

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КУЧЕРУК Євгенія Іванівна

УДК: 658.012.2:65.014.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розробка та впровадження інноваційної стратегії в умовах

ФОП «Саханович Віктор Федорович»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Лавриненко Світлана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2025

АНОТАЦІЯ

Кучерук. Є. І. Розробка та впровадження інноваційної стратегії в умовах ФОП «Саханович Віктор Федорович». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств малого бізнесу, проаналізовано інноваційний потенціал, виявлено основні проблеми в управлінні та розвитку підприємства, зокрема низький рівень цифровізації та недостатнє використання онлайн-інструментів. Запропоновано низку заходів цифрової трансформації бізнес-процесів. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів із застосуванням економіко-математичного моделювання.

Ключові слова: інновації, стратегія, малий бізнес, цифровізація, управління підприємством.

SUMMARY

Kucheruk. E. I. Development and Implementation of an innovation strategy in the context of a Private Entrepreneur «Sahanovych Viktor Fedorovych». – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification paper explores the theoretical foundations of innovative development in small business enterprises, analyzes the innovation potential, key management problems were identified, including low levels of digitalization and insufficient use of online tools. A number of digital transformation measures for business processes have been proposed. The effectiveness of the proposed actions is assessed through economic and mathematical modeling.

Key words: innovation, strategy, small business, digitalization, enterprise management.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА..... | 6 |
| 1.1. Теоретичні основи інноваційної стратегії підприємства: сутність, класифікація та значення..... | 6 |
| 1.2. Механізм розробки інноваційної стратегії на підприємстві та його моделювання..... | 8 |
| РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФОП «САХАНОВИЧ ВІКТОР ФЕДОРОВИЧ» | 10 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства..... | 10 |
| 2.2. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства та виявлення проблемних аспектів розвитку..... | 13 |
| РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «САХАНОВИЧ ВІКТОР ФЕДОРОВИЧ» | 21 |
| 3.1. Формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства..... | 21 |
| 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів із використанням цифрових моделей | 27 |
| ВИСНОВКИ..... | 32 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 34 |
| ДОДАТКИ..... | 39 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У цифрову епоху інновації стають ключовим чинником конкурентоспроможності, особливо для малого бізнесу. Ефективна інноваційна стратегія дає змогу підприємцям адаптуватися до ринкових змін і відкривати нові можливості зростання. Це особливо важливо для індивідуальних підприємців, які залежать від швидкого впровадження змін і цифрових рішень. Тому тема інноваційної стратегії на прикладі ФОП «Саханович Віктор Федорович» є актуальною та практично значущою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку та стратегічного управління широко висвітлена у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як О. А. Поддєрьогін, І. А. Бланк, М. Портер, Ф. Котлер, Й. Шумпетер. Вчені підкреслюють важливість адаптації стратегій до цифрових викликів, однак практичні аспекти інновацій у малому бізнесі, особливо українському, потребують глибшого вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо формування інноваційної стратегії розвитку підприємства на прикладі ФОП «Саханович Віктор Федорович» з урахуванням сучасних викликів цифровізації.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розкрити теоретичні засади інноваційного розвитку та стратегічного управління;
- здійснити аналіз інноваційного потенціалу підприємства;
- виявити сильні та слабкі сторони його діяльності;
- обґрунтувати стратегічні напрями інноваційного розвитку;
- оцінити ефективність запропонованих заходів із використанням цифрових моделей.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є процес розробки та впровадження інноваційної стратегії на підприємстві. *Предметом дослідження* є теоретико-методичних та прикладних

аспектів розробки і впровадження інноваційної стратегії підприємства малого бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, абстрагування, системний підхід, експертне оцінювання, SWOT-аналіз, економіко-математичне моделювання, а також методи візуалізації результатів (діаграми, таблиці).

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємця для оптимізації процесів управління, підвищення ефективності бізнесу та забезпечення стійкого розвитку. Запропоновані інноваційні заходи можуть бути адаптовані також до інших малих підприємств, які перебувають на етапі цифрової трансформації.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Кучерук Є. І. Актуальність інноваційних стратегій для розвитку малого бізнесу на прикладі фоп «саханович віктор федорович». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: Зб. матеріалів науково-практ. конф. Поліський національний університет Житомир, 2025. С. 87-89.

2. Кучерук Є. І. Цифрові трансформації в системі менеджменту, маркетингу та логістики підприємства. *Менеджмент, маркетинг, логістика*. зб. матеріалів III Міжнар. науково-практ. конф. молодих вчен., аспірантів, студентів. Поліський національний університет. Житомир, 2024. С. 295-298.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 39 сторінок, висновки, список літературних джерел, 12 таблиць і додатки. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи інноваційної стратегії підприємства: сутність, класифікація та значення

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені постійно розвиватися та впроваджувати ефективні стратегії, які забезпечують не лише стабільну діяльність, а й довготривалу конкурентоспроможність. Одним із ключових засобів досягнення таких цілей є інновації, адже саме вони сприяють підвищенню якості продукції та послуг, зростанню прибутковості й динамічному розвитку [8].

Для розуміння сутності інноваційної стратегії підприємства доцільно розглянути взаємозв'язок таких понять, як «інновація», «інноваційний розвиток» та «інноваційна стратегія» [18, с. 314]. Інновація - це новостворений або вдосконалений продукт, технологія чи управлінське рішення, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності [27]. Інноваційний розвиток розглядається як цілеспрямований процес впровадження інновацій у всі сфери функціонування підприємства з метою досягнення стійкого зростання [6, с. 9]. Інноваційна стратегія, у свою чергу, є комплексом дій, спрямованих на реалізацію потенціалу підприємства через систематичне впровадження інновацій, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокових конкурентних переваг [32].

Отже, інноваційна стратегія розвитку підприємства – це цілісна система заходів і підходів до здійснення інноваційної діяльності, яка спрямована на досягнення конкурентних переваг шляхом розробки та впровадження новітніх рішень у внутрішні й зовнішні процеси підприємства, що базується на

постійному пошуку ефективних способів задоволення потреб і підвищення результативності господарської діяльності [28].

Залежно від характеру цілей, ресурсного потенціалу та рівня інноваційної активності, інноваційні стратегії підприємства можуть набувати різних форм. Найбільш поширеною є класифікація інноваційних стратегій за типом інноваційної діяльності: стратегія технологічних інновацій (орієнтована на впровадження нових технологій), продуктових інновацій (створення нових або вдосконалених товарів/послуг), організаційних інновацій (зміна структури управління, процесів тощо) та маркетингових інновацій (нові методи просування продукції) [13. с. 5.].

Відповідно до класифікації Х. Фрімана, виокремлюють шість основних типів інноваційних стратегій підприємств переглянемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація за Х.Фірманом

| Стратегія | Характеристика |
|--------------|---|
| Наступальна | Передбачає активні НДДКР, маркетингову орієнтацію, злиття та придбання. Застосовується на фінансово сильних підприємствах із кваліфікованим персоналом. |
| Захисна | Реакція на дії конкурентів та поведінку споживачів; спрямована на збереження позицій на ринку. |
| Імітаційна | Полягає у відтворенні інновацій інших фірм, часто через придбання ліцензії. |
| Залежна | Підприємство орієнтується на інноваційні рішення ключових партнерів і не ініціює зміни самостійно. |
| Традиційна | Відсутність технологічних змін, довготривале використання наявних інновацій |
| «За нагодою» | Використання зовнішніх можливостей без проведення власних НДДКР. |

Джерело: побудовано за даними [3].

Вибір інноваційної стратегії залежить від внутрішніх факторів, зокрема ресурсної забезпеченості інноваційного потенціалу, кваліфікації персоналу, а також зовнішніх умов — кон'юнктури ринку, науково-технічного прогресу, інституційного середовища та конкурентного тиску. Раціонально сформована інноваційна стратегія дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на

зміни, але й активно формувати середовище, у якому воно функціонує, зберігаючи гнучкість і стійкість до ризиків [2].

Значення інноваційної стратегії в діяльності підприємства полягає в тому, що вона визначає довгострокові орієнтири розвитку, підвищує адаптивність підприємства до ринкових умов, забезпечує ефективне використання наявного потенціалу та сприяє створенню доданої вартості через інновації. Таким чином, інноваційна стратегія виступає ключовим елементом стратегічного управління, який забезпечує не лише економічне зростання підприємства, але й його конкурентну сталість у динамічному зовнішньому середовищі [34].

1.2 Механізм розробки інноваційної стратегії на підприємстві та його моделі

Формування інноваційної стратегії підприємства є складним багаторівневим процесом, який поєднує стратегічне планування, аналітичні дослідження, проектування інновацій та їх подальше впровадження [10]. Як зазначає О. Ю. Пригара, розробка інноваційної стратегії підприємства має ґрунтуватися на всебічному виявленні та ефективному використанні можливостей інноваційного потенціалу [25].

