимог	Низька	Середній	Моніторинг змін Превентивна адаптація Юридичний супровід
Геополітичні	Ескалація війни Енергетичні кризи	Середня	Дуже високий	Диверсифікація ринків Автономні джерела Плани дій на надзвичайні ситуації

*Джерело: розроблено автором.*

Представлена матриця ризиків дозволяє систематично підходити до управління невизначеністю інноваційної діяльності. Найбільш критичними є

ринкові, фінансові, кадрові та геополітичні ризики, які мають високу ймовірність настання та/або високий потенційний вплив. Для цих категорій ризиків розроблено детальні плани з конкретними заходами, відповідальними особами, термінами реалізації.

Особлива увага приділяється геополітичним ризикам, які в умовах війни становлять найбільшу загрозу для бізнесу. Стратегія включає географічну диверсифікацію (вихід на ринки західних областей, які є менш вразливими), інвестиції в автономні джерела енергії (сонячні панелі, генератори), створення мобільних робочих місць для можливості релокації, страхування критичних активів, підтримання оборотного капіталу на рівні не менше трьох місяців операційних витрат.

Критично важливим елементом механізму є зворотний зв'язок, що дозволяє адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища та коригувати дії на основі фактичних результатів. В умовах турбулентності здатність до швидкої адаптації є ключовим фактором успіху. Тому механізм передбачає регулярний перегляд стратегічних пріоритетів (щорічно), коригування портфелю проєктів (щоквартально), оперативну адаптацію планів проєктів (щомісяця).

Успішна реалізація розробленого механізму вимагає послідовного впровадження всіх його елементів, забезпечення підтримки з боку керівництва, залучення персоналу, інвестування в розвиток управлінських компетенцій. Очікується, що повноцінне функціонування механізму буде досягнуто протягом 12-18 місяців з моменту початку впровадження, що є реалістичним терміном для організаційних змін такого масштабу.

### **3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих стратегічних рішень.**

Обґрунтування доцільності реалізації запропонованої стратегії інноваційного розвитку вимагає комплексної оцінки її очікуваної ефективності з

різних перспектив – економічної, соціальної, стратегічної. Оцінка ефективності дозволяє не лише підтвердити раціональність інвестиційних рішень, але й визначити пріоритетність проєктів, оптимізувати розподіл ресурсів, сформувавши реалістичні очікування щодо результатів.

Економічна ефективність стратегії оцінюється через систему показників, що характеризують фінансову віддачу від інвестицій в інноваційні проєкти. Базовим підходом є порівняння прогностичних фінансових показників діяльності підприємства в сценарії реалізації інноваційної стратегії з показниками базового сценарію, що передбачає збереження поточної моделі діяльності без значних інновацій.

Для формування базового сценарію використано екстраполяцію трендів попередніх років з урахуванням факторів макроекономічного середовища. Передбачається, що за відсутності суттєвих інновацій підприємство продовжуватиме зростати переважно за рахунок інфляційного фактору та незначного органічного зростання в межах 5-7% на рік. При цьому рентабельність продажів залишатиметься на поточному рівні 5-6%, а рентабельність активів – на рівні 25-30%.

Інноваційний сценарій передбачає реалізацію всього портфелю запропонованих проєктів відповідно до розробленого плану. Цей сценарій характеризується вищими темпами зростання доходів за рахунок освоєння нових ринкових ніш, підвищення рентабельності через оптимізацію процесів та премію за інноваційність, нарощування активів для забезпечення розширення діяльності.

Порівняльний аналіз фінансових результатів базового та інноваційного сценаріїв розвитку ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» на період 2025-2028 років представлено в таблиці 3.8.

Представлені розрахунки демонструють суттєву перевагу інноваційного сценарію над базовим за всіма ключовими фінансовими показниками. Чистий дохід у інноваційному сценарії майже вдвічі перевищує базовий сценарій (+92,7%), що свідчить про значний потенціал зростання за рахунок освоєння

нових послуг та ринків. Ще більш вражаючою є динаміка прибутковості – операційний прибуток зростає в 3,5 рази, чистий прибуток – у 3,5 рази порівняно з базовим сценарієм.

