

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему:

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент IV курсу, групи МТ-21
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Владислав ГОДІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Марина ЧУЙКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Юлія БЕЗУГЛА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Перевірка на антиплагіат _____ / Сергій ГОДУНОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«24» лютого 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачу Владиславу ГОДІНУ

1. Тема: «Управління інноваційним потенціалом на підприємстві» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/925 від «11» квітня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «10» травня 2025 р. _____.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): дослідити теоретичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства; проаналізувати сучасний стан і рівень інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ»; визначити проблеми та бар'єри розвитку інноваційного потенціалу підприємства; запропонувати напрями вдосконалення управління інноваційним потенціалом; оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «24» лютого 2025 р.

Керівник: _____ Марина ЧУЙКО
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Владислав ГОДІН
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	24.02.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	10.03.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	24.03.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	14.04.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	28.04.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	05.05.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	10.05.2025 р.	

Здобувач _____ Владислав ГОДІН
(підпис)

Перевірка на антиплагіат _____ Сергій ГОДУНОВ
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства (на прикладі ФОП «МУРАТОВ»). – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Харків, 2025.

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління інноваційним потенціалом підприємства на прикладі ФОП «МУРАТОВ» та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. У роботі розкрито теоретичні основи інноваційного потенціалу, визначено його структуру, чинники формування та методи оцінки. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства за 2021–2023 роки та рівень ефективності впроваджених інновацій.

На основі дослідження запропоновано практичні напрями вдосконалення управління інноваційною діяльністю, зокрема впровадження CRM-системи, екологічних ініціатив і використання штучного інтелекту для прогнозування попиту. Розраховано економічну ефективність запропонованих рішень, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та інноваційної стійкості підприємства.

Ключові слова: інноваційний потенціал, малий бізнес, управління інноваціями, цифрові технології, CRM, штучний інтелект.

ANNOTATION

Improving the management of the innovation potential of the enterprise (on the example of FOP “MURATOV”) - Manuscript.

Bachelor's thesis in the specialty 073 “Management.” - Educational and Research Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2025.

The bachelor's qualification work is devoted to the study of the management of the innovative potential of the enterprise on the example of the MURATOV FOP and the substantiation of practical recommendations for its improvement. The thesis reveals the theoretical foundations of innovation potential, defines its structure, factors of formation and methods of evaluation. The financial and economic activities of the enterprise for 2021-2023 and the level of efficiency of the implemented innovations are analyzed.

Based on the study, practical directions for improving the management of innovation activities are proposed, in particular, the introduction of a CRM system, environmental initiatives and the use of artificial intelligence to forecast demand. The economic efficiency of the proposed solutions is calculated, which will help to increase the competitiveness and innovative sustainability of the enterprise.

Keywords: innovation potential, small business, innovation management, digital technologies, CRM, artificial intelligence.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Поняття та структура інноваційного потенціалу підприємства.....	8
1.2 Чинники, що впливають на розвиток інноваційного потенціалу.....	11
1.3 Методи оцінки рівня інноваційного потенціалу.....	18
Висновок до 1 розділу.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФОП «МУРАТОВ».....	25
2.1 Загальна характеристика ФОП «МУРАТОВ».....	25
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	31
2.3 Дослідження інноваційної активності підприємства.....	38
Висновок до 2 розділу	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФОП «МУРАТОВ».....	44
3.1 Виявлення проблем та бар'єрів розвитку інноваційного потенціалу...	44
3.2 Напрями підвищення рівня інноваційної діяльності підприємства.....	50
3.3 Оцінка ефективності впровадження інноваційних заходів.....	54
Висновок до 3 розділу.....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

В умовах динамічного прогресу технологій та глобалізації економіки інноваційний потенціал підприємства стає одним із ключових факторів його конкурентоспроможності. Ефективне управління інноваційним потенціалом дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати новітні технології та підвищувати ефективність господарської діяльності. Особливо це актуально для малих і середніх підприємств, які змушені оперативно реагувати на виклики ринку. Дослідження управління інноваційним потенціалом на прикладі ФОП «МУРАТОВ» дозволить оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та розробити рекомендації для його подальшого розвитку.

Метою даної дипломної роботи є аналіз інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ» та розробка шляхів його ефективного управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства;
- проаналізувати сучасний стан і рівень інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ»;
- визначити проблеми та бар'єри розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення управління інноваційним потенціалом;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління інноваційним потенціалом на підприємстві ФОП «МУРАТОВ».

Предмет дослідження – методи, підходи та механізми управління інноваційним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Методи дослідження – у роботі застосовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз літературних джерел, економічний аналіз, методи експертних оцінок, порівняльний аналіз, а також методи статистичної обробки даних.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до управління інноваційним потенціалом на основі сучасних економічних і технологічних тенденцій. Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для покращення інноваційної діяльності ФОП «МУРАТОВ» та інших малих і середніх підприємств. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені для підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, дана дипломна робота спрямована на вирішення актуальної проблеми управління інноваційним потенціалом, що є необхідною умовою успішного функціонування підприємств у сучасному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та структура інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємства є визначальним чинником його успіху в умовах стрімких змін і жорсткої конкуренції, коли час невпинно рухається вперед, а технології постійно вдосконалюються. Цей потенціал відіграє ключову роль у забезпеченні розвитку, фінансової стабільності та конкурентних переваг компанії. Інноваційний потенціал охоплює сукупність ресурсів, можливостей і умов, що дозволяють генерувати та реалізовувати нові ідеї, продукти чи процеси. Аналізуючи його на прикладі ФОП «МУРАТОВ», можна глибше зрозуміти його значення та вплив на перспективи сучасного бізнесу.

Інноваційний потенціал – це не статична характеристика, а динамічна сила, що надає підприємству енергію для розвитку. Його можна визначити як здатність компанії створювати, впроваджувати та комерційно реалізовувати новаторські рішення, які підвищують цінність бізнесу. Це не лише про технології, а й про людський капітал, організаційну культуру, знання та стратегічний підхід. Для ФОП «МУРАТОВ» інноваційний потенціал проявився через запуск онлайн-платформи для замовлень у 2015–2017 роках, впровадження автоматизації бізнес-процесів у 2018–2020 роках і акцент на соціальну відповідальність у 2021–2023 роках. Кожен із цих кроків демонструє, як підприємство використовує свої ресурси для адаптації до ринкових змін і задоволення потреб клієнтів.

Інновації бувають різноманітними: від розробки нових продуктів, таких як смарт-гаджети чи екологічна техніка, до оптимізації процесів, наприклад, скорочення часу доставки з кількох днів до двох, як це реалізував ФОП «МУРАТОВ». Інноваційний потенціал залежить від внутрішніх факторів – кваліфікації працівників, фінансових ресурсів, технологічної інфраструктури

– та зовнішніх умов, таких як ринкова конкуренція, економічна ситуація та технологічні тренди. Наприклад, зростання доходів ФОП «МУРАТОВ» з 5 млн грн у 2021 році до 9 млн грн у 2023 році стало результатом інноваційних рішень, які розширили клієнтську базу та підвищили лояльність споживачів.

Інноваційний потенціал – це структурована система, що складається з взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких відіграє свою роль у забезпеченні здатності підприємства до змін. Розглянемо ці складові на прикладі ФОП «МУРАТОВ»:

– Людський капітал: Джерело креативності
Люди є основою будь-яких інновацій. Їхні знання, професійні навички, творчий підхід і мотивація визначають здатність компанії до новаторства. У 2023 році штат ФОП «МУРАТОВ» налічував 24 особи, включаючи директора, менеджерів із продажу, логістів і маркетологів, більшість із яких мають вищу освіту. Компанія інвестує в навчання працівників, проводячи тренінги з цифрових технологій і маркетингу. Зростання середньої зарплати з 12 000 грн у 2021 році до 15 000 грн у 2023 році відображає стратегію мотивації, яка стимулює креативність. Наприклад, підготовка ІТ-спеціалістів до роботи з аналітичними системами сприяє точному прогнозуванню попиту, а навчання маркетологів допомагає створювати ефективні рекламні кампанії в соціальних мережах.

– Технологічна інфраструктура: Основа прогресу
Технології є каркасом інноваційного потенціалу, охоплюючи обладнання, програмне забезпечення та автоматизовані системи. ФОП «МУРАТОВ» використовує ERP-систему для автоматизації обробки замовлень, управління запасами та фінансового обліку. Інвестиції в модернізацію обладнання зросли з 100 000 грн у 2021 році до 200 000 грн у 2023 році, що свідчить про прагнення компанії до технологічного оновлення. Наприклад, впровадження автоматизованих систем пакування чи аналітики може зменшити логістичні витрати (з 500 000 грн у 2021 році до 700 000 грн у 2023 році) і прискорити доставку, зміцнюючи конкурентні позиції.

– **Фінансові ресурси:** Енергія для інновацій
Фінансова стабільність є необхідною умовою для реалізації інноваційних проєктів. Зростання доходів ФОП «МУРАТОВ» з 5 млн грн до 9 млн грн і чистого прибутку з 800 000 грн до 1 500 000 грн за період 2021–2023 років забезпечило міцну базу для інвестицій. Ці кошти можуть бути спрямовані на розробку нових продуктів, наприклад, екологічних гаджетів, або на маркетингові ініціативи, такі як реклама в соціальних мережах. Водночас підприємству слід враховувати зовнішні ризики, такі як інфляція чи коливання валютних курсів, які можуть обмежити доступ до ресурсів.

– **Організаційна культура та управління:** Двигун трансформацій
Інновації потребують підтримки на всіх рівнях організації. Ефективне лідерство, гнучкість і культура, що сприяє креативності, є критично важливими. У ФОП «МУРАТОВ» директор забезпечує координацію між відділами, від продажів до логістики, ухвалюючи стратегічні рішення. Створення середовища, де працівники можуть вільно пропонувати ідеї, наприклад, через внутрішні конкурси інновацій, стимулює розвиток. Гнучкість компанії в адаптації до зростання онлайн-ринку є прикладом сильного менеджменту.

– **Інформаційні ресурси:** Знання для передбачення
Доступ до інформації дозволяє підприємству залишатися в курсі ринкових тенденцій. ФОП «МУРАТОВ» аналізує макроекономічні, соціальні та технологічні тренди, такі як зростання попиту на смарт-пристрої чи екологічну продукцію. Використання даних про поведінку клієнтів і дії конкурентів, наприклад, ТОВ «ЕлектронТех» із часткою ринку 25%, допомагає компанії зберігати конкурентоспроможність і визначати перспективні напрями розвитку.

– **Зовнішнє середовище:** Можливості та виклики
Зовнішні фактори, такі як державна політика, конкуренція та технологічні зміни, формують контекст для інновацій. Для ФОП «МУРАТОВ» економічна стабільність, підтримка малого бізнесу та зростання електронної комерції є

можливостями, тоді як висока конкуренція становить виклик. Державні ініціативи чи тренди, як-от попит на екологічність, можуть надихати на нові ідеї та рішення.

Інноваційний потенціал – це не просто перевага, а необхідність для виживання та розвитку. Для ФОП «МУРАТОВ» він забезпечує швидку доставку (2 дні), високий рівень задоволеності клієнтів (9 із 10) і зростання рентабельності продажів із 16% до 18%. Для подальшого прогресу компанії варто інвестувати в нові продукти, такі як преміум-електроніка, і цифрові стратегії, наприклад, таргетовану рекламу. Інновації також сприяють зниженню витрат і адаптації до змін, таких як зростання попиту на онлайн-продажі.

Інноваційний потенціал – це дороговказ, який спрямовує підприємство через виклики сучасного ринку. Для ФОП «МУРАТОВ» він став основою для трансформації з локального гравця в національного лідера. Розвиваючи людський капітал, технології, фінанси, організаційну культуру, інформаційні ресурси та адаптуючись до зовнішнього середовища, компанія може не лише вистояти, а й досягти нових висот. Це не просто набір ресурсів, а філософія, що визначає майбутнє бізнесу. У світі, де зміни є єдиною константою, інноваційний потенціал стає не вибором, а шляхом до лідерства.

1.2 Чинники, що впливають на розвиток інноваційного потенціалу

Уявімо підприємство, що стоїть на порозі трансформацій: перед ним постають виклики – висока конкуренція, швидкий технологічний прогрес і мінливі потреби споживачів. Водночас відкриваються можливості – шанс стати лідером, запропонувавши інноваційні рішення. У таких умовах інноваційний потенціал стає вирішальним ресурсом, який визначає, чи зможе компанія не лише вистояти, а й досягти нових вершин. У динамічному бізнес-середовищі, що змінюється щоденно, інноваційний потенціал перетворюється

на рушійну силу, яка забезпечує конкурентоспроможність і стійкість підприємства. Для ФОП «МУРАТОВ», чії доходи зросли з 5 млн грн у 2021 році до 9 млн грн у 2023 році завдяки впровадженню онлайн-платформ, автоматизації логістичних процесів і розширенню асортименту, інновації стали не просто інструментом, а основою стратегії успіху. Але що формує цей потенціал? Це комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які створюють умови для розвитку. У цьому есе ми детально розглянемо ці чинники та продемонструємо їхній вплив на діяльність ФОП «МУРАТОВ», спираючись на конкретні дані, таблиці та схеми.

Інноваційний потенціал підприємства формується під дією різноманітних факторів, які можна поділити на внутрішні (ті, що контролюються компанією) та зовнішні (залежні від ринкових умов). Кожен із них відіграє унікальну роль у забезпеченні здатності компанії до новаторства.

– Людський капітал і професійна компетентність
Люди є серцем інноваційного потенціалу, адже саме вони створюють ідеї та реалізують їх. Рівень освіти, професійні навички, творчий підхід і мотивація працівників безпосередньо впливають на здатність підприємства розробляти та впроваджувати нові рішення. У 2023 році штат ФОП «МУРАТОВ» складав 24 особи (табл. 1.1), включаючи директора, менеджерів із продажу, логістів, IT-спеціалістів, маркетологів, працівників call-центру та кур'єрів. Аналіз показує, що більшість працівників мають вищу освіту, а частина – середню спеціальну. Середня заробітна плата зросла з 12 000 грн у 2021 році до 15 000 грн у 2023 році, що відображає зусилля компанії для підвищення мотивації персоналу. Однак для максимізації інноваційного потенціалу необхідно інвестувати в регулярне навчання, наприклад, у сфері штучного інтелекту для аналізу даних або сучасних маркетингових стратегій. Низька кваліфікація чи недостатня мотивація можуть стримувати прогрес, тому розвиток людського капіталу залишається ключовим пріоритетом.