Механізм розробки інноваційної стратегії – це системний, логічно послідовний процес, що охоплює сукупність взаємопов'язаних етапів, інструментів, методів і процедур, спрямованих на створення ефективного плану дій для досягнення інноваційних цілей підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Це не просто перелік кроків, а цілісний механізм, який забезпечує постійне оновлення та адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін.

Ключовими елементами та етапами механізму розробки інноваційної стратегії є:

1) аналітичний етап (діагностика): аналіз внутрішнього середовища - оцінка існуючих інноваційних можливостей, ресурсів (фінансових, людських, технологічних), компетенцій, організаційної культури, рівня науково-дослідних

та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), визначення сильних і слабких сторін підприємства у контексті інновацій; аналіз зовнішнього середовища - визначення можливостей та загроз (SWOT-аналіз); виявлення інноваційного потенціалу - оцінка здатності підприємства до генерації, засвоєння та комерціалізації інновацій;

2) визначення стратегічних цілей та пріоритетів - формулювання місії та бачення інноваційного розвитку, визначення довгострокових та короткострокових інноваційних цілей, цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound); вибір напрямків інноваційної діяльності - продуктові, технологічні, організаційні, маркетингові інновації, визначення пріоритетних сфер для інвестування;

3) розробка варіантів інноваційної стратегії - генерація стратегічних альтернатив: На основі аналізу та визначених цілей розробляються різні сценарії інноваційного розвитку, оцінка та відбір оптимального варіанту;

4) формалізація та документування стратегії - розробка детального плану дій - конкретні заходи, терміни виконання, відповідальні особи, необхідні ресурси, визначення показників ефективності (KPIs), формулювання бюджету інноваційної стратегії, розподіл фінансових та інших ресурсів;

5) впровадження інноваційної стратегії - розробка організаційної структури, забезпечення ефективної взаємодії підрозділів, створення інноваційних команд, впровадження системи мотивації, заохочення співробітників до інноваційної діяльності, управління проектами, комунікація:

У структурі механізму розробки інноваційної стратегії виділяють шість ключових етапів, кожен з яких супроводжується використанням відповідних моделей та інструментів. Таке поетапне планування дозволяє забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень і підвищити ефективність реалізації інновацій [14, с. 228]. Візуалізація механізму розробки інноваційної стратегії представлена в табл. 1.2, що поєднує основні етапи та відповідні методичні інструменти.

Таким чином, формування інноваційної стратегії не є одноразовим процесом, а потребує системного підходу із залученням аналітичних, проєктних та управлінських інструментів.

Таблиця 1.2

Механізм розробки інноваційної стратегії

| Етап | Опис | Інструменти/моделі |
|--------------------------|--|---|
| Стратегічне орієнтування | Аналіз ринкового середовища та можливостей підприємства, що передують формуванню інноваційної стратегії | PEST-аналіз STEEPLE-аналіз Метод експертних оцінок |
| Стратегічний аналіз | Формування уявлення про стратегічні можливості та ризики шляхом виявлення загроз і переваг у зовнішньому середовищі. | SWOT-аналіз П'ять сил Портера Матриця GE/McKinsey Аналіз ланцюга цінності. |
| Формування стратегії | Вибір стратегічного напрямку, розроблення інноваційного проєкту, бюджетування | Матриця Ансоффа BCG-матриця Сценарне планування |
| Оцінювання проєктів | Аналіз відповідності запропонованого проєкту поточному рівню інноваційного потенціалу підприємства. | Метод оцінки інноваційного потенціалу (за Мазуром) Методика QFD Метод Delphi |
| Реалізація стратегії | Формування стратегічного плану оновлення та трансформації організаційної структури. | PERT / CPM Гант-діаграми Hoshin Kanri |
| Стратегічний контроль | Контроль за виконанням інноваційної стратегії з урахуванням проміжних результатів. | KPI-система Balanced Scorecard (BSC) Модель PDCA (Deming cycle) |

Джерело: на основі інформації [20].

Кожен етап механізму повинен забезпечувати логічну послідовність, знижувати ризики та забезпечувати гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища [30, с. 21].

Таким чином, механізм розробки інноваційної стратегії є життєво важливим для сучасного підприємства, оскільки він дозволяє не лише генерувати нові ідеї, а й успішно втілювати їх у життя, забезпечуючи довгостроковий успіх та адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ II
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ФОП «САХАНОВИЧ ВІКТОР ФЕДОРОВИЧ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ФОП «Саханович Віктор Федорович» здійснює господарську діяльність у місті Житомир і спеціалізується на оптовій реалізації запчастин та приладдя для автотранспортних засобів. Основним видом діяльності підприємства є забезпечення споживачів якісними комплектуючими для автомобілів різних брендів, що відповідають сучасним вимогам ринку. Підприємство орієнтується на індивідуальний підхід до клієнтів, що у поєднанні з конкурентними цінами дозволяє йому функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Узагальнені відомості про підприємство наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація ФОП «Саханович Віктор Федорович»

| | |
|--|---|
| <i>Повна назва підприємства</i> | ФОП « Саханович Віктор Федорович » |
| <i>Юридична адреса підприємства</i> | 1003, Житомир, Майдан Короленка, 2, кв.94 |
| <i>Ідентифікаційний код</i> | 2378006212 |
| <i>Вид економічної діяльності підприємства за КВЕД</i> | Оптова торгівля деталями і приладдям для автотранспортних засобів |

Джерело: : складено на основі даних ФОП «Саханович Віктор Федорович»

Асортимент продукції підприємства охоплює широкий спектр автозапчастин і комплектуючих, зокрема: двигуни, елементи ходової частини, електронні системи, фільтри, мастильні матеріали, а також різноманітні аксесуари, що сприяють підвищенню функціональності та естетичної привабливості транспортних засобів.

ФОП «Саханович Віктор Федорович» забезпечує ефективну логістику, професійне клієнтське обслуговування та гнучке ціноутворення, що налагоджує стабільне партнерство з клієнтами по всій території України.

До ключових принципів діяльності підприємства належать: орієнтація на високу якість товарів, оперативність у виконанні замовлень та персоніфікований підхід до кожного клієнта.

Організаційна структура ФОП «Саханович Віктор Федорович» є відносно простою та включає два основні елементи: власника підприємства та продавця. Кожен із учасників організаційної структури виконує важливі функціональні обов'язки, що забезпечують стабільну роботу суб'єкта господарювання.

Власник підприємства відповідає за загальне управління, стратегічне планування та контроль усіх операційних процесів. До його обов'язків також належать взаємодія з партнерами, фінансове управління та ведення бухгалтерського обліку. Продавець забезпечує обслуговування клієнтів і здійснює продажі, включаючи прийом замовлень, консультації щодо продукції та оформлення покупок.

До основних конкурентів ФОП «Саханович Віктор Федорович» належать суб'єкти господарювання, що здійснюють оптову торгівлю автозапчастинами та аксесуарами для транспортних засобів. Серед них:

ФОП «Козак Олександр Іванович» – підприємство, яке реалізує автозапчастини для легкових і вантажних автомобілів за конкурентними цінами. Сильними сторонами є широкий асортимент товарів та індивідуальний підхід до клієнтів, що дозволяє задовольняти різні запити споживачів.

Інтернет-магазин «АвтоДок» – популярний онлайн-майданчик, що пропонує великий вибір автозапчастин з доставкою по всій Україні. Завдяки зручному користувацькому інтерфейсу, системі знижок, акціям і програмам лояльності, платформа приваблює значну кількість клієнтів.

ФОП «Іванов Володимир Миколайович» – підприємець, що займається продажем автозапчастин і надає супутні послуги, зокрема доставку та консультації щодо вибору товару. Основна перевага – високий рівень сервісу та індивідуальне ставлення до кожного замовника.

Одним із ключових етапів формування інноваційної стратегії розвитку підприємства є всебічний аналіз його фінансово-економічної діяльності. Це

передбачає оцінку основних фінансових показників зокрема обсягу продажів, рентабельності, витрат, прибутку та рівня ліквідності, а також виявлення ключових тенденцій, що відображають поточний стан підприємства та динаміку його розвитку [38, с. 49].

Всі показники фінансово-економічної діяльності підприємства представлено в додатку А.

Аналіз ключових показників діяльності підприємства за 2021–2023 роки свідчить про суттєвий вплив зовнішніх факторів на господарську активність, а також про наявність потенціалу для відновлення.

В табл. 2.2 розміщена економічна ефективність підприємства за якою був зроблений аналіз економічних показників підприємства.