**Таблиця 3.8. Порівняння базового та інноваційного сценаріїв розвитку ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО», тис. грн.**

<b>Показник</b>	<b>Базовий сценарій 2028</b>	<b>Інноваційний сценарій 2028</b>	<b>Приріст абсолютний</b>	<b>Приріст відносний, %</b>
Чистий дохід	8200	15800	+7600	+92,7
Валовий прибуток	2050	5530	+3480	+169,8
Активи	1350	2100	+750	+55,6
Власний капітал	950	1800	+850	+89,5
Рентабельність продажів, %	3,7	6,6	+2,9 п.п.	-
Рентабельність активів, %	22,2	50,0	+27,8 п.п.	-
Рентабельність власного капіталу, %	31,6	58,3	+26,7 п.п.	-

*Джерело: розраховано автором.*

Показники рентабельності також демонструють значне покращення. Рентабельність продажів зростає з 3,7% до 6,6%, що відображає як цінову премію за інноваційні послуги, так і ефект масштабу та оптимізації процесів. Рентабельність активів досягає рівня 50%, що є винятково високим показником і свідчить про ефективне використання майна підприємства. Рентабельність власного капіталу на рівні 58,3% робить підприємство надзвичайно привабливим для власника з точки зору віддачі від інвестованих коштів.

Для більш детальної оцінки економічної ефективності інноваційної стратегії доцільно розрахувати інтегральні показники ефективності інвестицій: чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішню норму рентабельності (IRR), дисконтований термін окупності (DPP), індекс прибутковості (PI). Розрахунки

здійснено для сукупного портфелю інноваційних проєктів з урахуванням часової вартості грошей за ставкою дисконтування 18%, що відповідає середній вартості капіталу для малих підприємств в Україні в умовах високої невизначеності.

Результати розрахунку інтегральних показників ефективності інвестицій в реалізацію стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» представлені в таблиці 3.9.

**Таблиця 3.9. Розрахунок інтегральних показників ефективності інвестицій у стратегію інноваційного розвитку.**

<b>Рік</b>	<b>Інвестиції, тис. грн</b>	<b>Грошовий потік, тис. грн</b>	<b>Дисконтований потік, тис. грн</b>	<b>Кумулятивний NPV, тис. грн</b>
2025	1050	1380	1169	+119
2026	850	3920	2813	+2932
2027	520	6850	4147	+7079
2028	230	9650	4915	+11994
РАЗОМ	2650	21800	-	-

*Джерело: розраховано автором*

Розраховані інтегральні показники ефективності однозначно підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованої стратегії інноваційного розвитку. Чистий дисконтований дохід становить 11 994 тисяч гривень, що означає, що за чотирирічний період реалізації стратегії підприємство створить додаткову економічну вартість у розмірі майже 12 мільйонів гривень у поточних цінах. Позитивне значення NPV є критерієм прийнятності інвестиційного проєкту.

Дисконтований термін окупності становить лише 11 місяців, що є винятково швидким терміном повернення інвестицій. Це означає, що вже наприкінці першого року реалізації стратегії дисконтовані грошові потоки покривають всі здійснені інвестиції, а надалі підприємство отримуватиме чистий додатковий дохід. Швидка окупність знижує ризики проєкту та робить його привабливим з точки зору фінансової стійкості.

Індекс прибутковості на рівні 5,53 означає, що на кожну гривню інвестованих коштів підприємство отримає 5,53 гривні дисконтованого доходу, або 4,53 гривні чистого приросту вартості. Значення індексу прибутковості значно перевищує одиницю, що робить проєкт високопривабливим з інвестиційної точки зору.

Окрім економічної ефективності, реалізація запропонованої стратегії інноваційного розвитку матиме значний соціальний ефект для підприємства та його стейкхолдерів. Соціальний ефект проявлятиметься у декількох аспектах: для персоналу, клієнтів, суспільства.

Для персоналу підприємства соціальний ефект включає: створення нових робочих місць (планується залучення додатково 8-10 фахівців), підвищення рівня заробітної плати (на 25-30% за рахунок зростання продуктивності та прибутковості), покращення умов праці через цифровізацію та автоматизацію рутинних операцій, можливості професійного розвитку та навчання (150 годин на рік на працівника), підвищення престижності роботи в інноваційній компанії, формування корпоративної культури інновацій та підприємництва.

Для клієнтів підприємства соціальний ефект полягає у: розширенні спектру доступних послуг та рішень для задоволення енергетичних потреб, підвищенні якості обслуговування завдяки цифровим інструментам взаємодії, зниженні вартості володіння енергетичними системами через підвищення енергоефективності, доступі до сучасних технологій розумного будинку та відновлюваної енергетики, отриманні професійних консультацій та навчальних послуг у сфері енергетики.