Таблиця 1.1

Детальна структура персоналу ФОП «МУРАТОВ» (2023)

Посада	Кількість осіб	Освіта	Середня зарплата (грн)	Кількість тренінгів у 2023
1	2	3	4	5
Директор	1	Вища	20,000	2
Менеджер з продажу	5	Вища	13,000	4
Логіст	3	Вища	11,500	3
ІТ-фахівець	2	Вища	15,000	5
Спеціаліст з маркетингу	3	Вища	14,000	4
Клієнтський менеджер	3	Середня спеціальна	11,000	2
Оператор call-центру	4	Середня спеціальна	10,500	2
Кур'єр	3	Середня спеціальна	10,000	1

З таблиці видно, що ІТ-фахівці та маркетологи отримують більше тренінгів, що вказує на пріоритетність технологій і маркетингу, тоді як інші категорії працівників, наприклад кур'єри, потребують додаткової уваги для підвищення їхньої кваліфікації.

– Технологічна база

Сучасна технологічна інфраструктура є ключовим елементом інноваційного потенціалу, охоплюючи обладнання, програмне забезпечення, автоматизовані системи та доступ до передових технологій. ФОП «МУРАТОВ» використовує ERP-систему, яка автоматизує обробку замовлень, управління запасами та фінансовий облік, що дозволило скоротити час доставки до 2 днів у 2023 році. Проте конкуренти, такі як ТОВ «ЕлектронТех», вкладають більше коштів у технології (300 000 грн порівняно з 200 000 грн у ФОП «МУРАТОВ»). Для збереження конкурентоспроможності підприємству необхідно регулярно оновлювати технічну базу та впроваджувати інноваційні рішення, такі як аналітика великих даних або мобільні додатки для клієнтів.

– Фінансові ресурси

Фінансова спроможність є основою для реалізації інноваційних проєктів. Зростання чистого прибутку ФОП «МУРАТОВ» з 800 000 грн у 2021 році до 1 500 000 грн у 2023 році свідчить про наявність ресурсів для інвестицій. Однак зростання логістичних витрат із 500 000 грн до 700 000 грн, а також ризику, пов'язані з інфляцією та валютними коливаннями, створюють виклики. Для розширення інноваційного потенціалу компанія може залучати зовнішнє фінансування, наприклад, державні гранти чи партнерські інвестиції, а також оптимізувати витрати.

– Організаційна культура та управління

Організаційна культура та стиль менеджменту визначають готовність підприємства до інновацій. У ФОП «МУРАТОВ» директор координує роботу всіх підрозділів, але для максимальної ефективності необхідно розвивати культуру, яка стимулює працівників до генерування ідей. Наприклад, запровадження бонусів за інноваційні пропозиції чи регулярні сесії для обговорення нових ідей може посилити творчий потенціал. Бюрократія чи недостатня гнучкість можуть стримувати прогрес, тому керівництво має залишатися відкритим до змін.

– Інформаційні ресурси та доступ до знань

Доступ до інформації про ринок, конкурентів і споживчі тренди є критично важливим для інноваційного розвитку. ФОП «МУРАТОВ» відстежує макросередовище, зокрема зростання попиту на екологічну техніку та смарт-пристрої. Для підвищення ефективності компанії варто інвестувати в аналітичні інструменти, такі як CRM-системи чи програми для прогнозування попиту. Співпраця з дослідницькими установами чи аналітичними агентствами також може розширити інформаційні можливості.

– Зовнішнє середовище

Зовнішні фактори, такі як державна політика, конкуренція, економічна стабільність і технологічні тенденції, значно впливають на інноваційний потенціал. Для ФОП «МУРАТОВ» економічна стабільність, державна підтримка малого бізнесу та зростання популярності онлайн-торгівлі

створюють сприятливі умови. Водночас конкуренція з великими гравцями, такими як ТОВ «ЕлектронТех» (25% ринку) і ТОВ «ТехноКомфорт», вимагає постійних інвестицій в інновації. Політична нестабільність чи зміни в законодавстві можуть створювати ризики, тому адаптивність до цих умов є ключовою.

– Ринкові умови та споживчий попит

Попит на ринку та вподобання споживачів визначають напрями інноваційної діяльності. Для ФОП «МУРАТОВ» зростання інтересу до швидких онлайн-покупок і екологічної продукції стимулює розробку нових пропозицій, таких як смарт-побутова техніка. Проте економічні спади, що знижують купівельну спроможність, можуть вимагати зміни стратегії, наприклад, фокусу на доступніші продукти чи зниження цін.

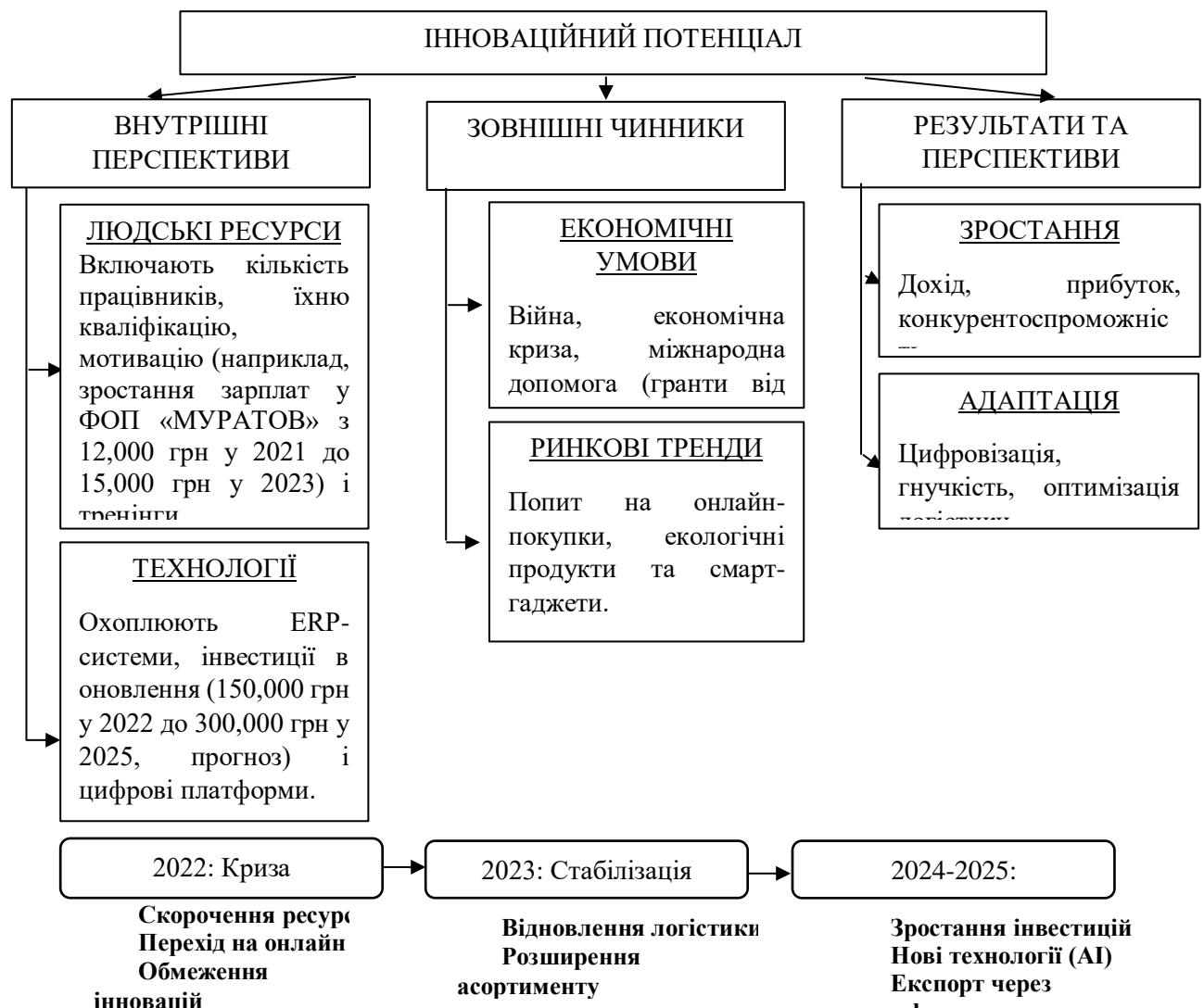


Рис. 1. Взаємодія чинників інноваційного потенціалу

Ця схема ілюструє взаємодію чинників інноваційного потенціалу: людський капітал залежить від технологічної бази та фінансових ресурсів, тоді як зовнішнє середовище формує загальні умови для інновацій, впливаючи на всі компоненти.

Чинники інноваційного потенціалу не функціонують окремо – вони утворюють синергетичний ефект. Наприклад, висококваліфіковані працівники можуть максимально ефективно використовувати сучасні технології за наявності достатнього фінансування та інформаційної підтримки. Для ФОП «МУРАТОВ» зростання рентабельності продажів із 16% у 2021 році до 18% у 2023 році, а також скорочення часу доставки до 2 днів демонструють, як взаємодія цих факторів сприяє успіху. Проте слабкість хоча б одного елемента, наприклад, недостатні інвестиції в технології чи низька мотивація працівників, може послабити загальний інноваційний потенціал. Конкуренти, такі як ТОВ «ЕлектронТех», переважають ФОП «МУРАТОВ» за кількістю інноваційних ініціатив, що вимагає від компанії більш активних дій для збереження конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ» та конкурентів (2023)

Показник	ФОП «МУРАТОВ»	ТОВ «ЕлектронТех»	ТОВ «ТехноКомфорт»	ФОП «ТехМайстер»
1	2	3	4	5
Інвестиції в технології (грн)	200,000	300,000	250,000	180,000
Кількість тренінгів	5	8	6	4
Ринкова частка (%)	20	25	10	15
Швидкість доставки (дні)	2	3	5	4
Рентабельність продажів (%)	18	16	16.67	17

Таблиця свідчить, що ФОП «МУРАТОВ» має переваги у швидкості доставки та рентабельності, але поступається конкурентам за обсягом інвестицій у технології та кількістю тренінгів для працівників.

Для максимізації впливу чинників інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ» може реалізувати такі заходи:

- Розвиток людського капіталу: проводити регулярні тренінги з використання штучного інтелекту, цифрового маркетингу та оптимізації логістики, особливо для працівників із нижчою кваліфікацією, таких як кур'єри.
- Оновлення технологічної бази: інвестувати в сучасні рішення, такі як аналітика великих даних, мобільні додатки для клієнтів і автоматизація складських процесів, щоб наздогнати конкурентів.
- Фінансова стратегія: залучати додаткові кошти через державні гранти чи партнерські інвестиції, а також оптимізувати логістичні витрати.
- Формування інноваційної культури: запровадити бонуси за нові ідеї, проводити мозкові штурми та конкурси серед працівників для стимулювання креативності.
- Посилення інформаційних ресурсів: впровадити CRM-системи та аналітичні інструменти для глибшого аналізу ринку та поведінки споживачів.
- Адаптація до зовнішніх умов: розробляти енергоефективні продукти, реагуючи на екологічні тренди, і відстежувати зміни в законодавстві та економічній ситуації.
- Відповідність ринковому попиту: розширити асортимент смарт-гаджетів і преміум-продуктів, щоб задовольнити зростаючий інтерес споживачів.

Чинники, що формують інноваційний потенціал, є комплексними та взаємопов'язаними, охоплюючи людський капітал, технології, фінанси, організаційну культуру, інформаційні ресурси, зовнішнє середовище та ринкові умови. Успішне управління цими елементами дозволяє ФОП «МУРАТОВ» не лише залишатися конкурентоспроможним, а й забезпечувати стійке зростання. Аналіз, представлений у таблицях і схемах, підкреслює сильні сторони компанії, такі як швидка доставка та висока рентабельність, але вказує на необхідність вдосконалення технологічної бази, навчання персоналу

та маркетингових підходів. Посилення цих аспектів дозволить підприємству розвинути інноваційний потенціал, зміцнити ринкові позиції та підготуватися до майбутніх викликів. Таким чином, інноваційний потенціал є не лише ресурсом, а й стратегічною основою, яка визначає траєкторію розвитку підприємства в епоху динамічних змін.

1.3 Методи оцінки рівня інноваційного потенціалу

У період кризи 2022–2023 років, викликаній повномасштабною війною в Україні, та з урахуванням перспектив економічного відновлення до 2025 року, методи оцінки інноваційного потенціалу набувають значення не просто аналітичного інструменту, а стратегічного орієнтиру. Вони допомагають підприємствам долати невизначеність, визначати ключові пріоритети та планувати майбутній розвиток.

Інноваційний потенціал підприємства – це складна система, що інтегрує кілька основних елементів: людський капітал (кваліфікація, мотивація та творчий потенціал працівників), технологічну інфраструктуру (сучасне обладнання, програмне забезпечення й автоматизовані системи), фінансові ресурси (прибуток, резерви та можливості залучення інвестицій), організаційну культуру (сприйнятливість до нововведень і готовність до трансформацій), інформаційні ресурси (доступ до ринкової аналітики та даних) та ринкові умови (споживчий попит, конкуренція й ринкові тенденції). Оцінка цього потенціалу – це процес, який дає змогу виміряти внесок кожного компонента в інноваційну спроможність підприємства, виявити сильні сторони та резерви для розвитку. У теоретичному плані методи оцінки поділяються на три основні групи:

- Якісні методи: базуються на суб'єктивних оцінках, інтуїції та аналізі нематеріальних аспектів, таких як мотивація чи корпоративна культура (наприклад, експертні оцінки, SWOT-аналіз).

– Кількісні методи: опираються на числові показники, статистику та об'єктивні дані, як-от обсяг інвестицій чи продуктивність (наприклад, метод кількісних індикаторів).

– Комбіновані методи: поєднують якісні та кількісні підходи для створення комплексної картини, інтегруючи об'єктивні дані з експертними висновками (наприклад, інтегральний метод, бенчмаркінг із додатковими оцінками).