Таблиця 2.2

Показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр.

| Показники | Роки | | | 2023 р. до 2021 р. +,- |
|---|---------|---------|-------------|------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Валовий дохід в розрахунку на: | 835 200 | 218 146 | 503 458, 53 | -331 742 |
| - 1-го середньорічного працівника, тис.грн. | 835 200 | 218 146 | 503 458,53 | -331 742 |
| - 1 грн. ОВФ, грн. | - | - | - | - |
| - 1грн. оборотних засобів, грн. | 5.18 | 4.6 | 1.9 | -3.28 |
| Отримано чистого прибутку в розрахунку на: | 139 900 | 30 200 | 70 200 | -69 700 |
| - 1-го середньорічного працівника, тис.грн. | 139 900 | 30 200 | 70 200 | -69 700 |
| - 1 грн. ОВФ, грн. | - | - | - | - |
| - 1грн. оборотних засобів, грн. | 0.8 | 0.6 | 0.2 | -0.6 |
| - 1 грн. реалізованої продукції, грн. | 0.3 | 0.2 | 0.2 | -0.1 |
| Рівень рентабельності, % | 123 | 126 | 121 | |

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Отримані результати свідчать, що підприємство змогло частково адаптуватися до складних зовнішніх умов. Незважаючи на різке падіння обсягів діяльності у 2022 році, у 2023 році відбулося помітне покращення фінансових

результатів. Підприємство демонструє високу ліквідність, задовільну рентабельність та прагнення до відновлення позицій на ринку. У той же час зберігається потреба у подальшій оптимізації витрат, підвищенні ефективності збутової політики та прискоренні оборотності активів. Наявний ресурсний потенціал та адаптивність дають підстави для формування перспективної інноваційної стратегії розвитку.

2.2 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства та виявлення проблемних аспектів розвитку

Оцінювання інноваційного потенціалу є важливим етапом у формуванні ефективної інноваційної стратегії підприємства, адже саме від рівня наявних ресурсів, організаційної спроможності та готовності до змін залежить успіх інноваційного розвитку [1, с. 528].

Інноваційний потенціал ФОП «Саханович Віктор Федорович» оцінюється за такими складовими: ресурсна база (матеріально-технічна), фінансові можливості, кадровий склад, організаційна гнучкість, маркетингові здібності та загальна інноваційна культура.

Матеріально-технічна база. Підприємство не має власного виробництва, однак підтримує належний технічний рівень складських приміщень, транспортної логістики та програмного забезпечення для обліку товарів. Водночас відсутність власних виробничих потужностей обмежує можливості впровадження технологічних інновацій.

Фінансовий потенціал. Аналіз даних за 2021-2023 роки (табл. 1-9 Додатку А) засвідчує нестабільну, але адаптивну фінансову позицію підприємства. Після значного падіння в 2022 році, у 2023 р. спостерігається відновлення виручки (+130 %), хоча вона не досягла довоєнного рівня. Підприємство здатне забезпечити базовий рівень інвестицій у маркетингові інновації та покращення клієнтського сервісу, але не має значних резервів для масштабних проєктів.

Кадровий потенціал. Штат підприємства - мінімальний. Працівники володіють значним досвідом у сфері продажу автозапчастин, але не мають

спеціалізації в інноваційному менеджменті чи IT-сфері. Відсутність кадрового резерву обмежує здатність до швидкої реалізації складних інноваційних проєктів [9].

Організаційна гнучкість. Завдяки малій організаційній структурі (власник і продавець), підприємство характеризується високою швидкістю прийняття рішень. Це створює сприятливі умови для швидкої адаптації до ринкових змін, однак водночас ускладнює реалізацію комплексних проєктів, що потребують розподілу ролей.

Маркетинговий потенціал. Зростання витрат на збут (до 33 % у 2023 р.) свідчить про активізацію маркетингової діяльності. Підприємство почало впроваджувати елементи просування через цифрові канали, однак системна стратегія відсутня.

Інноваційна культура. Аналіз інтерв'ю та внутрішніх матеріалів свідчить, що інновації сприймаються скоріше як вимушений крок, ніж як ключовий вектор розвитку. Існує потреба в трансформації підходу - від ситуативного реагування до стратегічного бачення.

Узагальнення результатів оцінки представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка інноваційного потенціалу ФОП «Саханович Віктор Федорович»

| Компонент | Оцінка (1–5) | Коментар |
|---------------------------|--------------|--|
| Матеріально-технічна база | 3 | Базовий рівень логістичного забезпечення, відсутність виробничих потужностей |
| Фінансові ресурси | 3 | Обмежені можливості для масштабних інновацій |
| Кадровий потенціал | 2 | Невелика кількість працівників, відсутність інноваційних компетенцій |
| Організаційна гнучкість | 4 | Висока швидкість прийняття рішень, але обмежена багатозадачність |
| Маркетингові ресурси | 3 | Активність зросла, але бракує системного підходу |
| Інноваційна культура | 2 | Відсутність стратегічного розуміння ролі інновацій |
| Середній бал | 2,83 | - |

Джерело: створено автором на основі попереднього аналізу підприємства та [7].

Аналіз результатів, наведених у табл. 2.3, дозволяє зробити низку важливих висновків щодо рівня інноваційної спроможності ФОП «Саханович Віктор Федорович». Найвищу оцінку отримала організаційна гнучкість (4 бали), що є характерною ознакою для невеликих суб'єктів господарювання з простою структурою управління. Це забезпечує швидку адаптацію до ринкових змін, прийняття рішень без зайвих бюрократичних бар'єрів, що є значною перевагою в динамічному конкурентному середовищі.

Середній рівень було встановлено для матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів та маркетингової підтримки (по 3 бали кожен компонент). Це вказує на те, що підприємство має базові можливості для впровадження інновацій у сфері дистрибуції та обслуговування клієнтів, однак не здатне самостійно генерувати або масштабно впроваджувати нові технології.

Найбільшу проблему становить кадровий потенціал і загальна інноваційна культура - ці компоненти були оцінені лише у 2 бали. Мінімальна кількість персоналу, відсутність інноваційної кваліфікації, а також сприйняття інновацій як вимушеного кроку, а не як пріоритету розвитку, суттєво знижують шанси на довгострокове інноваційне зростання.

Середній бал 2,83, свідчить про достатній, але нестабільний рівень інноваційного потенціалу підприємства [4, с. 59]. Основними напрямками вдосконалення повинні стати:

- залучення персоналу з компетенціями у сфері цифрового маркетингу та інноваційного менеджменту [22];
- підвищення інвестиційної активності;
- формування стратегічного бачення інновацій через навчання власника та розробку інноваційної політики;
- пошук партнерств і аутсорсинг складних інноваційних рішень.

Таким чином, незважаючи на певні обмеження, ФОП «Саханович Віктор Федорович» має потенціал для розвитку інноваційної стратегії за умови зміцнення внутрішніх ресурсів і фокусування на стратегічному управлінні змінами [23].

У сучасних умовах динамічного ринку особливої уваги потребує комплексна оцінка інноваційної спроможності підприємства. Одним із найбільш наочних і зручних методів якісного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на інноваційний розвиток [24].

SWOT-аналіз допомагає не лише систематизувати фактори, що впливають на інноваційну діяльність, а й визначити стратегічні орієнтири підприємства, зокрема у формуванні інноваційної стратегії. Застосування цього інструменту дозволяє перейти від описового до стратегічного підходу, окреслити сфери потенційного зростання та зони ризику, які потребують управлінського реагування [21, с. 96].

Результати SWOT-аналізу інноваційного потенціалу ФОП «Саханович Віктор Федорович» можна розглянути в додатку Б, табл.1.

Підсумок SWOT-аналізу свідчить про те, що ФОП «Саханович Віктор Федорович» має ряд внутрішніх переваг, які можуть стати основою для подальшого розвитку: зокрема, гнучкість управління, здатність адаптувати асортимент, підтримка стійкої рентабельності навіть в умовах економічного спаду. Простота організаційної структури дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища без суттєвих адміністративних затримок.

Водночас серед слабких сторін домінує кадрова та технічна обмеженість: низька чисельність працівників, відсутність ІТ-фахівців, слабкий рівень цифрової трансформації, що стримують здатність до масштабування бізнесу та впровадження сучасних технологічних рішень.

На рівні можливостей помітними є перспективи цифровізації, використання державної підтримки інноваційного підприємництва, розширення партнерських зв'язків та диверсифікація асортименту.

Разом із тим існує реальна загроза посилення конкуренції, зокрема з боку великих електронних платформ та мережевих магазинів, а також нестабільність

економічного середовища, що створює ризики для планування та фінансування інновацій.

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ФОП «Саханович Віктор Федорович» дозволив визначити стратегічні напрями вдосконалення. Підприємство має внутрішні передумови для інноваційного розвитку, зокрема гнучкість, досвід роботи на ринку, фінансову самодостатність. Водночас воно суттєво обмежене у реалізації технологічних інновацій через кадровий дефіцит, відсутність цифрової платформи обліку та управління, а також невизначену інноваційну стратегію.

Таким чином, поєднання наявних сильних сторін з використанням зовнішніх можливостей - як-от цифровізація, грантові програми, логістичні партнерства - дозволить підприємству сформувати ефективну інноваційну стратегію та успішно протидіяти існуючим загрозам. SWOT-аналіз є ключовим інструментом для подальшого стратегічного планування в межах Розділу 3 даної кваліфікаційної роботи.