Для суспільства та регіону соціальний ефект включає: внесок у розвиток відновлюваної енергетики та досягнення національних кліматичних цілей, підвищення енергетичної безпеки через зменшення залежності від централізованого енергопостачання, створення додаткових робочих місць та

податкових надходжень, поширення інноваційної культури та підприємницького мислення, розвиток екосистеми інноваційного бізнесу в регіоні.

Стратегічна ефективність запропонованих рішень проявляється у зміцненні конкурентних позицій підприємства та створенні фундаменту для довгострокового сталого розвитку. Реалізація стратегії дозволить ТЗОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» здійснити стратегічну трансформацію від традиційної електромонтажної компанії до інноваційного провайдера комплексних енергетичних рішень з акцентом на енергоефективність, smart-технології, відновлювану енергетику.

З перспективи внутрішніх процесів очікується радикальна трансформація через цифровізацію (рівень зросте з 25% до 80%), що забезпечить зростання продуктивності на 69% та скорочення термінів виконання проєктів більш ніж удвічі.

Реалізація стратегії створить значну додаткову вартість для всіх стейкхолдерів підприємства: власник отримає зростання прибутку втричі та рентабельності капіталу до 58%, працівники матимуть кращі умови праці та можливості розвитку, клієнти отримають доступ до ширшого спектру якісних послуг, суспільство виграє від розвитку відновлюваної енергетики та енергоефективності.

Стратегічна ефективність проявлятиметься у трансформації підприємства від традиційного виконавця електромонтажних робіт до інноваційного провайдера комплексних енергетичних рішень, що забезпечить стійкі конкурентні переваги та адаптивність до змін турбулентного середовища. Впровадження цифрових технологій, розвиток компетенцій у перспективних напрямках, формування партнерської екосистеми створять фундамент для довгострокового сталого розвитку підприємства.

### **Висновки до розділу 3.**

У третьому розділі магістерської роботи розроблено комплексну стратегію інноваційного розвитку ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» в умовах турбулентного середовища, що включає обґрунтування стратегічних пріоритетів, формування портфелю інноваційних проєктів, розробку механізму реалізації стратегії та оцінку її очікуваної ефективності.

На основі результатів стратегічного аналізу, проведеного у другому розділі роботи, визначено п'ять стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку підприємства: диверсифікація портфелю послуг через освоєння нових сегментів ринку енергетичних рішень; цифрова трансформація бізнес-процесів та впровадження smart-технологій; формування компетенцій у сфері енергоефективності та відновлюваних джерел енергії; побудова партнерської екосистеми та розширення географічної присутності; розвиток людського капіталу та організаційної культури інновацій. Кожен пріоритет має чітко визначені стратегічні цілі, ключові фактори успіху та часові горизонти реалізації на період 2025-2028 років.

Розроблено комплексний механізм реалізації стратегії інноваційного розвитку, що включає п'ять взаємопов'язаних підсистем: організаційну, управлінську, ресурсну, мотиваційну та контрольну. Організаційна підсистема передбачає створення Ради з інновацій для координації інноваційної діяльності, формування проєктних команд для реалізації конкретних проєктів, створення Офісу управління проєктами для методологічної підтримки, залучення персоналу через Інноваційну раду працівників. Така структура забезпечує баланс між централізованим стратегічним управлінням та децентралізованим оперативним виконанням.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна констатувати, що розроблена стратегія інноваційного розвитку ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» є комплексною, реалістичною та економічно обґрунтованою. Стратегія враховує специфіку підприємства як суб'єкта малого бізнесу, особливості галузі

електромонтажних послуг, тренди розвитку енергетичної сфери, можливості та загрози турбулентного середовища. Запропонований портфель інноваційних проєктів, механізм реалізації та система управління забезпечують практичну реалізованість стратегії та досягнення амбітних, але реалістичних цілей розвитку.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища. На основі проведеного дослідження отримано наступні теоретичні та практичні результати, що дозволяють зробити обґрунтовані висновки щодо вирішення поставлених завдань. Встановлено, що в сучасних умовах інновації перестали бути лише інструментом підвищення ефективності, трансформувались у критичний фактор виживання підприємств у турбулентному конкурентному середовищі.