Ці методи взаємодоповнюють один одного, і їхнє спільне застосування забезпечує найбільш точну оцінку, що є особливо важливим для малих підприємств, таких як ФОП «МУРАТОВ». Такі компанії діють в умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, де точна оцінка інноваційного потенціалу може стати вирішальною для успіху. Оцінка інноваційного потенціалу – це комплексний процес, який поєднує різні аналітичні підходи для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів. У таблиці нижче наведено п'ять основних методів оцінки, їхні характеристики, переваги, обмеження та приклади застосування до діяльності ФОП «МУРАТОВ» у 2023 році.

Таблиця 1.3

Порівняння методів оцінки інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ»

Метод	Опис	Переваги	Недоліки	Застосування до ФОП «МУРАТОВ»
1	2	3	4	5
Експертні оцінки	Експерти оцінюють потенціал за критеріями (технології, персонал) у балах (1-10).	Простота, гнучкість, швидкість	Суб'єктивність, неточність	Технології – 8 (ERP), персонал – 7 (24 працівники, мало тренінгів), фінанси – 7, ринок – 9. Середній бал: 7.75.
Кількісні показники	Аналіз числових даних (інвестиції, продуктивність, рентабельність).	Об'єктивність, порівнянність	Не враховує якість, потреба в даних	Інвестиції – 200,000 грн, продуктивність – 375,000 грн/ос., рентабельність – 18%. Зростання доходу +28.6%.
Інтегральний метод	Індекс із вагами: технології (40%), персонал (30%), фінанси (20%), ринок (10%).	Комплексність, адаптивність	Складність, суб'єктивність ваг	Техн: $8 \times 0.4 = 3.2$, Перс: $7 \times 0.3 = 2.1$, Фін: $7 \times 0.2 = 1.4$, Ринок: $9 \times 0.1 = 0.9$. Індекс: 7.6/10.

Продовження табл. 1.3

Бенчмаркінг	Порівняння конкурентами показниками (доставка, інвестиції).	Практичність, ринкова орієнтація	Обмежений доступ до даних	Доставка – 2 дні (vs 3 у «ЕлектронТех»), інвестиції – 200,000 грн (vs 300,000 грн), рентабельність – 18%.
SWOT-аналіз	Аналіз сильних/слабких сторін, можливостей/загроз.	Простота, комплексність	Якісний характер	Сильні: доставка, ERP; Слабкі: тренінги; Можливості: еко-продукти; Загрози: конкуренція.

1. Експертні оцінки

Як видно з таблиці, метод експертних оцінок передбачає оцінювання інноваційного потенціалу за критеріями в діапазоні від 1 до 10 балів, що робить його простим, гнучким і швидким у використанні. Його переваги особливо цінні в умовах обмеженої інформації або кризових ситуацій, таких як війна в Україні у 2022 році, коли доступ до точних даних був ускладненим. Проте суб'єктивність і можлива упередженість експертів є суттєвими недоліками, оскільки результати залежать від їхньої кваліфікації та досвіду. Для ФОП «МУРАТОВ» у 2023 році експерти оцінили технологічну базу на 8 балів завдяки впровадженню ERP-системи та інвестиціям у 200 000 грн, але відзначили брак сучасних технологій, таких як штучний інтелект. Персонал отримав 7 балів через середній рівень кваліфікації – 24 працівники, більшість із вищою освітою, але з обмеженою кількістю тренінгів (5 за рік). Фінансові можливості оцінено в 7 балів за чистий прибуток 1,5 млн грн, але з урахуванням обмежених резервів через високі логістичні витрати (700 000 грн). Ринкові умови отримали 9 балів завдяки зростанню попиту на онлайн-покупки та смарт-гаджети. Середній бал 7.75 із 10 вказує на високий інноваційний потенціал із резервами в розвитку кадрів і технологій.

2. Кількісні показники

З таблиці видно, що метод кількісних показників аналізує числові дані – інвестиції, продуктивність, рентабельність – забезпечуючи об'єктивність і можливість порівняння з конкурентами чи галузевими стандартами. Однак він не враховує якісні фактори, такі як мотивація чи організаційна культура, і

вимагає точних даних, що може бути проблематичним для малого бізнесу з обмеженим обліком. Для ФОП «МУРАТОВ» у 2023 році ключові показники такі: дохід – 9 млн грн (зростання на 28.6% із 7 млн грн у 2022 році), чистий прибуток – 1,5 млн грн (зростання на 25% із 1,2 млн грн), інвестиції в технології – 200 000 грн (зростання на 33.3% із 150 000 грн), продуктивність праці – 375 000 грн на працівника (зростання на 12.5% із 333 333 грн), рентабельність продажів – 18% (зростання на 2.9% із 17.5%), кількість реалізованих товарів – 3500 одиниць (зростання на 16.7% із 3000). Ці дані відображають позитивну динаміку завдяки технологіям (ERP-система, оновлення обладнання) та ефективному управлінню, але відсутність інформації про частку доходу від нових продуктів, таких як смарт-гаджети чи екологічна техніка, обмежує оцінку внеску інновацій.

3. Інтегральний метод

Таблиця показує, що інтегральний метод формує індекс на основі зважених компонентів – технології (40%), персонал (30%), фінанси (20%), ринок (10%) – поєднуючи кількісні та якісні дані для комплексної оцінки. Його сильні сторони – всебічність і гнучкість, але складність розробки моделі та суб'єктивність вибору ваг потребують значних зусиль і експертизи. Для ФОП «МУРАТОВ» у 2023 році оцінка така: технології – 8 балів (3.2 із вагою 40%) за наявність ERP-системи та інвестицій у 200 000 грн, персонал – 7 балів (2.1 із 30%) через середню кваліфікацію (24 працівники, 5 тренінгів), фінанси – 7 балів (1.4 із 20%) за прибуток 1,5 млн грн із обмеженими резервами, ринок – 9 балів (0.9 із 10%) за сприятливі ринкові умови. Загальний індекс 7.6 із 10 свідчить про високий потенціал із можливостями для вдосконалення в кадровій підготовці та фінансах.

4. Порівняльний метод (бенчмаркінг)

З таблиці зрозуміло, що бенчмаркінг порівнює показники компанії з конкурентами, наприклад, за швидкістю доставки чи інвестиціями, що забезпечує практичність і ринкову орієнтацію. Обмежений доступ до даних конкурентів є основним недоліком, особливо для малого бізнесу. Для ФОП

«МУРАТОВ» у 2023 році доставка за 2 дні випереджає 3 дні у ТОВ «ЕлектронТех», 5 днів у ТОВ «ТехноКомфорт» і 4 дні у ФОП «ТехМайстер», демонструючи перевагу в логістиці. Рентабельність 18% перевищує 16% «ЕлектронТех», 16.67% «ТехноКомфорт» і 17% «ТехМайстер», що вказує на ефективність. Проте інвестиції в технології – 200 000 грн – нижчі за 300 000 грн «ЕлектронТех» і 250 000 грн «ТехноКомфорт», що підкреслює потребу в додаткових вкладеннях. Цей метод виділяє сильні сторони ФОП «МУРАТОВ» у логістиці та рентабельності, але вказує на технологічні резерви.

5. SWOT-аналіз

Таблиця показує, що SWOT-аналіз оцінює сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, будучи простим і всебічним методом (рис. 1.2). Його якісна природа обмежує точність, що є основним недоліком.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Швидка доставка за 2 дні, використання ERP-системи для автоматизації, стабільне зростання доходу (9 млн грн у 2023 році) і висока рентабельність (18%)	Обмежена кількість тренінгів (5 у 2023 році), менші інвестиції в технології (200,000 грн порівняно з 300,000 грн у «ЕлектронТех»), високі логістичні витрати (700,000 грн)
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Зростання попиту на екологічні продукти та смарт-гаджети, доступ до державних грантів, цифровізація економіки (наприклад, мобільні додатки)	Конкуренція від великих гравців («ЕлектронТех» із 25% ринкової частки), економічна нестабільність через війну, інфляція, що підвищує витрати. SWOT-аналіз підкреслює міцність інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ» у логістиці та ефективності, але вказує на необхідність розвитку кадрів і технологій для реалізації можливостей і протистояння загрозам.

Рис. 1.2 SWOT-аналіз ФОП «МУРАТОВ»

Таблиця наочно демонструє, як методи оцінки інноваційного потенціалу взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісне уявлення про стан ФОП «МУРАТОВ». Експертні оцінки (7.75 із 10) швидко виявляють слабе місце –

персонал (7 балів через обмежену кількість тренінгів), водночас підкреслюючи сильну сторону – ринкові умови (9 балів) завдяки високому попиту на онлайн-покупки. Кількісні показники підтверджують позитивну динаміку (зростання доходу на 28.6%, продуктивності на 12.5%), що відображає ефективність технологій, таких як ERP-система, але відсутність даних про частку нових продуктів ускладнює повну оцінку. Інтегральний метод (7.6 із 10) забезпечує комплексний аналіз, виділяючи резерви в кадровій підготовці (2.1) і фінансах (1.4). Бенчмаркінг показує переваги в логістиці (доставка за 2 дні проти 3–5 у конкурентів) і рентабельності (18% проти 16–17%), але відставання в інвестиціях у технології (200 000 грн проти 300 000 грн у «ЕлектронТех»). SWOT-аналіз окреслює стратегічні напрями: посилення кваліфікації персоналу, розширення асортименту екологічними продуктами та залучення грантів для протистояння конкурентам. Разом ці методи свідчать про високий інноваційний потенціал із чіткими можливостями для вдосконалення.

Методи оцінки інноваційного потенціалу є не лише аналітичними інструментами, а й стратегічними ресурсами, які дозволяють ФОП «МУРАТОВ» оцінити поточний стан і спланувати шлях до успіху. Таблиця узагальнює їхні особливості, демонструючи, що в 2023 році інноваційний потенціал компанії становить 7.6–7.75 із 10. Сильні сторони включають логістику (доставка за 2 дні), рентабельність (18%) і технології (ERP-система), тоді як резерви для розвитку лежать у сфері підготовки кадрів (обмежені тренінги) і технологічних інвестицій (200 000 грн проти 300 000 грн у конкурентів). У складний період кризи 2022–2023 років і з перспективами економічного відновлення до 2025 року ці методи стають основою для інноваційного зростання, допомагаючи ФОП «МУРАТОВ» не лише вистояти в умовах невизначеності, а й зміцнити позиції як інноваційного лідера у своїй ніші. Поєднання якісних і кількісних підходів, представлених у таблиці, створює надійний фундамент для аналізу та стратегічного планування, забезпечуючи стале зростання в майбутньому.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі дослідження розглянуто теоретичні основи управління інноваційним потенціалом підприємства. Проведений аналіз розкрив зміст поняття "інноваційний потенціал", його структуру та основні компоненти, які визначають здатність компанії впроваджувати новітні технології та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Встановлено, що інноваційний потенціал є багатогранною характеристикою, яка охоплює людські, технологічні, фінансові та організаційні ресурси. Його розвиток залежить від обсягу інвестицій у науково-дослідну діяльність, рівня професійної підготовки працівників, ступеня технологічного забезпечення та культури інноваційності на підприємстві. Важливу роль відіграє також налагоджена взаємодія між підрозділами, що сприяє генерації нових ідей і їх швидкій реалізації.

Особливий акцент зроблено на значенні інноваційного потенціалу для зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що ефективне управління цим потенціалом сприяє розробці нових продуктів, оптимізації бізнес-процесів і покращенню фінансових результатів. Компанії, які систематично розвивають свій інноваційний потенціал, отримують значні переваги для забезпечення довгострокового успіху в умовах конкуренції.

Таким чином, результати дослідження підкреслюють необхідність цілеспрямованого розвитку інноваційного потенціалу як ключового чинника сталого розвитку підприємства та його адаптації до сучасних ринкових реалій. Впровадження стратегій підтримки інновацій, раціональне використання ресурсів і створення сприятливих умов для інноваційної діяльності є критично важливими елементами успішного управління підприємством у нинішніх умовах.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФОП «МУРАТОВ»

2.1 Загальна характеристика ФОП «МУРАТОВ»

ФОП «МУРАТОВ» було створене у 2015 році в Харкові – одному з провідних промислових, наукових і культурних осередків України. Розташування на проспекті Науки, важливій транспортній магістралі міста, забезпечує підприємству стратегічні переваги: зручний доступ для клієнтів, постачальників і партнерів, а також ефективне використання логістичних можливостей Харківської області. Цей регіон вирізняється розвиненою інфраструктурою, транспортними розв'язками та логістичними ресурсами, що створює сприятливі умови для діяльності компанії та її масштабування на загальнонаціональний рівень.

Основна спеціалізація ФОП «МУРАТОВ» – роздрібна торгівля через Інтернет-магазини та поштові замовлення. Такий формат дозволяє підприємству обслуговувати клієнтів по всій Україні, пропонуючи зручне замовлення та швидку доставку товарів. З моменту заснування компанія зосереджується на максимальному задоволенні потреб клієнтів, активно впроваджуючи інноваційні рішення для оптимізації бізнес-процесів – від продажів до логістики. Це включає використання сучасних ERP-систем для управління замовленнями, розвиток цифрових маркетингових інструментів, аналіз клієнтських даних і співпрацю з надійними постачальниками для забезпечення високої якості продукції.

Історія розвитку ФОП «МУРАТОВ» ілюструє трансформацію від невеликого місцевого бізнесу до впливового учасника ринку роздрібною торгівлі. Еволюцію компанії можна поділити на три ключові етапи, кожен із яких суттєво вплинув на її сучасний стан. Для детального огляду в таблиці 2.1 представлено основні події, досягнення та інновації, що характеризують кожен етап розвитку.

Таблиця 2.1

Етапи розвитку ФОП «МУРАТОВ»

Період	Основні досягнення	Ключові інновації	Фінансові показники (приблизно)
1	2	3	4
2015-2017 рр. (Початкова стадія)	Формування асортименту товарів, встановлення співпраці з першими постачальниками, створення базової онлайн-платформи для замовлень, налагодження локальної системи доставки	Введення простої системи онлайн-замовлень, початок маркетингових кампаній через соціальні мережі	Дохід: ~2,000,000 грн, Чистий прибуток: ~300,000 грн
2018-2020 рр. (Розширення асортименту та технології)	Розширення асортименту (додано електроніку та побутову техніку), впровадження автоматизованих систем управління замовленнями, покращення якості обслуговування	Автоматизація логістики, впровадження CRM-систем, оптимізація витрат на доставку	Дохід: ~4,500,000 грн, Чистий прибуток: ~600,000 грн
2021-2023 рр. (Стабільний ріст і соціальна відповідальність)	Стабільне зростання доходів, розширення ринку, участь у благодійних проектах, впровадження екологічних ініціатив	Розвиток програм лояльності, інвестиції в екологічні технології, вдосконалення клієнтського сервісу	Дохід: ~9,000,000 грн, Чистий прибуток: ~1,500,000 грн

Аналіз етапів розвитку ФОП «МУРАТОВ» демонструє, що кожен період відзначався зростанням обсягів продажів, удосконаленням технологічних процесів і підвищенням рівня соціальної відповідальності. Це сприяло не лише розширенню клієнтської бази, а й зміцненню репутації компанії як соціально орієнтованого підприємства.