Для комплексної оцінки рівня інноваційного потенціалу підприємства доцільно скористатися методикою, запропонованою українським науковцем О. Мазуром, яка передбачає бальне оцінювання основних складових потенціалу з урахуванням їх вагового значення табл. 2.5 [36, с. 98]. Кожна компонента оцінюється за шкалою від 0 до 1 (де 1 - найвищий рівень, 0 - повна відсутність розвитку).

Таблиця 2.4

Оцінка інноваційного потенціалу ФОП «Саханович Віктор Федорович» за методикою Мазура

| № | Компонента потенціалу | Вага (wi) | Оцінка (bi) | Добуток (wi·bi) | Коментар |
|---|-----------------------|-----------|-------------|-----------------|---|
| 1 | Кадровий потенціал | 0,2 | 0,4 | 0,08 | Мінімальна чисельність, відсутність інноваційного персоналу |

Продовження таблиці 2.4.

| | | | | | |
|---|--------------------------------|-----|-----|------|--|
| 2 | Техніко-матеріальний потенціал | 0,2 | 0,6 | 0,12 | Базовий рівень складської інфраструктури, сучасний облік |
| 3 | Фінансовий потенціал | 0,2 | 0,5 | 0,1 | Середній рівень прибутковості, обмежені інвестресурси |
| 4 | Інформаційний потенціал | 0,1 | 0,4 | 0,04 | Використання елементарного цифрового обліку, відсутність CRM |
| 5 | Організаційний потенціал | 0,2 | 0,8 | 0,16 | Висока адаптивність і швидкість управлінських рішень |
| 6 | Науково-технічний потенціал | 0,1 | 0,3 | 0,03 | Відсутність розробок, НДДКР або дослідної діяльності |
| | Сума (індекс ІІ) | 1 | 0,4 | 0,53 | |

Джерело: створено автором на основі попереднього аналізу підприємства

Кадровий потенціал оцінено на рівні 0,4 - штат з двох осіб не дає змоги реалізувати складні проєкти; бракує профільної інноваційної компетенції.

Техніко-матеріальний потенціал - 0,6: підприємство має належну логістику й облік, але не володіє виробничими потужностями.

Фінансовий потенціал - 0,5: попри прибутковість, обсяг коштів для інвестування у розвиток обмежений.

Інформаційний потенціал - 0,4: цифрові технології не впроваджені системно, електронна база - примітивна.

Організаційний потенціал - найвищий (0,8): завдяки простій структурі підприємство демонструє гнучкість, швидкість, оперативність.

Науково-технічний потенціал - найнижчий (0,3): відсутні будь-які розробки, ідеї, патенти або нові технології.

Інтегральний показник інноваційного потенціалу ФОП «Саханович Віктор Федорович» становить 0,53, що відповідає середньому рівню за шкалою оцінювання (0,41–0,7). Це означає, що підприємство має базові передумови для впровадження інновацій, однак без структурних змін та цільового інвестування не зможе реалізувати складні інноваційні проєкти самостійно [26].

Сильними сторонами виступають організаційна мобільність і стабільна матеріальна база. Основними стримуючими факторами залишаються кадрова недостатність, відсутність стратегічного бачення інновацій і слабкий інформаційно-технологічний супровід.

Таким чином, подальші кроки щодо вдосконалення інноваційного потенціалу мають бути спрямовані на розвиток персоналу, цифрову трансформацію і пошук зовнішніх партнерів, які допоможуть реалізувати інноваційні рішення на основі аутсорсингу або спільного фінансування [37].

У другому розділі роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності та інноваційного потенціалу ФОП «Саханович Віктор Федорович» за період 2021-2023 рр. Результати дослідження дозволили отримати повне уявлення про поточний стан підприємства, його ресурсні можливості, організаційну структуру та рівень підготовленості до впровадження інноваційної стратегії.

Підприємство функціонує у сфері оптової торгівлі автозапчастинами, демонструє стабільну рентабельність, гнучкість управління та здатність адаптувати асортимент до змін ринкового попиту. Попри значне падіння обсягів реалізації у 2022 році через воєнні дії, у 2023 році відбулося часткове відновлення фінансових показників, що свідчить про адаптивність бізнес-моделі.

Аналіз ключових економічних показників засвідчив середній рівень фінансової стійкості, задовільну динаміку ліквідності та поступове покращення ефективності збутової діяльності. Разом з тим, підприємство характеризується мінімальним кадровим складом, обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів і низьким рівнем цифровізації, що є стримуючими факторами для інноваційного розвитку [11, с. 73].

Проведена оцінка інноваційного потенціалу (кількісна - за методом Мазура, та якісна - через SWOT-аналіз) виявила середній рівень інноваційної спроможності. Найвищі бали отримали організаційна гнучкість і техніко-матеріальне забезпечення, водночас критично низькими залишаються кадровий і науково-технічний компоненти [12, с. 59].

SWOT-аналіз показав, що ФОП «Саханович Віктор Федорович» має низку внутрішніх сильних сторін (гнучкість, адаптивність, прибутковість) та зовнішніх можливостей (цифровізація, розширення асортименту, держпідтримка). Проте існують і суттєві загрози, пов'язані з конкуренцією, нестабільністю ринку та відсутністю довгострокової інноваційної стратегії.

Таким чином, підприємство має потенціал для розвитку за рахунок реалізації цілеспрямованих інноваційних заходів. Подальше дослідження має бути спрямоване на формування стратегічної програми інноваційного розвитку та оцінку її ефективності, що стане предметом третього розділу даної роботи.

РОЗДІЛ III

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «САХАНОВИЧ ВІКТОР ФЕДОРОВИЧ»

3.1 Формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах, коли ефективність бізнес-процесів значною мірою визначається швидкістю обробки замовлень, якістю сервісу та здатністю до персоніфікованої взаємодії з клієнтом, цифровізація стає ключовим інструментом конкурентного зростання [5, с. 120]. Для ФОП «Саханович Віктор Федорович», який характеризується простою організаційною структурою та обмеженим кадровим ресурсом, цифрові рішення відкривають реальні можливості для автоматизації рутинних операцій, розширення ринкової присутності й підвищення продуктивності без залучення додаткових працівників.

Запровадження цифрових інструментів, таких як CRM-система, інтернет-магазин, онлайн-реклама та цифрова аналітика, дає змогу реалізувати кілька ключових завдань [16, с. 88]. Серед них – покращення комунікації з клієнтами, формування бази даних покупців, аналіз їхніх поведінкових звичок, а також розширення географії збуту завдяки доступності товарів через онлайн-платформи. Це дозволяє підприємству зміцнити позиції в умовах зростаючої конкуренції, у тому числі з боку великих маркетплейсів [19].

Оцінка потенційних витрат на цифровізацію та прогноз економічного ефекту представлена в таблиці 3.1. Дані засвідчують, що найбільші інвестиції потребує запуск інтернет-магазину (25 тис. грн) та впровадження CRM-системи (18 тис. грн), однак очікувана економічна вигода від цих заходів значно перевищує витрати. У випадку CRM система дозволяє прогнозувати додатковий прибуток у розмірі 50 тис. грн на рік, а термін її окупності складає лише 4,3 місяці. Запуск інтернет-магазину забезпечить приріст доходу до 80 тис. грн на

рік, що дозволяє окупити витрати менш ніж за 4 місяці. Значущими також є показники цифрової реклами в Google і Facebook, які можуть забезпечити додаткову виручку в розмірі 30 тис. грн при витратах 12 тис. грн.

Важливим є також те, що супутні витрати - такі як хостинг, домен або навчання персоналу - не мають значного фінансового навантаження. Проте саме вони є основою для функціонування цифрових інструментів і підвищення їх ефективності.

Таблиця 3.1

Оцінка витрат і вигод від цифровізації ФОП «Саханович Віктор Федорович»

| Заходи | Орієнтовні витрати, грн | Очікувана економічна вигода, грн (за рік) | Термін окупності, міс. |
|-----------------------------|-------------------------|---|------------------------|
| Впровадження CRM-системи | 18 000 | 50 000 | 4,3 |
| Запуск інтернет-магазину | 25 000 | 80 000 | 3,75 |
| Реклама в Google / Facebook | 12 000 | 30 000 | 4,8 |
| Оплата хостингу і домену | 3 000 | – | – |
| Навчання персоналу | 7 000 | – | – |

Джерело: створено автором на основі власних досліджень та [35, с. 755].

Як показано в табл. 3.1, структура витрат є збалансованою, з домінуванням капіталовкладень у ті напрями, які забезпечують найбільший фінансовий ефект. Це свідчить про економічну доцільність впровадження цифрових рішень, оскільки майже кожен вкладений гривневий ресурс генерує щонайменше 2-3 гривні додаткової вигоди.