Проаналізовано структуру інноваційного потенціалу підприємства, що включає науково-технічний, кадровий, матеріально-технічний, фінансовий, інформаційний та організаційно-управлінський компоненти. Визначено, що ефективна реалізація інноваційної діяльності вимагає збалансованого розвитку всіх компонентів потенціалу, оскільки слабкість будь-якого з них може стати критичним обмеженням для інноваційних проєктів. Для вітчизняних підприємств найбільш проблемними є фінансовий, науково-технічний та кадровий компоненти.

Встановлено, що вибір типу стратегії визначається ресурсними можливостями підприємства, характером конкурентного середовища, специфікою галузі, стратегічними амбіціями керівництва, рівнем невизначеності зовнішнього середовища. Визначено ключові відмінності турбулентного середовища від стабільного та нестабільного за параметрами передбачуваності, швидкості змін, характеру причинно-наслідкових зв'язків, можливості планування, ефективності традиційних підходів до управління.

Проведено комплексний аналіз господарської діяльності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО», який показав, що підприємство є динамічно зростаючою компанією у сфері електромонтажних послуг та енергетичних рішень з позитивною траєкторією розвитку. За період 2020-2024 років активи підприємства зросли втричі (з 355 до 1154 тисяч гривень), власний капітал збільшився у п'ять разів (з 19

до 590 тисяч гривень), що свідчить про успішну трансформацію від фінансово нестабільної структури до фінансово стійкого підприємства з коефіцієнтом автономії на рівні 51%.

Аналіз фінансово-господарських результатів виявив високу ефективність операційної діяльності підприємства: коефіцієнт оборотності активів зріс до 7,36 у 2023 році (що означає генерування доходу, еквівалентного вартості активів, більш ніж сім разів на рік), рентабельність власного капіталу досягла 31% у 2024 році, продуктивність праці зросла з 241 до 467 тисяч гривень на працівника.

Оцінка інноваційного потенціалу та інноваційної активності ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» показала достатньо високий рівень інноваційності для підприємства малого бізнесу. За період 2022-2024 років впроваджено 18 різних інновацій з загальним обсягом інвестицій 674 тисячі гривень та середньою оцінкою успішності 4,3 бала за п'ятибальною шкалою. Інновації охоплювали продуктові, процесні, організаційні та маркетингові нововведення. Середній темп впровадження становить 6 інновацій на рік, що є хорошим показником для підприємства з 15 працівниками.

Ідентифіковано ключові сильні сторони підприємства: фінансова база (високі показники ліквідності та рентабельності), кваліфікований та мотивований персонал, сучасна матеріально-технічна база, гнучка організаційна структура, підтримка інновацій з боку керівництва, репутація надійного виконавця. Виявлено основні слабкості: відсутність власних досліджень і розробок, недостатній розвиток цифрової інфраструктури, відсутність формалізованої інноваційної стратегії, залежність від обмеженої кількості видів діяльності, концентрація на регіональному ринку.

На основі результатів стратегічного аналізу визначено п'ять стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку ТзОВ «СМАРТ-ЕНЕРГО» на період 2025-2028 років: диверсифікація портфелю послуг через освоєння нових сегментів ринку енергетичних рішень (збільшення частки нових послуг у доходах до 35%);

цифрова трансформація бізнес-процесів та впровадження smart-технологій (автоматизація 80% процесів); формування компетенцій у сфері енергоефективності та відновлюваних джерел енергії (сертифікація з монтажу сонячних панелей, реалізація 15 проєктів на рік); побудова партнерської екосистеми та розширення географічної присутності (укладання 10 стратегічних партнерств, вихід на ринки трьох областей); розвиток людського капіталу та організаційної культури інновацій (охоплення навчанням 100% персоналу, 150 годин навчання на рік на особу).

Ресурсна підсистема забезпечує фінансування інноваційної діяльності через диверсифіковану модель, що поєднує власні кошти підприємства (48,3% від потреби), банківське кредитування (32,8%), партнерське фінансування (15,1%), гранти та державну підтримку (3,8%). Така структура фінансування мінімізує ризики та знижує залежність від окремих джерел. Мотиваційна підсистема передбачає комплексне стимулювання персоналу через матеріальні винагороди (бонуси керівникам проєктів 10-15% від ефекту, премії командам, винагороди за раціоналізаторські пропозиції) та нематеріальні стимули (публічне визнання, можливості розвитку, делегування повноважень).