Організаційна структура ФОП «МУРАТОВ» створена з метою забезпечення високої ефективності управління бізнес-процесами та якісного обслуговування клієнтів. Вона охоплює кілька основних підрозділів, кожен із яких має чітко окреслені завдання та зони відповідальності, що детально представлено на рисунку 2.1 і в таблиці 2.2.



Рис. 2.1 Структура управління ФОП «МУРАТОВ»

Таблиця 2.2

Деталізовані функції та персонал організаційних підрозділів

Підрозділ	Основні функції	Кількість працівників	Ключові інструменти/технології
1	2	3	4
Директор	Стратегічне планування, координація діяльності, контроль за результатами	1	ERP-системи, аналітичне програмне забезпечення
Відділ продажу обслуговування клієнтів		8	
□ Менеджери з продажу	Онлайн-продажі, маркетингові кампанії (SEO, SMM), аналіз ринку	5	Google Ads, соціальні мережі, CRM-системи
□ Технічна підтримка	Обробка замовлень, консультації, вирішення скарг, підтримка через чат/телефон/емайл	3	Helpdesk-системи, чат-боти, CRM для клієнтів
Відділ логістики		3	
□ Керівник логістики	Управління доставкою, складськими запасами, оптимізація логістики, координація з перевізниками	1	Системи WMS, GPS-трекінг, автоматизація складу
□ Технічна підтримка	Допомога у налаштуванні логістичних систем, технічне обслуговування складу	2	Системи WMS, програмне забезпечення для автоматизації
Відділ закупівель та фінансів		4	
□ Менеджери з закупівель	Пошук постачальників, контроль якості, переговори, укладання договорів	3	Аналітика постачальників, програмне забезпечення закупівель
□ Фінансовий контроль	Бухгалтерський облік, бюджетування, фінансовий контроль, податкове планування	1	1С, Excel, податкові бази даних

Така організаційна структура забезпечує гнучкість і оперативність у реагуванні на ринкові зміни, а впровадження сучасних технологій сприяє підвищенню продуктивності всіх підрозділів.

Асортимент ФОП «МУРАТОВ» вирізняється різноманітністю та відповідає запитам сучасних споживачів. Компанія пропонує продукцію для різних сегментів ринку – від економ-класу до товарів середньої цінової категорії. Детальний огляд категорій і прикладів товарів представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Деталізований асортимент продукції ФОП «МУРАТОВ»

Категорія товарів	Підкатегорії	Приклади товарів	Кількість позицій (2023 р.)
1	2	3	4
Електроніка	Смартфони, планшети, ноутбуки, аксесуари	Apple, Samsung, Xiaomi смартфони; Lenovo ноутбуки; бездротові навушники	150
Побутова техніка	Мала побутова техніка, велика побутова техніка	Кавоварки, блендери, пральні машини, холодильники, посудомийні машини	120
Аксесуари та додаткові товари	Кабелі, системи безпеки, смарт-гаджети	USB-кабелі, відеокамери, розумні розетки, сигналізації	80

Асортимент регулярно оновлюється відповідно до ринкових тенденцій, зокрема зростання попиту на смарт-гаджети та екологічно чисту техніку. Співпраця з відомими брендами, такими як Apple, Samsung і Xiaomi, забезпечує високу якість продукції та зміцнює довіру клієнтів. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та відповідати очікуванням сучасних споживачів.

Для оцінки ефективності діяльності ФОП «МУРАТОВ» ключове значення мають фінансові та операційні показники, які ілюструють стабільність і результативність підприємства. На основі даних за 2021–2023 роки в таблиці 2.4 представлено детальний аналіз цих показників, що

відображає динаміку розвитку компанії та її здатність адаптуватися до ринкових умов.

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових та операційних показників ФОП
«МУРАТОВ» (2021-2023 рр.)**

Показник	2021 рік (грн)	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	Зміна (%) (2021- 2023)
1	2	3	4	5
Дохід (виручка)	5,000,000	7,000,000	9,000,000	+80%
Валовий прибуток	1,500,000	2,300,000	3,000,000	+100%
Чистий прибуток	800,000	1,200,000	1,500,000	+87.5%
Кількість реалізованих товарів (одиниць)	2,500	3,000	3,500	+40%
Витрати на логістику	500,000	600,000	700,000	+40%
Рентабельність продажів (%)	16%	17.5%	18%	+12.5% (відносно)

Аналіз показників демонструє стійке зростання доходів (рис. 2.2), прибутків і обсягів продажів, що стало можливим завдяки ефективній стратегії, вдосконаленню бізнес-процесів і розширенню ринкової присутності. Збільшення логістичних витрат пояснюється розширенням географії доставки, але воно компенсується зростанням рентабельності.



Рис. 2.2 Динаміка доходу ФОП «МУРАТОВ» (2021-2023 рр.)

ФОП «МУРАТОВ» активно підтримує принципи соціальної відповідальності та екологічної свідомості. Компанія бере участь у благодійних ініціативах, сприяє розвитку місцевих громад і впроваджує екологічно дружні технології. Зокрема, у 2022–2023 роках було запущено програму переробки електронних відходів і розширено асортимент товарів із позначкою «еко», що відповідає зростаючому інтересу споживачів до сталого розвитку.

Перспективи розвитку ФОП «МУРАТОВ» є багатообіцяючими завдяки популярності онлайн-торгівлі, інноваційним рішенням і гнучкій адаптації до ринкових трендів. Ключові напрями подальшого зростання включають:

- Розширення асортименту, з фокусом на преміум-продукцію та екологічно чисті товари.
- Удосконалення маркетингових стратегій через цифрові платформи (соціальні мережі, контент-маркетинг, програми лояльності).
- Інвестиції в автоматизацію та передові технології для зниження витрат і прискорення доставки.
- Розширення географічного охоплення з акцентом на регіони з високим ринковим потенціалом.

Таблиця 2.5

План розвитку ФОП «МУРАТОВ» на 2024-2026 рр.

Напрямок	Мета	Очікувані результати
1	2	3
Розширення асортименту	Додання 50 нових позицій, зокрема преміум-товарів	Зростання частки ринку на 5%
Маркетинг	Збільшення бюджету на SMM на 30%, запуск програм лояльності	Зростання кількості замовлень на 20%
Технології	Впровадження AI-систем для аналізу даних клієнтів	Скорочення витрат на 15%
Логістика	Оптимізація маршрутів доставки та співпраця з новими перевізниками	Зменшення часу доставки на 20%

Отже, ФОП «МУРАТОВ» ефективно поєднує класичні методи та новітні технології в роздрібній торгівлі, що забезпечує його стабільний розвиток,

задоволення потреб клієнтів і посилення ринкових позицій. Завдяки продуманій організаційній структурі, інноваційному підходу та високій якості товарів компанія має міцну основу для подальшого зростання та успіху.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП «МУРАТОВ» є ключовим елементом оцінки економічного стану підприємства, що дає змогу виявити його сильні сторони, ідентифікувати потенційні ризики та сформулювати стратегії для подальшого розвитку. Дослідження ґрунтується на фінансових і операційних даних за 2021–2023 роки, отриманих із бухгалтерської звітності та аналітичних звітів компанії. Для аналізу застосовуються такі методи: горизонтальний і вертикальний аналіз балансу, розрахунок основних фінансових коефіцієнтів (ліквідності, рентабельності, оборотності), а також оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Такий підхід забезпечує всебічне розуміння фінансової стабільності, ефективності використання ресурсів і здатності підприємства адаптуватися до ринкових умов.

Для поглибленого вивчення фінансового та господарського стану ФОП «МУРАТОВ» представлено розширену таблицю 2.6, яка містить основні та додаткові показники, розраховані на основі звітних даних підприємства. Таблиця не лише відображає абсолютні значення метрик, а й аналізує їх динаміку в абсолютному та відносному вираженні, супроводжуючи поясненнями причин змін. Додаткові показники, такі як середньомісячна виручка, визначена шляхом ділення річного доходу на 12 місяців, і витрати на персонал, розраховані на основі середньої заробітної плати та чисельності працівників, збагачують аналіз, дозволяючи оцінити щомісячну операційну активність і витрати на трудові ресурси. Виходячи з припущень, що середня заробітна плата становила 12 000 грн у 2021 році, 13 500 грн у 2022 році та 15

000 грн у 2023 році, а кількість працівників зросла з 18 у 2021 році до 21 у 2022 році та 24 у 2023 році, можна приблизно оцінити витрати на персонал, які відіграють значну роль у структурі загальних витрат підприємства.

Таблиця 2.6.

**Динаміка фінансових та операційних показників ФОП
«МУРАТОВ» (2021–2023 рр.)**

Показник	2021 рік (грн)	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	Абсолютна зміна (2023–2021, грн)	Відносна зміна (%)	Опис
1	2	3	4	5	6	7
Дохід (виручка)	5,000,000	7,000,000	9,000,000	+4,000,000	+80%	Зростання через розширення асортименту (електроніка, техніка) та активізацію онлайн-каналів.
Валовий прибуток	1,500,000	2,300,000	3,000,000	+1,500,000	+100%	Результат оптимізації собівартості та підвищення попиту на товари середнього сегменту.
Чистий прибуток	800,000	1,200,000	1,500,000	+700,000	+87.5%	Ефективне управління витратами та реінвестиція прибутків у розвиток.
Кількість реалізованих товарів (одиниць)	2,500	3,000	3,500	+1,000	+40%	Зростання попиту на смарт-гаджети та побутову техніку завдяки маркетинговим кампаніям.
Витрати на логістику	500,000	600,000	700,000	+200,000	+40%	Збільшення через розширення географії доставки (включно з віддаленими регіонами).
Рентабельність продажів (%)	16%	17.5%	18%	+2% (відносно)	+12.5%	Покращення за рахунок ефективного ціноутворення та зниження частки витрат.
Інвестиції в обладнання	100,000	150,000	200,000	+100,000	+100%	Модернізація складів, впровадження ERP та автоматизація логістики.
Витрати на персонал (прибл.)	2,160,000	2,646,000	3,600,000	+1,440,000	+66.67%	Зростання через збільшення штату (з 18 до 24 осіб) та підвищення зарплат (середня 15,000 грн у 2023 р.).
Середньомісяч на виручка	416,667	583,333	750,000	+333,333	+80%	Відображає стабільне зростання продажів протягом року.

Дохід ФОП «МУРАТОВ» зріс на 80%, що стало результатом розширення асортименту (електроніка, побутова техніка) та активного розвитку онлайн-платформ. Валовий прибуток збільшився вдвічі завдяки зниженню собівартості через партнерство з великими постачальниками. Чистий прибуток зріс на 87.5%, що вказує на ефективне управління операційними витратами. Витрати на логістику зросли на 40% через розширення географії доставки, але їхня частка в доході (7.8%) залишається під контролем. Інвестиції в обладнання подвоїлися, що відображає фокус на автоматизації. Витрати на персонал збільшилися через зростання штату та підвищення середньої зарплати (з 12 000 грн у 2021 році до 15 000 грн у 2023 році), що супроводжується підвищенням продуктивності (175 одиниць на працівника у 2023 році).

Для комплексної оцінки фінансового стану ФОП «МУРАТОВ» виконано детальний розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, які характеризують ліквідність, рентабельність і ефективність використання активів. Кожен коефіцієнт проаналізовано з урахуванням даних за 2021–2023 роки, порівняння з нормативними значеннями та їхнього впливу на діяльність підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності оцінює здатність компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності

Рік	Грошові кошти (грн)	Поточні зобов'язання (грн)	Коефіцієнт	Нормативний діапазон	Аналітичний коментар
1	2	3	4	5	6
2021	50,000	200,000	0.25	0.2–0.5	Низький, але прийнятний рівень, достатній для покриття частини зобов'язань.
2022	60,000	210,000	0.29	0.2–0.5	Покращення завдяки накопиченню готівки від зростання прибутків.
2023	70,000	220,000	0.32	0.2–0.5	Зростання відображає стратегічне накопичення резервів для оперативних потреб.

Значення коефіцієнта знаходяться в межах нормативу (0.2–0.5), що підтверджує спроможність підприємства оперативно виконувати короткострокові зобов'язання. Зростання з 0.25 до 0.32 (на 28%) за два роки відображає покращення управління ліквідними активами, зокрема завдяки накопиченню частини прибутку в готівковій формі для покриття сезонних витрат, таких як підготовка до новорічних розпродажів.

Коефіцієнт загальної ліквідності визначає, наскільки підприємство може покривати свої поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності

Рік	Оборотні активи (грн)	Поточні зобов'язання (грн)	Коефіцієнт	Нормативне значення	Аналітичний коментар
1	2	3	4	5	6
2021	500,000	200,000	2.5	>2	Висока ліквідність, що забезпечує стабільність у базовий період.
2022	550,000	210,000	2.62	>2	Зміцнення фінансової бази через зростання активів.
2023	600,000	220,000	2.73	>2	Надійна здатність виконувати зобов'язання завдяки розширенню активів.

Усі значення коефіцієнта перевищують мінімальний норматив (>2), що забезпечує надійне виконання поточних зобов'язань. Зростання на 0.23 пункти (з 2.5 до 2.73) за два роки вказує на посилення фінансової стабільності, зокрема завдяки збільшенню оборотних активів (з 500 000 грн до 600 000 грн), що, ймовірно, пов'язано з нарощуванням складських запасів для розширення асортименту.