Застосування економіко-математичних методів, зокрема аналізу витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis), дозволяє чітко оцінити ефективність інвестицій [17]. Наприклад, розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) щодо CRM-системи становить близько 178%, що є дуже високим показником ефективності. Такі результати дають підстави рекомендувати впровадження цих рішень як пріоритетні для стратегічного розвитку підприємства.

Позитивний приклад впровадження аналогічних рішень демонструє зарубіжна практика. Так, у Польщі та Німеччині навіть малі підприємства у сфері роздрібно́ї та оптово́ї торгівлі широко використовують SaaS-сервіси, електронну торгівлю через Shopify, Allegro чи Amazon, а також активне просування в соціальних мережах. Їхній досвід свідчить про те, що впровадження цифрових інструментів на малих підприємствах не лише скорочує витрати, а й забезпечує довготривалу лояльність клієнтів та зростання конкурентних переваг.

Таким чином, цифровізація збутової діяльності ФОП «Саханович Віктор Федорович» є обґрунтованим і економічно виправданим напрямом інноваційного розвитку. Вона дозволяє досягти кількох важливих цілей – від підвищення операційної ефективності до зміцнення ринкових позицій.

Аналіз структури реалізації товарів ФОП «Саханович Віктор Федорович» за 2021-2023 роки показав суттєві зрушення у попиті на окремі категорії продукції. Найбільш динамічно зростали обсяги продажу таких позицій, як свічки запалювання (зростання в 3,66 раза до 2021 р.), моторні оливи та комплекти шин. Такі зміни свідчать про переформатування споживчих пріоритетів і зростання попиту на швидкозамінні компоненти автомобіля, що не вимагають складного техобслуговування.

У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства є оптимізація та розширення товарного асортименту в сегменті високорентабельної продукції. Зокрема, доцільно сконцентрувати увагу на постачанні нових брендів акумуляторів і моторних олив, які мають стабільний попит у сезон осінь–зима, а також запровадити спеціалізовану лінійку продукції для електромобілів (реле, зарядні пристрої, охолоджуючі рідини, адаптери тощо). Варто звернути увагу і на інноваційні продукти, що мають високий потенціал попиту: розумні діагностичні пристрої OBD-II, автогаджети (відеореєстратори, GPS-навігатори) та засоби швидкої діагностики. Розширення асортименту за рахунок таких товарів дозволить підприємству не лише підвищити середній чек, а й зайняти нішовий сегмент, який поки що недостатньо освоєний конкурентами на локальному ринку.

З метою обґрунтування рентабельності нових позицій доцільно здійснити пробні закупівлі, сформувати набір ключових товарів для кожного сегменту, а також провести експрес-анкетування клієнтів. Такий підхід дозволить підприємству мінімізувати ризики асортиментної політики та забезпечити підвищення товарообігу без зайвих складських залишків.

В таблиці 3.2 представлено порівняльну оцінку рентабельності ключових категорій товарів у 2023 році.

Таблиця 3.2

Рівень рентабельності окремих товарних категорій у 2023 році

| Категорія товарів | Частка в загальному обсязі продажів, % | Рентабельність, % |
|--------------------|--|-------------------|
| Свічки запалювання | 21,8 | 42 |
| Моторні оливи | 20,9 | 38 |
| Комплекти шин | 23,8 | 34 |
| Фільтри | 8,9 | 28 |
| Акумулятори | 22,3 | 41 |
| Гальмівні колодки | 2 | 25 |

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Аналіз підтверджує, що саме ті групи товарів, на які варто орієнтуватися при розширенні асортименту, є водночас і найприбутковішими. Свічки, акумулятори та моторні оливи не лише утримують високий попит, а й забезпечують рентабельність понад 38-42 %, що в кілька разів перевищує мінімально допустимий рівень у торгівлі.

У процесі реалізації цього напрямку також варто враховувати досвід європейських країн, де поширена практика SKU-оптимізації - зменшення кількості низькорентабельних позицій на користь глибини асортименту в найприбутковіших категоріях [40]. Адаптація цього досвіду передбачає регулярний аналіз обігу кожної товарної групи, моніторинг продажів у реальному часі (завдяки CRM або POS-системі) та оперативне оновлення складських залишків.

Реалізація запропонованого заходу дасть змогу не лише підвищити ефективність використання оборотного капіталу, а й зміцнити позиції

підприємства на ринку за рахунок кращого задоволення потреб клієнтів. В умовах економічної невизначеності ставка на продукцію з високою ліквідністю та стабільною маржею є обґрунтованим кроком до стійкого розвитку підприємства.

Незважаючи на наявність внутрішнього потенціалу, реалізація повноцінної інноваційної стратегії для малого підприємства, такого як ФОП «Саханович Віктор Федорович», можлива лише за умови активного залучення зовнішніх ресурсів. У сучасних умовах мікро та малий бізнес не може розглядатися як повністю самодостатній суб'єкт інновацій. Він потребує розширення взаємодії з партнерами, галузевими об'єднаннями, ІТ-компаніями, платформами електронної комерції та державними або грантовими структурами.

Передусім, доцільно сформувати партнерську взаємодію з локальними постачальниками програмного забезпечення, які надають адаптовані під малий бізнес CRM-системи, хмарні бухгалтерські сервіси, інструменти товарного обліку. Укладання контрактів з такими компаніями на умовах щомісячної передплати (SaaS-модель) дозволяє зменшити початкове інвестиційне навантаження та отримати повноцінну цифрову інфраструктуру для ведення бізнесу.

Позитивним кроком також буде реєстрація підприємства на великих B2B- та B2C-онлайн платформах (Prom.ua, Rozetka Marketplace, Epicentr Online). Це дозволяє значно розширити ринок збуту без потреби утримувати додаткові офлайн-точки. Такі платформи зазвичай надають готові інструменти логістики, оплат і просування, що знижує витрати та мінімізує ризики [33].

Важливим ресурсом інноваційного розвитку виступають державні та міжнародні програми підтримки малого бізнесу. У 2023-2024 роках в Україні активно діяли програми ГУРТ, House of Europe, програми підтримки МСП від ЄБРР, USAID, Укргазбанку, а також державні грантові ініціативи в межах платформи «Дія.Бізнес». Згідно з їх умовами, підприємці можуть отримати до 250 тис. грн на цифровізацію, навчання або оновлення обладнання. Враховуючи, що запропоновані заходи цифровізації та розширення асортименту не

потребують надвеликих коштів, отримання навіть часткового гранту дозволить реалізувати 80-100% інноваційної стратегії .

Крім того, одним із напрямів зовнішньої співпраці може бути аутсорсинг окремих функцій - наприклад, ведення рекламних кампаній у Google Ads чи Facebook Ads, технічного супроводу інтернет-магазину, SEO-оптимізації сайту. Залучення професіоналів за договором дозволяє досягти значно вищих результатів, ніж у разі самостійного ведення без фахової підготовки.

У таблиці 3.3 наведено приклади можливих джерел залучення зовнішніх ресурсів.

Таблиця 3.3

Зовнішні ресурси для впровадження інновацій

| Напрямок підтримки | Можливе джерело / партнер | Коментар |
|-----------------------|--|--|
| CRM-системи / облік | HubSpot, Zoho CRM, Finmap, Вчасно.Каса | Хмарні сервіси з безкоштовними тарифами |
| Онлайн-продажі | Prom.ua, Rozetka, Bigl.ua | Платформи, що надають готові рішення |
| Грантове фінансування | Дія.Бізнес, House of Europe, USAID, ЄБРР | Покриття витрат на ІТ, навчання, маркетинг |
| Цифровий маркетинг | Фріланс-агенції, WebPromoExperts | Послуги таргету, реклами, SEO |
| Навчання персоналу | Coursera, Prometheus, Європейська Бізнес-Асоціація | Онлайн-курси з digital-просування |

Джерело: створено автором на основі попереднього аналізу підприємства.

Як свідчить досвід країн Центрально-Східної Європи, зокрема Польщі та Литви, ефективно зростання малих підприємств забезпечується саме завдяки розвитку екосистем партнерств, які компенсують брак ресурсів, кадрів або компетенцій. Наприклад, польські малі фірми у сфері автобізнесу на 70-80 % аутсорсять рекламу, логістику та обслуговування ІТ-інфраструктури, а також активно залучають фінансування через грантові механізми ЄС.

У випадку ФОП «Саханович Віктор Федорович» формування мережі зовнішніх контактів дозволить реалізувати обрані стратегічні напрями без потреби радикального розширення штату або залучення великих кредитних

ресурсів. Водночас це відкриє нові перспективи взаємодії з ринком, інтеграції в онлайн-простір та підвищення гнучкості підприємства.

Таким чином, залучення партнерств і зовнішніх джерел розвитку є обов'язковою умовою успішної інноваційної трансформації малого підприємства. Йдеться не лише про фінансову вигоду, але й про можливість доступу до експертизи, сучасних технологій, маркетингових каналів і нових клієнтських аудиторій.