Проведено комплексну оцінку очікуваної ефективності запропонованої стратегії з економічної, соціальної та стратегічної перспектив. Порівняльний аналіз базового та інноваційного сценаріїв розвитку показує, що реалізація стратегії забезпечить у 2028 році зростання доходу на 92,7% (до 15,8 мільйонів гривень), рентабельності власного капіталу на 26,7 % порівняно з базовим сценарієм збереження поточної моделі діяльності.

Стратегічна ефективність запропонованих рішень проявляється у трансформації підприємства від традиційного виконавця електромонтажних робіт до інноваційного провайдера комплексних енергетичних рішень з акцентом на енергоефективність, smart-технології та відновлювану енергетику. Реалізація стратегії забезпечить диференціацію конкурентної позиції через інноваційність та

технологічну досконалість, формування бар'єрів входу для конкурентів через накопичення унікальних компетенцій, створення додаткових джерел конкурентних переваг через цифрові платформи та партнерську екосистему, підвищення стійкості бізнес-моделі через диверсифікацію доходів, формування адаптивної організації, здатної ефективно функціонувати в умовах турбулентності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Антонюк В.П., Землянкін А.І. [та ін.]. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2007. 328 с.
2. Андрєєва В.Г., Сосновська О.О. Оцінка сучасного стану інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств реального сектора економіки України. Проблеми економіки. 2016. No1. С. 68–74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2016\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_1_9).
3. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ: Пульсари, 2015. 278 с.
4. Біла І.С., Посна В.С., Шевченко О.О. (2023). Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 8(1), 10–16. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16>.
5. Бойчук Н.Я., Кот Т.Ю. Інноваційний розвиток та потенціал підприємств в Україні. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 208–209. URL: <https://paperity.org/p/291848765/innovatsiini-rozvitok-ta-potentsial-pidpriemstv-v-ukrayini>.
6. Варга В.П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. №8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf).
7. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. Економіка та держава, 2020. № 12. С. 109-113. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2020/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/21.pdf).
8. Горбач Л.М., Кобук А.Л. Інноваційний розвиток у сучасному світі: основні підходи до вивчення. Економіка і менеджмент 2017: перспективи

інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. пр. Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 23–24 березня 2017 р.) : в 11 т. Дніпро, 2017. Т. 10. С. 20–22. URL: [https://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10\\_gorbach.htm](https://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10_gorbach.htm)

9. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : [моногр.] / А.В. Гриньов. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 308 с.

10. Гура В., Скопенко Ю. Аналіз сучасного стану інноваційного підприємництва в умовах діджиталізації економіки України. Військово-спеціальні науки. 2020. №2(44). С. 19-22. DOI:<https://doi.org/10.17721/1728-2217.2020.44.19-23>.

11. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. №. 19. С. 739-745.

12. Денисенко М.П., Генік А.М. Організаційні структури для реалізації інновацій на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 31–34.

13. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. Ефективна економіка. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.52>.

14. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. Випуск № 3 (19). С.21-32.

15. Ємельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. Ефективна економіка, 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7>.

16. Житар М. Стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства у мовах діджиталізації бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4677/4619>

17. Забашта Є.Ю. Розробка методичного підходу щодо процесу управління ризиком втрати інноваційних можливостей /Є.Ю. Забашта // Проблеми та перспективи розвитку інноваційного підприємництва. – 2020. – 1(24). –с.64-79.

18. Забашта Є.Ю. Теоретичні аспекти формування сутності інноваційного підприємництва та його розвитку / Є.Ю. Забашта// Економіка і фінанси. – 2017. – №5. – с.40 – 49.

19. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

20. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку : [моногр.] / В. В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 397 с.

21. Івченкова О. Ю. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку економіки України/ О. Ю. Івченкова, К. М. Крикуненко. // Економічний вісник Донбасу. – 2018. – №3. – С. 141–146.

22. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.

23. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: Монографія / Денисенко М.П., Михайлова Л.І., Грищенко І.М., Гречан А.П. та ін.; За ред. д.е.н., проф. М.П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. Суми: Університетська книга, 2008. 1050 с.

24. Кащена Н. Б. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною активністю підприємств торгівлі: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2021. 389 с.

25. Кіндрацька Г. І. Інформаційне забезпечення аналізу інноваційного потенціалу підприємства / Г. І. Кіндрацька, Л. В. Коваль, О. С. Гринькевич // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей IV Міжнародної науковопрактичної

конференції (м. Львів, 23–24 травня 2012 р.). – Львів : видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 133–134.

26. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Система принципів організації економічного аналізу. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 5. С. 92–98.