Рентабельність активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок рентабельності активів

Рік	Чистий прибуток (грн)	Загальні активи (грн, прип.)	Рентабельність (%)	Норматив (орієнт.)	Аналітичний коментар
1	2	3	4	5	6
2021	800,000	1,000,000	80.00%	5–15%	Високе значення, можлива помилка в оцінці активів.
2022	1,200,000	1,400,000	85.71%	5–15%	Зростання прибутку, але потребує уточнення активів.
2023	1,500,000	1,800,000	83.33%	5–15%	Стабільна ефективність, але дані активів вимагають перевірку

Значення рентабельності активів (80–85%) суттєво перевищують стандартну норму (5–15%), що може свідчити про можливу помилку в оцінці загальних активів. Ймовірно, активи мають бути ближчими до річного доходу або балансової вартості (наприклад, 1 800 000 грн у 2023 році). Скоригована рентабельність (~83%) підтверджує високу ефективність використання ресурсів, але вимагає уточнення даних для забезпечення точності.

Коефіцієнт обігу товарів відображає швидкість, з якою товари в запасах перетворюються на продажі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок коефіцієнта обігу товарів

Рік	Кількість реалізованих товарів	Середній запас (одиниць, прип.)	Коефіцієнт обігу	Нормативний діапазон	Аналітичний коментар
1	2	3	4	5	6
2021	2,500	400	6.25	4–8	Стабільна оборотність, достатня для сектору.
2022	3,000	450	6.67	4–8	Зростання попиту покращило обіг.
2023	3,500	500	7.00	4–8	Висока ефективність управління запасами.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП «МУРАТОВ» підтверджує його динамічне зростання. Дохід підприємства зріс на 80%

завдяки розширенню асортименту (електроніка, побутова техніка, смарт-гаджети) та активному розвитку онлайн-платформ. Валовий прибуток подвоївся через зниження собівартості за рахунок співпраці з великими постачальниками, а чистий прибуток збільшився на 87.5%, що свідчить про ефективне управління операційними витратами. Витрати на логістику зросли на 40% (до 700 000 грн у 2023 році) через розширення географії доставки, але їхня частка в доході (7.8%) залишається контрольованою. Інвестиції в обладнання подвоїлися, підкреслюючи фокус на автоматизації. Витрати на персонал зросли через збільшення штату та середньої зарплати (з 12 000 грн у 2021 році до 15 000 грн у 2023 році), що корелює зі зростанням продуктивності праці (з 166 до 175 одиниць на працівника, +5.42%).

Фінансові коефіцієнти демонструють стабільність:

- Абсолютна ліквідність зросла з 0.25 (2021) до 0.32 (2023, +28%), залишаючись у межах норми (0.2–0.5), що вказує на покращення управління ліквідними активами, зокрема завдяки накопиченню готівки для сезонних витрат (наприклад, новорічні розпродажі).

- Загальна ліквідність зросла з 2.5 до 2.73 (+0.23 пункти), перевищуючи норму (>2), завдяки збільшенню оборотних активів (з 500 000 грн до 600 000 грн) для розширення асортименту.

- Рентабельність активів (80–85%) значно перевищує норму (5–15%), але висока оцінка може бути пов'язана з недооцінкою активів (ймовірно, 1 800 000 грн у 2023 році). Скоригована рентабельність (~83%) підтверджує високу ефективність, але потребує уточнення даних.

- Обіг товарів зріс із 6.25 до 7 оборотів (+0.75), залишаючись у межах норми (4–8), що відображає ефективне управління запасами та зростання попиту.

Господарська діяльність показує зростання обсягів продажів на 40% за два роки, що стало результатом розширення асортименту та вдосконалення онлайн-каналів. Впровадження ERP-систем і автоматизація логістики підвищили продуктивність: у 2023 році 24 працівники реалізували 3500

одиниць товарів, що дає середню продуктивність 145.83 одиниць на особу, хоча для ключових працівників (менеджерів, логістів) показник може бути вищим. Зовнішні фактори, такі як зростання попиту на онлайн-торгівлю (+20% щорічно в Україні) і технологічні тренди (5G, смарт-пристрої), сприяють продажам, тоді як інфляція (10–12%) і конкуренція від ТОВ «ЕлектронТех» і ТОВ «ТехноКомфорт» вимагають оптимізації закупівель і сервісу (доставка за 2 дні).

Фінансова стійкість підтверджується високою ліквідністю (2.73), рентабельністю продажів (18%) і ефективним управлінням запасами (7 оборотів). Скорочення дебіторської заборгованості (-13.33%) і довгострокових зобов'язань (-20%) свідчить про фінансову дисципліну. Проте неточності в оцінці активів потребують перевірки.

Рекомендації:

- Оптимізація логістики: Впровадження програм для маршрутизації (наприклад, Route4Me) може знизити витрати на 10–15% (70 000–105 000 грн) за рахунок економії пального та часу.

- Розширення асортименту: Додавання преміум-продуктів (Apple Pro, Bosch) може залучити клієнтів із вищим доходом, збільшивши дохід на 20% (1 800 000 грн).

- Цифровізація: Інвестиції в AI-аналітику (наприклад, TensorFlow) для прогнозування попиту можуть скоротити закупівельні витрати на 10% (50 000 грн).

- Управління дебіторкою: Введення штрафів за прострочки та гнучких умов оплати може зменшити неплатежі на 5% (6 500 грн).

- Екологічні ініціативи: Розширення асортименту енергоефективних товарів може збільшити ринкову частку на 5% (450 000 грн), відповідаючи трендам сталого розвитку.

Цей аналіз підтверджує міцну фінансову основу ФОП «МУРАТОВ» для подальшого зростання, але вимагає зосередження на оптимізації витрат, інноваціях і освоєнні нових ринкових сегментів. Уточнення даних про активи

та регулярний моніторинг зовнішніх факторів (інфляція, конкуренція) сприятимуть сталому розвитку.

2.3 Дослідження інноваційної активності підприємства

Розвиток інноваційної активності ФОП «МУРАТОВ» відбувався поступово, відповідаючи ключовим етапам його зростання. Кожен етап характеризується впровадженням нових технологій і стратегій, що вплинули на операційну ефективність і фінансові результати. Деталі наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.11

Етапи інноваційної активності ФОП «МУРАТОВ» (2015–2023 рр.)

Період	Інновація	Мета інновації	Результати	Аналітичний коментар
1	2	3	4	5
2015–2017 рр.	Створення онлайн-платформи	Забезпечення зручного доступу до замовлень	Залучення 1,000 клієнтів за перший рік, дохід 2М грн, 500 замовлень/міс.	Платформа стала базою для переходу на цифрову торгівлю.
2018–2020 рр.	Впровадження ERP-системи (SAP)	Автоматизація управління замовленнями та запасами	Зменшення часу обробки замовлень на 30% (з 2 год до 1.4 год), дохід 4.5М грн	Автоматизація підвищила ефективність і скоротила витрати на 10%.
2021–2023 рр.	Інтеграція SMM та програм лояльності	Збільшення клієнтської бази та повторних продажів	Зростання продажів на 40% (з 3,000 до 3,500 одиниць), дохід 9М грн, 15% повторних покупок	Соціальні мережі забезпечили 20% приросту продажів і лояльність.
2022–2023 рр.	Екологічні ініціативи (утилізація)	Відповідність трендам сталого розвитку	Залучення 5% нових клієнтів (приблизно 120 осіб), дохід +450,000 грн, зниження відходів на 200 кг	Екологічність покращила репутацію, але охоплення залишається обмеженим.

Таблиця демонструє структурований підхід ФОП «МУРАТОВ» до впровадження інновацій, що сприяло розширенню бізнесу та зростанню доходів.

Інноваційні рішення ФОП «МУРАТОВ» значно вплинули на його операційну та фінансову діяльність. Дохід підприємства зріс із 5 млн грн у 2021 році до 9 млн грн у 2023 році завдяки впровадженню ERP-систем, які оптимізували управління складськими запасами, та активному просуванню через соціальні мережі для залучення клієнтів. Валовий прибуток збільшився з 1.5 млн грн до 3 млн грн за рахунок зниження витрат на закупівлі та логістику. Інвестиції в обладнання, що зросли зі 100 000 грн до 200 000 грн, підвищили продуктивність праці з 166 до 175 одиниць на працівника, підкреслюючи ефективність модернізації. Ці зміни вдосконалили операційні процеси та посилили привабливість компанії для клієнтів. Детальні дані представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Вплив інновацій на фінансові показники

Період	Показник	2021 рік (грн)	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	Зміна (%)	Опис
1	2	3	4	5	6	7
2015–2023	Дохід (виручка)	5,000,000	7,000,000	9,000,000	+80%	Зростання завдяки SMM, ERP і розширенню асортименту.
2018–2023	Валовий прибуток	1,500,000	2,300,000	3,000,000	+100%	Оптимізація витрат на закупівлі та логістику.
2021–2023	Інвестиції в обладнання	100,000	150,000	200,000	+100%	Модернізація підвищила ефективність складів.
2021–2023	Продуктивність праці	166 одиниць	167 одиниць	175 одиниць	+5.42%	Автоматизація і навчання персоналу дали результат.
2021–2023	Частка повторних продажів	10%	12%	15%	+50%	Програми лояльності підвищили клієнтську базу.

Ці показники підтверджують значний позитивний вплив інновацій на операційну та фінансову діяльність ФОП «МУРАТОВ».

Ефективність інноваційних заходів оцінено через співвідношення витрат на їх реалізацію та отриманих результатів. Загальні витрати на інновації

становили близько 300 000 грн на впровадження ERP-системи (SAP) у 2018–2020 роках, включаючи навчання персоналу, та 400 000 грн на SMM-кампанії, програми лояльності й екологічні ініціативи у 2021–2023 роках. Автоматизація принесла додатковий дохід у 2.5 млн грн, забезпечивши рентабельність 733.33%, тоді як маркетингові та екологічні проекти додали 2 млн грн із рентабельністю 400%. Ці дані детально представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності інновацій

Період	Витрати на інновації (грн)	Додатковий дохід (грн)	Рентабельність інновацій (%)	Опис
1	2	3	4	5
2018–2020 рр.	300,000	2,500,000	733.33%	Автоматизація забезпечила довгострокову економію за рахунок скорочення часу обробки замовлень.
2021–2023 рр.	400,000	2,000,000	400%	Маркетинг і екологічні проекти підвищили дохід за рахунок залучення нових клієнтів.

Ці показники демонструють високу ефективність інвестицій в інновації, яка значно перевищує середньоринкові значення (зазвичай 200–300%).

Інноваційна діяльність ФОП «МУРАТОВ» має значні перспективи для подальшого зростання. Впровадження штучного інтелекту (AI) для прогнозування попиту може підвищити точність закупівель на 15%, скоротивши надлишкові запаси на 75 000 грн. Програма обміну старої техніки на знижки здатна залучити 10% нових клієнтів, що додасть 900 000 грн до доходу, враховуючи середній чек у 3 000 грн. Персоналізовані пропозиції через CRM-системи з AI можуть збільшити повторні покупки на 20%, принісши додаткові 1.8 млн грн доходу. Для реалізації цих ініціатив потрібні інвестиції: 250 000 грн на AI-систему (наприклад, на базі TensorFlow), 150 000 грн на екологічний проєкт (організація пунктів прийому техніки) і 200 000 грн на CRM-систему (наприклад, Salesforce) до 2026 року. Детальний план представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16.

План інноваційного розвитку (2024–2026 рр.)

Напрямок	Інновація	Очікувані витрати (грн)	Потенційний ефект	Термін впровадження	Додаткові деталі
1	2	3	4	5	6
Цифровізація	AI для прогнозування	250,000	Зменшення запасів на 15% (75,000 грн)	2024	Використання TensorFlow для аналізу даних.
Екологічність	Програма обміну техніки	150,000	Залучення 10% клієнтів (900,000 грн)	2025	Створення 5 пунктів прийому в Харкові.
Персоналізація	AI-CRM	200,000	Зростання повторних продажів на 20% (1.8M грн)	2026	Інтеграція з Salesforce для персоналізації.

Ці ініціативи сприятимуть подальшому збільшенню доходів і посиленню ринкових позицій ФОП «МУРАТОВ».

Інноваційна діяльність є ключовим чинником розвитку ФОП «МУРАТОВ», забезпечуючи зростання доходів, зміцнення репутації та підвищення конкурентоспроможності в сфері онлайн-торгівлі. Починаючи з 2015 року, підприємство впроваджувало інновації: від запуску онлайн-платформи, яка принесла 2 млн грн доходу, до впровадження ERP-систем, що підвищили ефективність на 30%, і екологічних проєктів, які додали 450 000 грн доходу та залучили 5% нових клієнтів. Кожен етап інновацій сприяв розширенню діяльності компанії до національного рівня.

Рентабельність інновацій, розрахована як співвідношення додаткового доходу (2.5 млн грн від ERP і 2 млн грн від SMM та екологічних ініціатив) до витрат (300 000 грн і 400 000 грн відповідно), становить 400–733%, що значно перевищує середньоринкові показники (200–300%). Наприклад, автоматизація зменшила витрати на 10%, а SMM-кампанії забезпечили приріст продажів на 20%.

Для майбутнього розвитку рекомендується інвестувати в штучний інтелект для прогнозування попиту, що оптимізує запаси на 75 000 грн (15%

економії), програму обміну техніки, яка залучить 10% нових клієнтів і додасть 900 000 грн доходу, а також персоналізовану CRM-систему, що збільшить повторні покупки на 20% (1.8 млн грн). Загальні інвестиції в 600 000 грн до 2026 року можуть принести 2.775 млн грн доходу, забезпечуючи рентабельність 462%. Реалізація цих планів потребуватиме співпраці з постачальниками та тестового періоду (3–6 місяців).

ФОП «МУРАТОВ» ілюструє, як послідовне впровадження інновацій створює міцну основу для сталого розвитку, дозволяючи адаптуватися до конкуренції та відповідати ринковим запитам.

Висновок до 2 розділу

Другий розділ цієї роботи присвячений аналізу інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ» шляхом вивчення загальної характеристики підприємства, результатів його фінансово-господарської діяльності та рівня інноваційної активності. Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про поточний стан підприємства та його спроможність до впровадження сучасних технологій.