Аналіз стратегічних напрямів інноваційного розвитку ФОП «Саханович Віктор Федорович» засвідчив нагальну потребу в цифровій трансформації ключових бізнес-процесів. Розроблені заходи охоплюють впровадження CRM-системи, створення інтернет-магазину, активне просування у цифрових каналах комунікації, підвищення кваліфікації персоналу та інші складові, які спрямовані на посилення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Проведена оцінка витрат і вигод показала, що сукупні інвестиції у розмірі 65 тис. грн мають потенціал забезпечити щорічний дохід у понад 120 тис. грн, за рахунок приросту клієнтів і зниження витрат. При цьому термін окупності інвестицій не перевищує шести місяців. Оцінка рентабельності підтверджує доцільність запропонованих змін, оскільки очікувана рентабельність становить понад 130%.

Крім економічного ефекту, реалізація даної стратегії дозволить сформувати сучасний імідж підприємства, підвищити рівень задоволеності клієнтів, автоматизувати облік замовлень і фінансів, а також закласти основу для масштабування діяльності. Усе це підвищує інноваційну гнучкість та адаптивність бізнесу до змін ринкового середовища.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів із використанням цифрових моделей

На основі заходів, запропонованих у попередньому підрозділі, доцільно оцінити очікувану економічну ефективність їх реалізації для ФОП «Саханович

Віктор Федорович». Метою є з'ясування рівня вигідності інвестицій у цифровізацію, а також терміну їхньої окупності. Для цього використаємо модель оцінки рентабельності інвестицій (ROI) та визначимо приріст прибутку внаслідок підвищення доходів і скорочення витрат [39].

Очікується, що цифровізація охопить такі ключові напрями: впровадження CRM-системи, запуск інтернет-магазину, використання реклами в Google / Facebook, створення власного сайту з онлайн-каталогом, навчання персоналу та покращення логістики. Проведено відповідні розрахунки у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка економічного ефекту від цифровізації діяльності

ФОП «Саханович В.Ф.»

| Показник | Значення (грн) |
|--|----------------|
| Орієнтовні інвестиції у цифрові заходи | 65 000 |
| Очікуване зростання доходу | 120 000 |
| Скорочення витрат за рахунок автоматизації | 30 000 |
| Загальний прогнозований прибуток | 85 000 |
| Рентабельність інвестицій (ROI), % | 130,77% |
| Термін окупності, міс. | ≈ 6 |

Джерело: створено на основі власних досліджень.

Розрахунок рентабельності інвестицій здійснено за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Очікуваний прибуток}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% = \frac{85\,000}{65\,000} \times 100\% = 130,77\% \quad (3.1)$$

Цей показник свідчить про те, що кожна інвестована гривня повертається із додатковим прибутком у розмірі 1,31 грн, що є високим показником ефективності в умовах мікробізнесу.

Проведене моделювання демонструє, що впровадження інноваційних цифрових рішень може мати суттєвий економічний ефект для ФОП «Саханович Віктор Федорович». Очікуваний прибуток перевищує інвестиційні витрати на 30,77 %, а строк окупності становить лише півроку. Це дозволяє вважати цифрову трансформацію не лише доцільною, а й стратегічно вигідною

інвестицією для підприємця. У наступних підпунктах буде детальніше розглянуто соціальні та операційні ефекти, які супроводжують економічні зміни.

Успішна реалізація цифрових рішень має не лише фінансовий ефект, а й значний організаційний та маркетинговий вплив. Передусім цифровізація забезпечує суттєве покращення взаємодії з клієнтами, підвищення зручності замовлень, автоматизацію повторних продажів і створення системи зворотного зв'язку, що зміцнює лояльність споживачів до бренду підприємця [15. с. 298].

Прогнозуючи наслідки реалізації запропонованих заходів, варто акцентувати на трьох ключових аспектах: приріст клієнтів, зниження трудомісткості обслуговування та покращення якості сервісу.

1. Приріст клієнтської бази - на основі попередніх аналітичних даних та результатів підприємницьких досліджень у сфері електронної комерції можна стверджувати, що впровадження онлайн-каналів комунікації, зокрема сайтів, Google-реклами, SMM і CRM-систем, дає змогу отримати приріст клієнтів у межах 20-30% уже в перший рік [31, с. 112].

Орієнтовні розрахунки для ФОП «Саханович Віктор Федорович» відображені в табл.3.5.

Таблиця 3.5.

Орієнтовні розрахунки приросту після впровадження онлайн-комунікацій для ФОП «Саханович Віктор Федорович»

| Показник | До впровадження | Після впровадження | Приріст, % |
|------------------------------------|-----------------|--------------------|------------|
| Середньомісячна кількість клієнтів | 240 | 300 | 25% |
| Середній чек, грн | 500 | 550 | 10% |
| Кількість повторних замовлень | 60 | 90 | 50% |

Джерело: створено на основі власних досліджень.

Таким чином, цифровізація не лише розширює охоплення аудиторії, а й стимулює зростання доходів за рахунок збільшення середнього чека та частоти покупок.

2. Оптимізація операційних процесів - інноваційна трансформація дозволяє суттєво скоротити часові витрати на обробку одного замовлення.

Замість ручної фіксації і комунікації - автоматичні шаблони, нагадування, історії замовлень, електронний облік. Орієнтовні розрахунки приросту після цифровізації операційних процесів для ФОП «Саханович Віктор Федорович» показані в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Орієнтовні розрахунки приросту після цифровізації операційних процесів для ФОП «Саханович Віктор Федорович»

| Показник | До цифровізації | Після цифровізації | Економія часу |
|--------------------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| Обробка 1 замовлення, хв | 15 | 8 | -7 хвилин |
| Час на комунікацію з клієнтами | 30 хв/день | 15 хв/день | -50 % |
| Помилки в замовленнях | до 5 % | <1 % | -80 % |

Джерело: створено автором на основі власних досліджень.

Вивільнення часу працівників або самого підприємця дозволяє переорієнтувати зусилля на розвиток, просування і стратегічне планування.

3. Якість обслуговування - використання чат-ботів, форм для онлайн-замовлень, автозаповнення контактів клієнта, електронних анкет і оцінок після обслуговування формують якісно новий рівень комунікації. Клієнти цінують швидкість, персоналізовані пропозиції, зрозумілі інтерфейси та мінімальне залучення до рутинних процесів.

Цифрові інновації мають системний ефект на діяльність ФОП «Саханович Віктор Федорович». Окрім прямого впливу на доходи, вони покращують організацію праці, зменшують втрати часу, знижують помилки та підвищують лояльність клієнтів. У результаті - створюється стабільна основа для сталого розвитку, зростання конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу бренду. Прогнозована динаміка свідчить, що вже в перший рік буде відчутний ефект у збільшенні замовлень, середнього чека та ефективності використання часу.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів цифрової трансформації підприємницької діяльності ФОП «Саханович Віктор

Федорович» засвідчила високий рівень економічної доцільності та стратегічної перспективності інноваційних рішень. Залучення цифрових технологій у процеси обслуговування клієнтів, ведення обліку, комунікацій та просування продукції забезпечує не лише зростання ключових фінансових показників, але й трансформацію операційної моделі підприємства в цілому.

Розрахунки засвідчили: очікуване збільшення кількості клієнтів на 25 %, зростання середнього чека на 10 %, а також суттєве скорочення часу обробки одного замовлення - все це у сукупності сприяє підвищенню річного доходу на понад 37 %, а чистого прибутку - на 77 %. Рівень рентабельності інвестицій у цифровізацію перевищує 130 %, що свідчить про швидке повернення вкладених ресурсів і високу ефективність ініціатив [29].

Крім того, цифрові рішення дозволяють створити гнучку, масштабовану бізнес-модель, здатну адаптуватися до нових викликів та розширювати ринки збуту. Таким чином, цифрова стратегія не лише забезпечує поточну економічну вигоду, а й формує передумови для сталого довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Визначено, що цифровізація дозволяє значно скоротити час на обробку замовлень, знизити ймовірність помилок і втрат ресурсів, а також сприяє зростанню клієнтської бази та підвищенню середнього чека. Прогнозні розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання чистого прибутку підприємства на понад 70 % уже в перший рік після впровадження, а рівень рентабельності інвестицій (ROI) перевищить 130 %.

Таким чином, розроблені рекомендації мають високу прикладну цінність та відповідають сучасним тенденціям ведення підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки. Вони здатні забезпечити сталий розвиток малого підприємництва та сформувати основу для його масштабування і диверсифікації в майбутньому.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи на тему «Розробка та впровадження інноваційної стратегії розвитку в умовах ФОП «Саханович Віктор Федорович» було всебічно досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження інновацій у діяльність малого підприємництва, проведено діагностику інноваційного потенціалу об'єкта дослідження, а також розроблено конкретні рекомендації щодо вдосконалення його стратегії розвитку шляхом цифрової трансформації.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, зумовлену потребою малого бізнесу адаптуватися до умов цифрової економіки, підвищувати свою ефективність та конкурентоспроможність через інноваційні підходи до управління. Встановлено, що формування інноваційної стратегії для підприємця потребує не лише системного аналізу внутрішніх ресурсів, а й урахування зовнішніх можливостей, тенденцій ринку та цифрових трендів.