27. Ковтуненко К. В., Коцага А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 43–55.

28. Ковчуга Л.І. Підхід до активізації інноваційної діяльності промислових підприємств України. Інфраструктура ринку. 2019. № 32. С. 121-130.

29. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна», 2021. Випуск 100. С. 88-96. DOI: 10.26565/2311-2379-2021-100-09.

30. Костевко В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / В. І. Костевко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С. 66–73.

31. Кошлата М. М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 210–212.

32. Крикун, В. В. (2024). Інноваційний розвиток України: основні пріоритети та перспективи. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13896011>.

33. Кубатко О.В., Омеляненко Ю.О. Інноваційний розвиток підприємств в умовах економічної нестабільності. Механізм регулювання економіки. 2015. № 2. С. 54–60.

34. Кузьмін О.Є. Особливості формування та розподілу фонду інноваційного розвитку при мотивуванні працівників підприємств / О.Є. Кузьмін,

М.М. Вороновська // Бізнес-інформ. Економіка праці та соціальна політика. – 2014. – № 2. – С. 196–200.

35. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Вівчар О. Й., Мельник Л.І. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств : монографія ; за наук. ред. О. Є. Кузьміна. Стрий : Вид. дім “Укрпол”, 2005. 250 с.

36. Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С.. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024 р. 332(4), 285-288. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>.

37. Лазебник Л.Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2018.

38. Литвин Н.Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 303-309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-303-309>.

39. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Інтернаука. Економічні науки. 2018. Випуск № 22 (62). 2 т. С. 21-24.

40. Макаренко С. М. Особливості інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах діджиталізації. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2020. Випуск 3. С. 86-94. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.11>.

41. Македон В. В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія / В. В. Македон, Д. С. Рубець // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 45 (1018). – С. 75–86.

42. Малиш В., Самойлович О.. Інноваційний розвиток як фактор забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Проблеми і*

*перспективи економіки та управління*, 2024. (1 (37)), 81–89.  
[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-81-89](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-81-89).

43. Марченко О.І., Пусвіта В.О. Розвиток інноваційних бізнес-процесів на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 99–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-17>

44. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

45. Мірошниченко О. Ю. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств / О. Ю. Мірошниченко, В. І. Карюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012. – № 2.

46. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №3. С. 251–263.

47. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. Економіка і організація управління. 2017. № 3 (27). С. 51–59.

48. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 4. С. 7–16.

49. Пожуєва Т.О. Інноваційний розвиток підприємства в конкурентному середовищі. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1(2). С. 103-106.

50. Познякова О.І., Мацьків Л.Б. Удосконалення бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації. URL : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/53779/2/2020\\_Pozniakova\\_O\\_I-Udoskonalennia\\_biznes\\_144-146.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/53779/2/2020_Pozniakova_O_I-Udoskonalennia_biznes_144-146.pdf).

51. Полясковська К.В. Інноваційний розвиток підприємств: сутність та особливості у сфері торгівлі. Економіка розвитку. 2014. № 3 (71). С. 93–99.

52. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf).

53. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf).

54. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України. 2019. № 5. С. 76–79.

55. Сімченко Н.О., Лазар Ю.В. Стратегічні аспекти розвитку інноваційного потенціалу підприємств вугільної галузі. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 1. С. 94–100.

56. Стадник В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.

57. Створення інноваційної інфраструктури та залучення венчурних інвестицій у інноваційну діяльність: проблеми та перспективи: круглий стіл (м. Київ, 15 травня 2018). Київ, 2018. 129 с.

58. Сусіденко В.Т., Сусіденко Ю.В. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. European scientific journal of Economic and Financial innovation. No2(6).2020. С.183–193.

59. Тульчинська С.О., Солосіч О.С., Чорній В.В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 54-58.

60. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Випуск № 68. С. 181-192.

61. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 2. С. 122–135.
62. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19. С. 16–21. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.19.16.
63. Ціпуринда В.С. Пріоритети системи управління інноваційним розвитком підприємства // Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 29-30 листопада 2023 р. Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 341-344.14.
64. Шульгіна Л. М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко. – Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К. : Uninvest PrePress, 2015. – 212 с.
65. Яцкевич І. В. Інноваційна політика України у післявоєнний період / І. В. Яцкевич. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 39. – С. 39–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53>.
66. Green A. Integration of Innovative Strategies in Business Models. Strategic Management Review. 2023. Vol. 9(1). P. 34–56.