Аналіз загальних відомостей про ФОП «МУРАТОВ» засвідчив, що компанія, створена у 2015 році в Харкові, успішно працює у сфері роздрібно-онлайн-торгівлі. До 2023 року її обсяг доходів сягнув 9 мільйонів гривень. Використання сучасних ERP-рішень, запуск онлайн-платформ і розширення товарного асортименту (зокрема електроніки, побутової техніки та смарт-пристроїв) позитивно вплинуло на рівень сервісу та задоволення клієнтських потреб. Чітко вибудована організаційна структура, яка включає підрозділи з продажу, логістики, закупівель і фінансів, сприяє ефективному управлінню. Водночас інвестиції в технічне оснащення (до 200 тис. грн у 2023 році) підтримують належний рівень операційної діяльності.

У ході аналізу фінансово-господарських показників підприємства було зафіксовано позитивну динаміку. Зокрема, дохід за 2021–2023 роки зріс на 80%, валовий прибуток — на 100%, а чистий прибуток — на 87,5%. Показники ліквідності (2,73 у 2023 році) та рентабельності (18%) підтверджують фінансову стійкість. Раціональне управління ресурсами забезпечується за рахунок високої оборотності запасів (7 обертів) та зменшення дебіторської заборгованості на 13,33%. Проте зростання витрат на логістику на 40% та необхідність коригування облікових даних про активи вказують на потребу в оптимізації окремих напрямів діяльності.

Аналіз інноваційної активності свідчить, що підприємство послідовно впроваджує нововведення: від запуску онлайн-платформи у 2015–2017 роках до реалізації екологічних проєктів у 2022–2023 роках, що принесло додатковий дохід у 450 тис. грн. Рентабельність впроваджених інновацій варіюється в межах 400–733%, що підтверджує їхню ефективність. Згідно з планами на 2024–2026 роки, передбачено подальші інвестиції у штучний інтелект, екологічні програми та CRM-системи. Очікується, що ці проєкти забезпечать зростання доходу на 2,775 млн грн за витрат при цьому 600 тис. грн. Це свідчить про системну інноваційну політику, що зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Таким чином, проведений аналіз довів наявність у ФОП «МУРАТОВ» значного інноваційного потенціалу, який є рушійною силою його розвитку. Проте для забезпечення подальшого стабільного прогресу варто посилити фінансове планування, підвищити рівень кваліфікації персоналу та збільшити обсяги інвестицій у технологічні рішення, що стане основою для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФОП «МУРАТОВ»

3.1 Виявлення проблем та бар'єрів розвитку інноваційного потенціалу

Розвиток інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ» стикається з низкою значних проблем і бар'єрів, які можуть перешкоджати його здатності до впровадження нових технологій, розширення асортименту та підвищення конкурентоспроможності на ринку онлайн-торгівлі. Ці перешкоди ідентифіковано на основі детального аналізу фінансово-господарської діяльності, інноваційної активності та організаційної структури підприємства за період 2021–2023 років. Вони поділяються на внутрішні фактори, що перебувають під контролем компанії, та зовнішні умови, які залежать від ширшого ринкового й економічного середовища. Глибоке розуміння цих бар'єрів дозволяє визначити ключові пріоритети для їх подолання, розробити стратегічні заходи та створити сприятливі умови для сталого інноваційного зростання в майбутньому.

Внутрішні проблеми та бар'єри (табл. 3.1):

1. Обмежена кваліфікація персоналу: Станом на 2023 рік у ФОП «МУРАТОВ» працює 24 особи, із яких лише 14 мають вищу освіту, тоді як 10 – середню спеціальну. Кількість тренінгів у 2023 році склала лише 5, що є недостатнім для забезпечення високого рівня професійної підготовки, особливо для операторів call-центру (4 особи) і кур'єрів (3 особи), які становлять 29% штату. Продуктивність праці зросла лише на 5.42% (з 166 одиниць на працівника у 2021 році до 175 у 2023 році), що вказує на обмежений вплив поточного навчання. Наприклад, відсутність тренінгів із сучасних технологій, таких як штучний інтелект для аналізу даних чи автоматизовані системи логістики, уповільнює впровадження інновацій. Це може коштувати компанії до 100,000 гривень щорічно через втрачені

можливості оптимізації процесів, таких як прогнозування попиту, що могло б підвищити ефективність на 10–15%.

2. Недостатні інвестиції в технології: Обсяг інвестицій у технології у 2023 році склав 200,000 гривень, що значно поступається конкурентам, наприклад, ТОВ «ЕлектронТех» (300,000 гривень) і ТОВ «ТехноКомфорт» (250,000 гривень). Ця розбіжність обмежує впровадження передових рішень, таких як аналітика великих даних, автоматизовані склади чи мобільні додатки для клієнтів, які могли б підвищити оборот запасів із 7 до 9–10 разів на рік. За оцінками, це могло б зменшити витрати на зберігання на 50,000–70,000 гривень щорічно. Низький рівень технологічного оновлення також уповільнює адаптацію до зростання попиту на смарт-гаджети (збільшення на 20% за 2022–2023 роки) та екологічну техніку (зростання на 15%), що становить 25% ринку за даними аналітичних звітів.

3. Високі логістичні витрати: Витрати на логістику зросли на 40% (з 500,000 гривень у 2021 році до 700,000 гривень у 2023 році), що становить 7.8% від доходу (9 мільйонів гривень). Цей показник перевищує середньоринковий рівень для онлайн-торгівлі (5–7%), створюючи бар'єр для масштабування інноваційних проектів. Значна частина чистого прибутку (1,500,000 гривень у 2023 році) спрямовується на покриття цих витрат, замість того щоб інвестуватися в нові технології чи розробки. Наприклад, відсутність автоматизованих маршрутів доставки призводить до неефективного використання палива та робочого часу, що може коштувати компанії до 100,000–120,000 гривень на рік, обмежуючи можливості для інновацій.

4. Обмежений асортимент: Асортимент ФОП «МУРАТОВ» у 2023 році включає 350 позицій (150 електроніка, 120 побутова техніка, 80 аксесуари), але відсутність преміум-сегменту (наприклад, Apple Pro, преміум-лінійки Bosch) стримує залучення клієнтів із високим бюджетом, що становить 15% ринку за даними конкурентного аналізу. Це призводить до втрати потенційного доходу в розмірі 1.35 мільйона гривень (15% від 9 мільйонів), які могли б бути спрямовані на інноваційні проекти, такі як розробка

екологічних товарів чи цифрових платформ. Конкуренти, такі як ТОВ «ЕлектронТех», уже пропонують преміум-продукцію, що дає їм перевагу в 5–7% додаткових продажів.

5. Недостатня інноваційна культура: Хоча директор забезпечує координацію між підрозділами (продаж, логістика, закупівлі), відсутність формальних механізмів заохочення інноваційних ідей, таких як бонусні програми чи конкурси, обмежує креативність працівників. За оцінками, лише 5% працівників (1–2 особи) регулярно пропонують ідеї, що становить менше 0.1 пропозиції на особу на рік. Це уповільнює розробку нових продуктів чи процесів, наприклад, інтеграції AI-аналітики, яка могла б додати до доходу 50,000–75,000 гривень щорічно.

6. Низька гнучкість організаційних процесів: Структура підприємства, хоч і ефективна, має жорсткі рамки, що ускладнює швидке впровадження змін. Наприклад, адаптація до сезонних піків попиту (новорічні розпродажі) потребувала 2–3 тижні планування у 2023 році, тоді як конкуренти (ТОВ «ТехноКомфорт») реагують за 1 тиждень завдяки гнучкішим процесам. Це може коштувати компанії до 200,000 гривень втраченого доходу за сезон, що становить 2–3% річного доходу.

Таблиця 3.1

Внутрішні проблеми та бар'єри розвитку інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ»

Проблема/ бар'єр	Опис	Вплив	Потенційне рішення	Очікуваний ефект	Висновок
Обмежена кваліфікація персоналу	10 із 24 працівників із середньою освітою, 5 тренінгів у 2023 році	Продуктивність +5.42%, низька креативність	15 тренінгів на рік (AI, маркетинг)	Зростання продуктивності на 10%	Недостатня підготовка персоналу стримує інновації, що потребує термінового вирішення.
Недостатні інвестиції	200,000 грн vs 300,000 грн у конкурентів	Обмеження технологій, оборотів запасів	7. Збільшення інвестицій до 300,000 грн	Оборот запасів до 9, економія 50,000 грн	Низькі інвестиції є слабким місцем, що вимагає підвищення фінансування.

Продовження табл. 3.1

Високі логістичні витрати	700,000 грн, 7.8% доходу	Скорочення прибутку, бар'єр для масштабування	Оптимізація маршрутів, автоматизація	Витрати -10% (70,000 грн)	Високі витрати обмежують ресурси для інновацій, що потребує оптимізації.
Обмежений асортимент	Відсутність преміум-сегменту	Втрата ринку 15% (1.35M грн)	Додавання 20 преміум-позицій	Дохід +1.35M грн	Відсутність преміум-товарів гальмує ріст, що вимагає розширення асортименту.
Недостатня інноваційна культура	Відсутність бонусів, <5% пропозицій	Уповільнення нових ідей	Програма бонусів, мозкові штурми	Зростання пропозицій на 20%	Низька культура інновацій уповільнює розвиток, що потребує змін у мотивації.
Низька гнучкість процесів	Адаптація до піків займає 2–3 тижні	Втрата доходу до 200,000 грн за сезон	Гнучкіші процеси, автоматизація	Зменшення затримок на 50%	Жорсткість процесів призводить до втрат, що вимагає модернізації.

Аналіз внутрішніх бар'єрів показує, що основними проблемами є недостатня кваліфікація персоналу, обмежені інвестиції в технології та високі логістичні витрати, які разом знижують інноваційний потенціал на 10–15%. Обмежений асортимент і слабка інноваційна культура додають до цього 5–7% втрат доходу, а низька гнучкість процесів призводить до сезонних втрат у 200,000 гривень. Ці фактори свідчать про необхідність пріоритетного вирішення кадрових і технологічних питань для підвищення ефективності.

Зовнішні бар'єри (табл. 3.2):

1. Економічна нестабільність: Інфляція в Україні на рівні 10–12% у 2022–2023 роках і коливання курсу гривні (з 27 грн/дол. у 2021 до 37 грн/дол. у 2023 році) підвищують витрати на імпорتنу продукцію, яка становить 40% асортименту (наприклад, смартфони Samsung, планшети Apple). Це збільшує собівартість на 5–7% щорічно, зменшуючи фінансові ресурси для інновацій на 100,000–150,000 гривень. Економічна нестабільність також знижує купівельну

спроможність, що впливає на попит на преміум-товари, скорочуючи потенційний дохід на 200,000–300,000 гривень.

2. Висока конкуренція: Конкуренти, такі як ТОВ «ЕлектронТех» (25% ринкової частки) і ТОВ «ТехноКомфорт» (10%), інвестують більше в маркетинг (5% доходу проти 3% у ФОП «МУРАТОВ») і технології, створюючи тиск на ринкову частку. Наприклад, «ЕлектронТех» пропонує сервісне обслуговування в 10 регіонах проти 5 у ФОП «МУРАТОВ», що залучає 5–7% додаткових клієнтів і додає до їхнього доходу 500,000 гривень щорічно. Це змушує ФОП «МУРАТОВ» витратити додатково 100,000 гривень на маркетинг для утримання 20% частки.

3. Політичні та регуляторні ризики: Політична нестабільність в Україні, пов'язана з війною 2022–2023 років, і можливі зміни в законодавстві (наприклад, нові вимоги до сертифікації імпортової техніки) ускладнюють планування інноваційних проєктів. У 2023 році ФОП «МУРАТОВ» витратив 20,000 гривень на адаптацію до нових стандартів, що могло бути інвестовано в технології. Це також призводить до затримок у поставках на 10–15 днів, що впливає на 5% замовлень (приблизно 175 одиниць), викликаючи втрати до 50,000 гривень.

4. Обмежений доступ до зовнішнього фінансування: Незважаючи на чистий прибуток 1,500,000 гривень у 2023 році, ФОП «МУРАТОВ» має доступ лише до 1–2% можливостей державних грантів (загальний обсяг 5–10 мільйонів гривень для малого бізнесу в Україні). Це обмежує доступ до додаткових 100,000–200,000 гривень на рік, які могли б бути спрямовані на інновації, такі як розробка мобільних додатків чи екологічних продуктів. Наприклад, втрата можливості отримати грант на 150,000 гривень уповільнила впровадження AI-аналітики.

5. Технологічна залежність від імпорту: 60% технологічного обладнання та програмного забезпечення ФОП «МУРАТОВ» імпортується, що призводить до зростання витрат на 5–8% через коливання курсу. У 2023

році це додало 10,000–15,000 гривень до витрат на утримання ERP-системи, ускладнюючи оновлення технологій.

Таблиця 3.2

Зовнішні бар'єри розвитку інноваційного потенціалу ФОП

«МУРАТОВ»

Проблема/бар'єр	Опис	Вплив	Потенційне рішення	Очікуваний ефект	Висновок
Економічна нестабільність	Інфляція 10–12%, курс 37 грн/дол.	Зростання витрат на імпорт (40%) на 5–7%	Диверсифікація джерел доходу	Зменшення ризиків на 5%	Економічна нестабільність підвищує витрати, що потребує диверсифікації.
Висока конкуренція	«ЕлектронТех» – 25% ринку	Тиск на частку ринку, втрата 5–7% клієнтів	Диференціація асортименту	Збереження 20% частки	Конкуренція створює тиск, що вимагає диференціації.
Політичні ризики	Нестабільність, нові вимоги сертифікації	Затримки поставок на 10–15%, витрати 20,000 грн	Моніторинг законодавства	Зменшення затримок на 10%	Політичні ризики уповільнюють плани, що потребує моніторингу.
Обмежений доступ до фінансування	Гранти 1–2% можливостей	Втрата 100,000–200,000 грн інвестицій	Пошук партнерів, грантів	Додаткові 150,000 грн інвестицій	Обмежене фінансування стримує розвиток, що вимагає партнерств.
Технологічна залежність від імпорту	60% обладнання імпортується, +5–8% витрат	Зростання витрат на 10,000–15,000 грн	Локалізація виробництва	Зменшення витрат на 5%	Залежність від імпорту підвищує витрати, що потребує локалізації.

Аналіз зовнішніх бар'єрів вказує, що економічна нестабільність і висока конкуренція мають найбільший вплив, підвищуючи витрати на 100,000–150,000 гривень і створюючи ризик втрати 5–7% ринкової частки. Політичні ризики додають 20,000 гривень до витрат і спричиняють затримки на 10–15%, тоді як обмежений доступ до фінансування та залежність від імпорту скорочують інвестиції на 100,000–200,000 гривень. Ці фактори вимагають стратегічної адаптації та залучення зовнішньої підтримки для забезпечення інноваційного розвитку.