У першому розділі розкрито сутність інноваційної діяльності, основні підходи до стратегічного планування в малому бізнесі, а також інструменти оцінювання інноваційного потенціалу. Було доведено, що інноваційна стратегія є критичним фактором успіху в умовах динамічного конкурентного середовища.

У другому розділі проведено детальний кількісний і якісний аналіз діяльності ФОП «Саханович Віктор Федорович». Оцінка інноваційного потенціалу підприємства за допомогою експертно-оцінної моделі, а також SWOT-аналізу, виявила сильні сторони, зокрема професійну компетентність підприємця, позитивну репутацію та потенціал до розширення клієнтської бази. Водночас було виявлено ключові проблеми - недостатній рівень цифровізації, низька ефективність управління замовленнями, обмежене використання онлайн-каналів продажу та просування.

У третьому розділі розроблено стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства, зокрема впровадження CRM-систем, створення інтернет-магазину, автоматизацію обслуговування клієнтів та запуск рекламних

кампаній у цифрових каналах. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів: прогнозована рентабельність інвестицій (ROI) перевищує 130 %, чистий прибуток може зрости на понад 70 %, а клієнтська база - на 25 %. Результати моделювання свідчать про високу ефективність ініціатив у коротко- і середньостроковій перспективі.

У підсумку можна стверджувати, що результати цього дослідження можуть бути використані не лише конкретним підприємцем для трансформації своєї бізнес-моделі, а й слугувати прикладом для інших представників малого бізнесу, які прагнуть розвиватися в умовах цифрової економіки. Запропонована стратегія базується на практичних розрахунках, адаптується до українських умов та відповідає поточним ринковим реаліям, що підтверджує її реалістичність та прикладну цінність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Управління інноваційним розвитком підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2020. 528 с.
2. Буняк Н. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-17> (дата звернення: 12.05.2025).
3. Вискірка М.О. Основні інноваційні стратегії у підприємницькій діяльності. Репозиторій Харківського національного економічного університету імені С.Кузнеця. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16350/7/511.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).
4. Вороніна В., Зюкова М., Артеменко А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. *Економічний підхід*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-10> (дата звернення: 15.05.2025).
5. Гарасимлюк М. В., Запишна А. С. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Регіональна економіка*. 2022. № 3(105). С. 118-125.
6. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2> (дата звернення: 11.05.2025).
7. Дослідження інноваційного потенціалу підприємства та розробка заходів щодо його підвищення. *Дніпровський державний аграрно-економічний університет*. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7779/1/Водяницька%20Є.%20І..pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
8. Єрмак С., Бойко І. Визначення інноваційної стратегії та її місце в загальній стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.48> (дата звернення: 11.05.2025).
9. К. В. Дядюра , Н. С. Іванова. Кадровий потенціал підприємства | бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. *Бізнес, інновації,*

менеджмент: проблеми та перспективи. URL: <https://surl.li/tlvjom> (дата звернення: 15.05.2025).

10. Кащена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-2. С. 37-43. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24> (дата звернення: 12.05.2025).

11. Коваленко В. Інноваційний вектор розвитку вітчизняної економіки України. 2021. С. 73-75.

12. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності - економіка та організація інноваційної діяльності. *Навчальні матеріали ТДАТУ*. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page9.html (дата звернення: 16.05.2025).

13. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка інновацій» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня всіх технічних спеціальностей. уклад. О. Плахотнік. Дніпро : ДДТУ, 2022. 62 с.

14. Кубишина Н. Формування інноваційної стратегії послуги підприємства. *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2022. С. 228–229.

15. Кучерук Є. І. Цифрові трансформації в системі менеджменту, маркетингу та логістики підприємства. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів : Зб. матеріалів III Міжнар. науково-практ. конф. молодих вчен., аспірантів, студентів, м. Житомир, 13 листоп. 2024 р. Житомир, 2024. С. 295–298.

16. Кучерук Є. І. Актуальність інноваційних стратегій для розвитку малого бізнесу на прикладі ФОП «Саханович Віктор Федорович». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення* : Зб. матеріалів науково-практ. конф. Житомир, 2025. С. 87–89.

17. Л.І. Климчук. Управління ризиками інвестиційного проекту підприємства. *Тернопільський національний економічний університет. Факультет економіки*

та управління. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1128/3/Klymchuk%20L.I.%20MOM51.pdf> (дата звернення: 17.05.2025).

18. Лук'янчук О., Ткачук Т. Інноваційна стратегія: сутність, особливості використання, економічний ефект. *Соціально-економічні проблеми та держава*. 2020. Т. 21, № 2. С. 312-321.

19. Луцій О. П., Корнійчук Т. А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. С.56-78.

20. М. В. Гарасимлюк, А. С. Запишна. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Журнал «Регіональна економіка»*. URL: https://re.gov.ua/re202203/re202203_118_HarasymlyukMV,ZapyshnaAS.pdf (дата звернення: 14.05.2025).

21. Малін О.Л. SWOT-аналіз середовища інноваційно-орієнтованого інфраструктурного державноприватного партнерства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 3 (49). С. 94-107.

22. Методологічне та інвестиційне забезпечення розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27452/220198verstka-108-120.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).

23. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Микитюк Ю. І. Інноваційний розвиток підприємства. Тернопіль : Західноукр. нац. ун-т, 2023. 320 с.

24. Місце swot-аналізу в опрацюванні інноваційної стратегії підприємства. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/5105457/page:15/> (дата звернення: 15.05.2025).

25. Маслак О.І. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства.. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання* з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=298> (дата звернення: 15.05.2025).

26. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/53.pdf (дата звернення: 12.05.2025).
27. Поняття та види інновацій. Поняття інноваційної діяльності та її предмет - *Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/37223/> (дата звернення: 11.05.2025).
28. Прушківська Є. В. Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації. *Економічний вісник Дніпровського технологічного університету*. 2020. Т. 72. С. 28–35.
29. Рентабельність інвестицій. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність_інвестицій (дата звернення: 19.05.2025).
30. Руцишин Н. М., Руцишин М. О., Осечкін І. С. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету Економічні науки*. 2024. № 74. С. 15-22. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-02> (дата звернення: 14.05.2025).
31. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету Економічні науки*. 2024. № 74. С. 108-114.
32. Сутність інноваційної стратегії. Принципи її формування та впровадження. Зв'язок інноваційної стратегії з загальною стратегією розвитку бізнесу. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/7708741/page:24/> (дата звернення: 11.05.2025).
33. Топ-5 маркетплейсів України | Блог HOSTiQ.ua. *Блог хостера HOSTiQ.ua*. URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/top-5-ukrainian-marketplaces/> (дата звернення: 18.05.2025).
34. Управління інноваційним розвитком організації. ХНАДУ. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Управління_та_адміністрування/4_Уpravl.innov_L2.pdf (дата звернення: 12.05.2025).

35. Хаустова М. Г. Вигоди, ризики та проблеми цифровізації суспільства: загально-теоретичний аспект. ДВНЗ «УжНУ». Ужгород. 2023. №5. С. 753-759
36. Чіков І. А. Оцінка рівня інноваційного потенціалу аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 96–102. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.17> (дата звернення: 15.05.2025).
37. Шендерівська Л., Квасько А. Напрямки розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-13> (дата звернення: 15.05.2025).
38. Юшкевич О.О. Конспект лекцій з дисципліни «стратегія розвитку підприємства». Житомир : ДЕРЖ. УН-Т «ЖИТОМ. ПОЛІТЕХНІКА», 2021. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/КОНС ПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
39. Махум Z. Рентабельність інвестицій (Return on Investment - ROI). *Махум Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/rientabielnist-inviestitsii/> (дата звернення: 19.05.2025).
40. Ouzts C. Sku optimization 101: the what, why, and how. *Point of sale (pos) systems for small business | pos nation*. URL: <https://www.posnation.com/blog/sku-optimization> (дата звернення: 18.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Характеристика виробництва основних видів продукції підприємства

| Види продукції | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | Відхилення 2023 р. від 2021 р. | |
|--|-----------|-----|-----------|-----|----------------|-----|--------------------------------------|----|
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | + /- | % |
| Оптова торгівля детальми та приладдям для автотранспортних засобів та роздрібна торгівля детальми та приладдям для автотранспортних засобів | 835 200 | 100 | 218 146 | 100 | 503 458, 53 | 100 | -331 742 | 60 |

Таблиця А.2

Структура доходів підприємства, тис. грн.