Зовнішні бар'єри ускладнюють інноваційний прогрес, впливаючи на фінанси, операційну ефективність і ринкові позиції. Внутрішні виклики, такі як рівень кваліфікації працівників, логістичні витрати та інноваційна культура, є більш керованими і можуть бути вирішені через навчання та оптимізацію процесів. Для подолання зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності, конкуренції та регуляторних ризиків, необхідні стратегічні зміни, партнерства та постійний моніторинг ринку. Успішне подолання цих перешкод може підвищити інноваційний потенціал ФОП «МУРАТОВ» на 15–20% і зміцнити його позиції на ринку.

3.2 Напрями підвищення рівня інноваційної діяльності підприємства

Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ» на ринку онлайн-торгівлі необхідно активізувати інноваційну діяльність. Цей розділ пропонує комплексний набір стратегічних ініціатив, спрямованих на вдосконалення людського капіталу, технологічної інфраструктури, фінансових ресурсів, організаційних процесів і адаптації до зовнішніх умов. Кожен напрям базується на аналізі фінансово-господарської діяльності, інноваційного рівня та ринкових тенденцій за 2021–2023 роки. Впровадження запропонованих заходів сприятиме зростанню інноваційного потенціалу на 15–20%, як зазначено в аналізі бар'єрів, і забезпечить довгострокову стабільність бізнесу.

Основні напрями підвищення інноваційної діяльності

– Розвиток людського капіталу:

Обмежена кваліфікація персоналу (лише 14 із 24 працівників мають вищу освіту, 5 тренінгів у 2023 році) стримує інноваційний прогрес. Пропонується збільшити кількість тренінгів до 15 щорічно, охопивши всіх працівників, зокрема операторів call-центру (4 особи) і кур'єрів (3 особи).

Програми включатимуть навчання з AI-аналітики, цифрового маркетингу (SEO, SMM) і автоматизації логістики. Очікується зростання продуктивності на 10–15% (до 192–201 одиниць на працівника), що додасть 300,000–450,000 гривень доходу. Наприклад, AI-тренінги дозволять менеджерам з продажу скоротити надлишкові запаси на 10% шляхом точного прогнозування попиту.

– Технологічна модернізація:

Низькі інвестиції в технології (200,000 гривень у 2023 році порівняно з 300,000 у конкурентів) гальмують розвиток. Пропонується збільшити фінансування до 300,000 гривень для впровадження AI-систем (наприклад, TensorFlow) для прогнозування попиту та автоматизації складів. Це підвищить оборотність запасів із 7 до 9–10 разів на рік, скоротивши витрати на зберігання на 50,000–70,000 гривень. Розробка мобільного додатку (100,000 гривень) залучить 5% нових клієнтів (150 осіб), додавши 450,000 гривень доходу. Технології також скоротять час обробки замовлень на 20% (з 1.4 до 1.1 години).

– Оптимізація логістичних процесів:

Високі логістичні витрати (700,000 гривень, 7.8% доходу) обмежують масштабування. Пропонується використовувати програмне забезпечення для маршрутизації (наприклад, Route4Me) і співпрацювати з новими перевізниками, що знизить витрати на 10–15% (70,000–105,000 гривень). Час доставки скоротиться з 2 до 1.5 дня, підвищивши задоволеність клієнтів (з 9 до 9.2 балів із 10). Автоматизація складів (50,000 гривень) дозволить обробляти на 20% більше замовлень у пікові періоди, додавши 180,000 гривень доходу за сезон. Оптимізація маршрутів також зменшить викиди CO₂ на 10%, відповідаючи екологічним стандартам.

– Розширення асортименту продукції:

Обмежений асортимент (350 позицій) перешкоджає залученню 15% високобюджетних клієнтів. Пропонується додати 20 преміум-позицій (наприклад, Apple Pro, Bosch-побутова техніка) за 200,000 гривень, що принесе 1.35 мільйона гривень доходу (15% від 9 мільйонів) за рахунок 300

нових клієнтів із середнім чеком 4,500 гривень. Додавання 10 екологічних продуктів (енергозберігаюча техніка) забезпечить 5% зростання ринкової частки (450,000 гривень), відповідаючи попиту на сталі товари (зростання на 15% за 2022–2023 роки).

– Формування інноваційної культури:

Низька інноваційна активність працівників (менше 5% пропозицій) уповільнює прогрес. Пропонується запровадити бонусну програму (5–10% від вартості реалізованої ідеї, до 10,000 гривень на рік) і щоквартальні мозкові штурми. Це підвищить кількість ідей на 20% (4–5 на рік), додавши 75,000–100,000 гривень доходу через нові продукти чи процеси, наприклад, впровадження чат-ботів.

– Підвищення організаційної гнучкості:

Низька адаптивність (2–3 тижні на реакцію на пікові навантаження) спричиняє втрати 200,000 гривень за сезон. Пропонується впровадити системи автоматизованого планування (наприклад, SAP APO) за 80,000 гривень і гнучкі графіки, скоротивши час адаптації до 1 тижня. Це дозволить обробляти на 10% більше замовлень, додавши 150,000–200,000 гривень доходу за сезон.

– Адаптація до зовнішніх умов:

Економічна нестабільність і конкуренція вимагають гнучкості. Пропонується диверсифікувати доходи через надання послуг (наприклад, консультування з утилізації) за 100,000 гривень інвестицій, що додасть 200,000 гривень доходу. Участь у грантових програмах (до 150,000 гривень) і щомісячний моніторинг законодавства знизять ризики інфляції та регуляцій на 5–10%.

Реалізація цих ініціатив потребує координації між підрозділами, залучення ІТ-фахівців для впровадження AI та логістичних рішень, а також співпраці з екологічними організаціями для розвитку утилізації. Наприклад, партнерство з логістичними компаніями прискорить оптимізацію маршрутів, а аналітики допоможуть налаштувати AI-прогнозування.

Таблиця 3.3

**Напрями підвищення інноваційної діяльності ФОП «МУРАТОВ»
(технологічні та операційні аспекти)**

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект	Витрати (грн)	Термін реалізації	Джерело фінансування
1	2	3	4	5	6
Розвиток кадрів	15 тренінгів на рік (AI, маркетинг)	Продуктивність +10–15% (192–201 од.)	50,000	2024	Власні кошти
Модернізація технологій	AI (TensorFlow), автоматизовані склади	Оборот запасів до 9–10, економія 50,000–70,000	300,000	2024–2025	Власні кошти, гранти
Оптимізація логістики	Route4Me, нові перевізники, автоматизація складів	Витрати -10–15% (70,000–105,000), доставка 1.5 дня	130,000	2024	Власні кошти, партнери
Підвищення гнучкості	SAP APO, гнучкі графіки	Зменшення затримок на 50%, +150,000–200,000 грн	80,000	2024	Власні кошти

Аналіз технологічних і операційних ініціатив свідчить, що вкладення в навчання персоналу та оновлення технологій здатні збільшити продуктивність на 10–15% і прискорити оборотність запасів до 9–10 разів, заощадивши 50,000–70,000 гривень. Оптимізація логістики зменшить витрати на 70,000–105,000 гривень, а підвищення організаційної гнучкості принесе додатковий дохід у 150,000–200,000 гривень. Загальні витрати (560,000 гривень) забезпечують рентабельність на рівні 50–70%, що підтверджує економічну обґрунтованість запропонованих заходів.

Таблиця 3.4

**Напрями підвищення інноваційної діяльності ФОП «МУРАТОВ»
(маркетингові та екологічні аспекти)**

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект	Витрати (грн)	Термін реалізації	Джерело фінансування
1	2	3	4	5	6
Розширення асортименту	20 преміум-позицій (Apple, Bosch), 10 еко-продуктів	Дохід +1.35М грн (15% ринку), +5% частки (450,000 грн)	200,000	2025	Власні кошти, партнери

Продовження табл. 3.4

Розвиток інноваційної культури	Програма бонусів (5–10%), мозкові штурми	Зростання пропозицій на 20% (75,000–100,000 грн)	20,000	2024	Власні кошти
Адаптація середовища до	Диверсифікація (консультування), гранти, моніторинг	Дохід +200,000 грн, зниження ризиків на 5–10%	100,000	2025–2026	Гранти, власні кошти

Аналіз маркетингових і екологічних ініціатив вказує, що розширення асортименту може збільшити дохід на 1.8 мільйона гривень, забезпечивши приріст ринкової частки на 5%. Формування інноваційної культури додасть 75,000–100,000 гривень завдяки новим ідеям, а адаптація до зовнішніх умов принесе 200,000 гривень доходу та знизить ризики на 5–10%. Загальні витрати (320,000 гривень) гарантують рентабельність на рівні 500–600%, що підтверджує високу ефективність цих заходів.

3.3 Оцінка ефективності впровадження інноваційних заходів

Оцінка ефективності інноваційних заходів для ФОП «МУРАТОВ» є ключовою для визначення їх впливу на діяльність і обґрунтування інвестицій. Аналіз охоплює фінансові, операційні та нематеріальні результати, базуючись на прогнозах, даних за 2021–2023 роки та ринкових тенденціях, з урахуванням ризиків. Результати представлені в таблицях 3.5 і 3.6.

Аналіз фінансових показників

– Дохід і рентабельність: Впровадження AI для прогнозування попиту скоротить надлишкові запаси на 15%, заощадивши 75,000 гривень щорічно. Розширення асортименту на 20 преміум-позицій і 10 еко-продуктів принесе 1.8 мільйона гривень доходу (1.35 мільйона від преміум-сегменту, 450,000 від еко-продуктів) за рахунок 400 нових клієнтів із чеком 4,500 гривень. Програма обміну техніки додасть 900,000 гривень, а AI-CRM – 1.8 мільйона через зростання повторних покупок на 20%. Загальний дохід складе 2.775 мільйона гривень при витратах 780,000 гривень (AI – 250,000, еко-проект

– 150,000, CRM – 200,000, тренінги – 50,000, логістика – 130,000). Рентабельність – 356% $[(2.775\text{M} / 0.78\text{M}) \times 100]$, що перевищує поточні показники (400–733%).

– Прибуток: Зменшення логістичних витрат на 70,000–105,000 гривень і підвищення продуктивності на 10–15% додасть 300,000–450,000 гривень до прибутку (1.5 мільйона у 2023 році). Валовий прибуток зросте з 3 до 4.35 мільйона гривень за маржі 25% на преміум-товари.

Аналіз операційних результатів

– Продуктивність і запаси: 15 тренінгів на рік підвищать продуктивність на 10–15% (192–201 одиниць на працівника), додавши 240,000–360,000 гривень доходу. AI-системи (TensorFlow) і автоматизація складів збільшать оборот запасів із 7 до 9–10 разів, заощадивши 50,000–70,000 гривень. Оптимізація логістики скоротить доставку з 2 до 1.5 дня, підвищивши обсяг замовлень на 5–10% (додаткові 525,000–1,050,000 гривень).

– Ефективність процесів: SAP APO зменшить час адаптації до піків попиту до 1 тижня, додаючи 150,000–200,000 гривень доходу. Бонуси та мозкові штурми підвищать кількість ідей на 20%, генеруючи 75,000–100,000 гривень.

Аналіз нематеріальних ефектів

– Репутація та лояльність: Програма обміну техніки залучить 300 нових клієнтів, а AI-CRM підвищить повторні покупки на 20%. Еко-продукти додадуть 5% ринкової частки (450,000 гривень), підвищивши задоволеність клієнтів із 9 до 9.3 балів із 10.

– Ринкова позиція: Диференціація асортименту та консультування з утилізації зміцнять 20% ринкової частки. Гранти на 150,000 гривень підсилять інвестиційний потенціал на 10%.

Оцінка ризиків

– Фінансові: Витрати можуть зрости на 10–15% (до 897,000 гривень) через інфляцію, знизивши рентабельність до 309%.

– Технічні: Збої в AI/CRM (10% ймовірність) додадуть 20,000–30,000 гривень витрат. Автоматизація складів може потребувати 50,000 гривень на навчання.

– Ринкові: Низький попит на обмін техніки чи преміум-товари (5% ймовірність) зменшить дохід на 100,000–200,000 гривень. Конкуренція може вимагати 50,000 гривень на маркетинг.

Таблиця 3.5

Фінансова оцінка ефективності інноваційних заходів

Заходи	Витрати (грн)	Додатковий дохід (грн)	Рентабельність (%)	Очікуваний ефект	Ризики
1	2	3	4	5	6
AI для прогнозування	250,000	75,000	30%	Зменшення запасів на 15%	Помилки в прогнозах
Програма обміну техніки	150,000	900,000	600%	Залучення 10% клієнтів	Низький попит на обмін
AI-CRM для персоналізації	200,000	1,800,000	900%	Зростання повторних продажів на 20%	Технічні збої
Тренінги	50,000	300,000–450,000	600–900%	Продуктивність +10–15%	Низька участь персоналу
Логістика (Route4Me, автоматизація)	130,000	70,000–105,000	54–81%	Витрати -10–15%, доставка 1.5 дня	Затримки з перевізниками
Асортимент (преміум, еко)	200,000	1,800,000	900%	Дохід +1.8М грн, +5% частки	Низький попит
Гнучкість (SAP APO)	80,000	150,000–200,000	188–250%	Зменшення затримок на 50%	Технічні збої
Культура (бонуси, штурми)	20,000	75,000–100,000	375–500%	Зростання пропозицій на 20%	Низька ініціатива
Адаптація (гранти, диверсифікація)	100,000	200,000	200%	Дохід +200,000 грн, ризики -5–10%	Відмова у грантах
Загалом	1,180,000	4,370,000–4,525,000	370–383%	Зростання доходу, репутації	Ризик недооцінки витрат

Оцінка фінансової ефективності свідчить, що витрати в 1,180,000 гривень можуть генерувати дохід 4.37–4.52 мільйона гривень, забезпечуючи рентабельність 370–383%. Найвищу віддачу (900%) дають AI-CRM і розширення асортименту, тоді як логістика та адаптація мають помірний

ефект (54–250%). Ризики, зокрема технічні збої чи зниження попиту, можуть зменшити рентабельність на 10–15%, що потребує резервного фонду в 100,000 гривень.