| Види доходів | Роки | | | | | |
|--------------------------------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|
| | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
| | сума | % | сума | % | сума | % |
| Дохід від реалізації продукції | 835 200 | 100 | 218 146 | 100 | 503 458 | 100 |
| Операційні доходи | - | - | - | - | - | - |
| Інші фінансові доходи | - | - | - | - | - | - |
| Інші доходи від звичайної діяльності | - | - | - | - | - | - |
| Всього доходів | 835 200 | 100 | 218 146 | 100 | 503 458 | 100 |

Таблиця А.3

Оцінка ліквідності підприємства

| Показники | Нормативне значення | Роки | | | Віхилення 2023 р. до 2021 р. +/- |
|---|---------------------|------|------|------|----------------------------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Загальний коефіцієнт покриття | > 1 | 7,5 | 2,7 | 12,9 | +5,4 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | > 0,5 | 0,3 | 0,2 | 0,7 | +0,4 |
| Коефіцієнт незалежної ліквідності | > 0,5 | 6,5 | 9,8 | 11,9 | +5,4 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | > 0,2 | 0,1 | 0,07 | 0,4 | +0,3 |
| Частка оборотних активів у загальній сумі активів | За планом | 100 | 100 | 100 | - |
| Частка виробничих запасів в оборотних активах | > 0,5 | 95 | 90 | 93 | -2 |

Таблиця А.4

Оцінка ділової активності підприємства

| Показники | Од. виміру | Роки | | | Віхилення 2023 р. до 2021 р. |
|---|------------|---------|---------|-------------|------------------------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Доход від реалізації | Тис.грн. | 835 200 | 218 146 | 503 458, 53 | -331 742 |
| Чистий прибуток тис.грн. | Тис.грн. | 139 900 | 30 200 | 70 200 | -69 700 |
| Фактичні обсяги виробництва | Тис.грн. | 835 200 | 218 146 | 503 458, 53 | -331 742 |
| Валовий фін. результат від реалізації послуг: | | | | | |
| Прибуток | Тис.грн. | 154 300 | 45 800 | 86 300 | -68 000 |
| Збиток | | - | - | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | | | |
| Прибуток | Тис.грн. | 139 900 | 30 200 | 70 200 | -69 700 |

Продовження таблиці А.4

| | | | | | |
|--|----------|------------|------------|------------|----------|
| Збиток | | - | - | - | - |
| Продуктивність праці | Тис.грн. | 417 600 | 109 073 | 251 729 | -165 871 |
| Фонд оплати праці: | | | | | |
| • Річний | Тис.грн. | 167 047,25 | 102 502,26 | 185 249,64 | +18 202 |
| • Місячний | | 13 920,60 | 8 541,85 | 15 437,47 | +1 517 |
| Фондовіддача | - | - | - | - | - |
| Фондомісткість господарської діяльності | - | - | - | - | - |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | - | 5,2 | 2,1 | 3,2 | -2 |
| Тривалість обороту оборотних активів | - | 69,2 | 166,6 | 112,5 | +43,3 |
| Коефіцієнт оборотності власного к-лу | - | 6 | 1,4 | 2,4 | -3,6 |
| Тривалість обороту власного капіталу | - | 61 | 260 | 152 | +91 |

Таблиця А.5

**Показники виробничої діяльності підприємства
за 2021 –2023 рр.**

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до 2021 р., % |
|--|------------|------------|-------------|-----------------------|
| Вартість валової продукції, тис.грн. | 835 200 | 218 146 | 503 458, 53 | 60 |
| Сума товарообігу, тис.грн. | 153 100 | 43 000 | 244 700 | 159 |
| Витрати на виробництво, тис.грн. | 680 900 | 172 400 | 417 200 | 61 |
| Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн. | - | - | - | - |
| Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн. | 161 100 | 47 400 | 260 400 | 161 |
| Середньорічна чисельність працюючих, чоловік | 2 | 2 | 2 | 100 |
| Фонд оплати праці, тис.грн. | 167 047,25 | 102 502,26 | 185 249,64 | 110 |

Таблиця А.6

Структура товарної продукції підприємства

| Вид продукції | Роки | | | 2023р. до 2021 р., % |
|--|---------|--------|---------|-------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Акумулятори для легкових автомобілів | 225 000 | 45 000 | 112 500 | 50 |
| Комплекти шин (зимові та літні) | 240 000 | 48 000 | 120 000 | 50 |
| Масла для двигунів (синтетичні та напівсинтетичні) | 150 000 | 45 000 | 105 000 | 70 |
| Фільтри масляні та повітряні | 150 000 | 15 000 | 45 000 | 30 |
| Гальмівні колодки | 100 000 | 5 000 | 10 000 | 10 |
| Свічки запалювання | 30 000 | 60 000 | 110 000 | 366 |

Таблиця А.7

Показники рівня ефективності збутової діяльності підприємства

| № з/п | Показник | Од. виміру | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. у % до 2021 р. |
|-------|---|------------|------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | Дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | 835 200 | 218 146 | 503 458, 53 | 60 |
| 2 | Витрати на збут продукції | тис. грн. | 680 900 | 172 400 | 417 200 | 61 |
| 3 | Фонд оплати праці працівників відділу збуту: | тис. грн. | 167 047,25 | 102 502,26 | 185 249,64 | 110 |
| 4 | Чисельність працівників відділу збуту | чол. | 1 | 1 | 1 | 100 |
| 5 | Коефіцієнт покриття витрат на збут | Х | 1,23 | 1,27 | 1,21 | - |
| 6 | Коефіцієнт окупності витрат на збут | Х | ≈ 23 | ≈ 27 | ≈ 21 | - |
| 7 | Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції | Х | ≈ 1,48 | ≈ 1,49 | ≈ 1,59 | - |

Таблиця А.8

Структура витрат і відрахувань підприємства, тис. грн.

| Види витрат і відрахувань | Роки | | | | | |
|--|---------|-----|---------|-----|---------|-----|
| | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
| | сума | % | сума | % | сума | % |
| Податок на додану вартість | - | - | - | - | - | - |
| Собівартість реалізованої продукції | 461 500 | 67 | 115 600 | 67 | 261 900 | 62 |
| Адміністративні витрати | - | - | - | - | - | - |
| Витрати на збут | 205 000 | 30 | 41 200 | 23 | 139 200 | 33 |
| Інші операційні витрати | - | - | - | - | - | - |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 14 400 | 3 | 15 600 | 10 | 16 100 | 5 |
| Всього витрат і відрахувань | 680 900 | 100 | 172 400 | 100 | 417 200 | 100 |

Таблиця А.9

Оцінка фінансово-економічного аналізу підприємства

| | |
|------------------------|--|
| Дохід та прибутковість | У 2022 році через воєнні дії обсяг реалізації зменшився на 74% порівняно з 2021 роком. У 2023 році зафіксовано часткове відновлення — виручка зросла до 503,5 тис грн. Прибуток у 2023 році (70,2 тис грн) також зріс у порівнянні з 2022 роком, але залишився нижчим за рівень 2021 року. |
| Рентабельність. | Показник рентабельності залишався відносно стабільним: 123% (2021), 126% (2022) та 121% (2023), що вказує на здатність підприємства утримувати прибутковість. |
| Структура витрат | Основну частку становила собівартість реалізованої продукції (62% у 2023 р.). Частка витрат на збут зросла до 33%, що свідчить про посилення маркетингової активності. Податок на прибуток у 2023 році склав 5% загальної суми витрат. |
| Ліквідність | Показники ліквідності демонструють фінансову стійкість. |
| Ділова активність | Продуктивність праці у 2023 році зменшилася порівняно з 2021 роком, але зросла щодо 2022-го. Оборотноість активів уповільнилася, проте тривалість їх обороту покращилася. |

Продовження таблиці А.9

| | |
|------------------------|---|
| Асортиментна структура | Найбільший обсяг продажів у 2023 р. припав на комплекти шин, акумулятори, моторні масла та свічки запалювання. Спостерігається зміщення попиту до товарів з вищою рентабельністю. |
|------------------------|---|

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ФОП «Саханович Віктор Федорович»

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|--|---|
| Висока гнучкість управлінських рішень | Мінімальний штат, відсутність інноваційного персоналу |
| Стабільна рентабельність діяльності | Відсутність системної інноваційної стратегії |
| Адаптація до ринкових змін | Обмежене фінансування інноваційних проєктів |
| Налагоджена логістика та співпраця з постачальниками | Відсутність виробничих потужностей |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| Цифровізація каналів збуту | Посилення конкуренції з боку великих маркетплейсів |
| Партнерства з ІТ-компаніями чи дистриб'юторами | Економічна нестабільність та інфляційні ризики |
| Залучення грантів або програм підтримки бізнесу | Падіння купівельної спроможності клієнтів |
| Розширення асортименту товарів із високою маржею | Технологічне відставання у сфері автоматизації процесів |

Джерело: створено автором на основі попереднього аналізу підприємства