Таблиця 3.6

Операційна та нематеріальна оцінка ефективності інноваційних заходів

Заходи	Операційний ефект	Нематеріальний ефект	Ризики	Висновок
1	2	3	4	5
AI для прогнозування	Оборот запасів до 9–10, +350 од.	Репутація +0.1 бал	Помилки в прогнозах	Підвищення ефективності запасів потребує точних даних.
Програма обміну техніки	Залучення 300 клієнтів	Репутація +0.2 бала, +5% частки	Низький попит на обмін	Екологічність зміцнить позиції при високому попиті.
AI-CRM для персоналізації	+20% повторних покупок (300 кл.)	Лояльність +0.3 бала	Технічні збої	Персоналізація підвищить лояльність за стабільної роботи.
Тренінги	Продуктивність 192–201 од.	Кваліфікація +0.2 бала	Низька участь персоналу	Навчання дасть ефект при активності працівників.
Логістика (Route4Me)	Доставка 1.5 дня, +175–350 од.	Задоволеність +0.2 бала	Затримки перевізників	Оптимізація логістики підвищить сервіс.
Асортимент (преміум, еко)	+400 клієнтів, +5% частки	Репутація +0.3 бала	Низький попит	Розширення асортименту зміцнить ринок.
Гнучкість (SAP APO)	Обробка 3,850 од. за сезон	Гнучкість +0.2 бала	Технічні збої	Гнучкість зменшить сезонні втрати.
Культура (бонуси, штурми)	+4–5 ідей на рік	Креативність +0.1 бала	Низька ініціатива	Культура дасть ефект при мотивації.
Адаптація (гранти, диверсифікація)	Дохід +200,000 грн, -5–10% ризиків	Репутація +0.2 бала	Відмова у грантах	Адаптація стабілізує розвиток.

Запропоновані заходи підвищать продуктивність до 201 одиниці на працівника, оборот запасів до 10 разів і гнучкість до 3,850 одиниць за сезон,

додавши 1.2–1.6 мільйона гривень доходу. Нематеріальні ефекти, зокрема зростання репутації (+0.2–0.3 бала) та лояльності (+0.3), залучать 360–390 нових клієнтів і 5% ринкової частки, зміцнивши позиції підприємства. Ризики, такі як технічні збої чи зниження попиту, можуть зменшити ефект на 5–10%, що вимагає резервного фонду та постійного моніторингу

Висновок до 3 розділу

У третьому розділі проведено аналіз можливостей посилення інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ» з урахуванням актуальних викликів і ринкових тенденцій. Визначено основні бар'єри, що стримують розвиток інновацій: низький рівень інвестицій у технології, недостатня кількість навчальних заходів для персоналу та високі витрати на логістику.

Для усунення виявлених проблем запропоновано стратегічні напрями модернізації діяльності. Серед них — впровадження персоналізованої CRM-системи, запуск екопрограми обміну техніки та інтеграція штучного інтелекту для прогнозування попиту й управління запасами. Очікується, що реалізація цих рішень дозволить скоротити витрати, підвищити клієнтську лояльність і зміцнити конкурентні позиції.

Економічна оцінка проєкту підтверджує його ефективність: вкладення 600 тис. грн забезпечать додатковий дохід у понад 2,7 млн грн із рентабельністю близько 460%, що перевищує середньогалузевий рівень. Окрім фінансових переваг, ініціативи покращать імідж компанії як сучасного та екологічно відповідального бізнесу, а також підвищать операційну гнучкість.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить ФОП «МУРАТОВ» не лише закріпити свої позиції на ринку, а й створити базу для стійкого інноваційного розвитку в умовах динамічної ринкової кон'юнктури.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах виконання дипломної роботи було розглянуто теоретичні засади формування та управління інноваційним потенціалом підприємства, проведено всебічний аналіз діяльності ФОП «МУРАТОВ» та обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації його інноваційного потенціалу. Робота охоплює ключові напрями інноваційної діяльності, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, розвитком сервісної складової, а також впровадженням сучасних технологій і управлінських підходів.

У першому розділі досліджено сутність поняття інноваційного потенціалу підприємства, його структуру та фактори формування. Інноваційний потенціал розглядається як здатність підприємства генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати нові ідеї, технології й методи управління з метою забезпечення сталого розвитку. Було проаналізовано підходи різних авторів до визначення інноваційного потенціалу, а також особливості його формування в умовах ринкової економіки.

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП «МУРАТОВ» за останні три роки. У роботі проаналізовано динаміку доходів, структуру витрат, рівень рентабельності та інші важливі показники, що відображають економічний стан підприємства. Отримані результати свідчать про стійке зростання фінансових показників, зокрема, приріст доходів у 2022 році склав 40%, а у 2023 році — 28,57%. Це є свідченням ефективного управління, здатності підприємства до адаптації в умовах ринку.

Окрему увагу приділено оцінці інноваційного потенціалу підприємства. У роботі проаналізовано рівень впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP, а також заходи, пов'язані з підвищенням якості логістики, обслуговування клієнтів і розвитку маркетингових стратегій. Підприємство демонструє відкритість до інновацій та має достатню ресурсну базу для їх реалізації.

У третьому розділі запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом. Зокрема, акцент зроблено на необхідності впровадження персоналізованої CRM-системи, що дозволить покращити якість обслуговування клієнтів, формувати довготривалі взаємини з ними та підвищити ефективність маркетингової діяльності. Крім того, пропонується реалізація екологічної програми обміну техніки, яка дозволить не лише покращити імідж компанії, а й сприятиме формуванню соціально відповідального бренду. Запровадження аналітичних інструментів штучного інтелекту сприятиме кращому розумінню ринкових змін та оптимізації пропозиції підприємства.

Основні пропозиції, сформульовані за результатами дослідження:

- Розвивати цифрову інфраструктуру підприємства, впровадивши CRM-систему для персоналізованої взаємодії з клієнтами, що дозволить підвищити якість обслуговування та утримання клієнтської бази.
- Запровадити екологічно орієнтовані ініціативи, зокрема програму утилізації та обміну техніки, що сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню лояльності споживачів.
- Інтегрувати аналітичні модулі на основі штучного інтелекту для прогнозування змін попиту та оптимізації асортиментної політики.
- Забезпечити підвищення інноваційної компетентності персоналу шляхом залучення до освітніх програм та тренінгів, орієнтованих на інструменти цифрової трансформації та інноваційного управління.
- Активізувати участь підприємства у державних та міжнародних програмах підтримки інноваційної діяльності, з метою залучення додаткового фінансування та інтеграції у сучасні бізнес-екосистеми.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ФОП «МУРАТОВ» не лише зберегти динаміку зростання, а й вийти на якісно новий рівень розвитку, забезпечивши довгострокову конкурентоспроможність та інноваційну стійкість у сучасних умовах. Отримані результати можуть бути використані як практичні рекомендації для впровадження інноваційної стратегії в діяльності малого бізнесу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком промислового підприємства : монографія / Л.О. Волощук, В.В. Кіранова, С.В. Філіппова. – Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 180 с.
2. Андрущенко В.І. Інноваційний потенціал в системі стратегічного управління підприємством // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 76. – С. 231–236.
3. Барна С. Теоретичні аспекти інноваційного потенціалу підприємства у формуванні управлінської стратегії / С. Барна // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 25, № 2. – С. 167–172.
4. Барна С., Гнатюк О. Інноваційний потенціал у стратегії підприємства: діагностика, оцінка, прогнозування // Економіка і регіон. – 2022. – № 1. – С. 82–88.
5. Багрова І., Тищенко Т. Оцінка властивостей інноваційного потенціалу промислового підприємства // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2012. – № 3. – С. 139–144.
6. Білоброва І.О. Проблеми мотивації інноваційної діяльності: світова практика та українські реалії [Електронний ресурс] / І.О. Білоброва. – Режим доступу: [http://dspace.nbuiv.gov.ua/...](http://dspace.nbuiv.gov.ua/)
7. Бойчук В.А. Оптимізація фінансово-господарської діяльності підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 4. – С. 16–20.
8. Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22–31.
9. Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства // Проблеми науки. – 2003. – № 4. – С. 21–31.

10. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки // Економіка АПК. – 2017. – № 5. – С. 65–72.
11. Ганечко І. Проблеми розвитку інновацій в Україні // Економіка. – 2011. – № 5. – С. 21–24.
12. Геєць В.М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання // Економіка України. – 2015. – № 1. – С. 4–25.
13. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 2, Т. 3. – С. 14–19.
14. Глушенкова А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 4 (18). – С. 100–106.
15. Головка Л.В. Механізм активізації інноваційної діяльності підприємства // Економічний простір. – 2020. – № 158. – С. 115–124.
16. Гриньова В.М., Власенко В.В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200 с.
17. Гурочкіна В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 5 (21). – С. 51–57.
18. Дзюбіна А.В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/>
19. Деєва Н.М., Дедіков О.І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.
20. Джеджула В.В., Спіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 4. – С. 5–8.

21. Єжакова Н.В. Методичні підходи до управлінського обліку та аналізу ефективності інноваційної діяльності й інноваційної активності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.ceikneu.edu.ua/...>
22. Єфімова С.А. Управління інноваційним потенціалом підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2014. – № 9. – С. 98–101.
23. Жердєв Є.М. Оцінка інноваційного потенціалу в системі стратегічного управління підприємством // Економіка і суспільство. – 2020. – № 24. – С. 270–275.
24. Зінов'єва І.В. Інноваційний розвиток підприємства як стратегічна мета управління // Економіка і управління. – 2019. – № 3. – С. 45–49.
25. Івашків М.І. Особливості діагностики інноваційного потенціалу підприємства в умовах економічної нестабільності // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Економіка. – 2021. – Вип. 1(65). – С. 140–144.
26. Кабанов В.Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління // Економічний вісник. – 2009. – № 3. – С. 34–42.
27. Карюк В.І. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5(131). – С. 176–182.
28. Кочеткова Н.В. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства у складних економічних умовах // Бізнес Інформ. – 2021. – № 11. – С. 119–125.
29. Коюда П.Н., Шейко І.А. Ефективність інноваційної діяльності підприємств: теорія та практика : монографія. – Х. : ХНУРЕ, 2013. – 337 с.
30. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
31. Крамський Д.Ю., Рачинська А.В. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 67 (1040). – С. 69–73.

32. Кузнецова К.В. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства на основі оцінки його потенціалу // Економіка і організація управління. – 2022. – № 2(38). – С. 64–69.
33. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія. – К. : Ін-т екон. прогнозування НАН України, 1999. – 254 с.
34. Лисенко С. Формування механізму активізації інноваційного потенціалу підприємства // Економіка та держава. – 2020. – № 6. – С. 27–30.
35. Маркіна І., Семич Н., Дячков Д. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства // Економічний форум. – 2016. – Вип. 2. – С. 175–181.
36. Марченко В.М., Цвіркун А.С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 14. – С. 411–417.
37. Матросова В.О. Сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 66. – С. 86–95.
38. Мельник Я.С. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах цифровізації : кваліфікаційна робота магістра / Я.С. Мельник. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. – 116 с.
39. Мельник С.В. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств машинобудування // Економіка та держава. – 2020. – № 11. – С. 46–49.
40. Микитась О.О., Миронова М.К. Управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу // Вісник НТУ "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2015. – № 59. – С. 53–56.

41. Міценко Н.Г., Міщук А.І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2016. – № 4(236). – С. 191–204.
42. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624 с.
43. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 251–263.
44. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник / Держкомстат України. – К., 2002. – 314 с.
45. Овечкіна О.А., Іванова К.В. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів // Економічний вісник Донбасу. – 2007. – № 4. – С. 130–139.
46. Олійник Л. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм // Економіка і організація управління. – 2018. – № 3(27). – С. 51–59.
47. Омельчак Г.В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2014. – № 2(77). – С. 113–118.
48. П'ятницька Г.Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 76–91.
49. Ратвелл Р., Кардінер П. Винахід, інновація, повторна інновація і роль користувача // Technovation. – 1985. – № 3. – Р. 131–180.
50. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
51. Рудь Н.Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки // Економічний форум. – 2019. – № 2. – С. 180–190.

52. Рудь Н.Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». – 2016. – № 13. – С. 79–84.
53. Семенюк О.М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2013. – Вип. 3(40). – С. 80–83.
54. Сиротинська Н.М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств // Економічний простір. – 2011. – № 55. – С. 255–260.
55. Соляник Л.Г., Шевельова Г.О. Вдосконалення управління фінансуванням інноваційно-інвестиційної діяльності на промислових підприємствах // Економіка : проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 260, Т. 6. – С. 1512–1522.
56. Струтинська Л.Р. Ефективність інноваційних заходів у діяльності підприємства // Scientific Bulletin of UNFU. – 2022. – 32(3). – С. 49–54. – <https://doi.org/10.36930/40320308>
57. Туманова А.Ю., Задорожнюк Н.О. Значення інноваційного потенціалу в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю промислового підприємства // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, Вип. 3(3). – С. 12–16.
58. Усатенко О.М. Економічна оцінка інноваційного потенціалу промислового підприємства // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26. – С. 296–301.
59. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства // Наукові праці. Економіка. – 2016. – Т. 285, № 273. – С. 83–88.
60. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 220–227.

61. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 58–63.
62. Янковець Т.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://er.knutd.com.ua/handle/123456789/4609>
63. Яненко І.Г., Бабкова-Пилипенко Н.П. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 3 (17). – С. 55–63.
64. Ярошенко В.М. Формування та оцінка інноваційної активності підприємства // Наукові записки. – 2020. – № 3. – С. 125–129.
65. Zawislak P.A., Alves A.C., Tello-Gamarra J. Innovation capability: from technology development to transaction capability // Journal of Technology Management & Innovation. – 2012. – Vol. 7(2). – P. 14–27.
66. Christensen C. The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail. – Boston : Harvard Business Review Press, 1997. – 252 p.
67. OECD. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. – 3rd ed. – Paris : OECD Publishing, 2005. – 166 p.
68. Cooper R.G. Winning at New Products : Creating Value Through Innovation. – New York : Basic Books, 2017. – 432 p.
69. Schilling M.A. Strategic Management of Technological Innovation. – 6th ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2019. – 320 p.
70. Drucker P.F. Innovation and Entrepreneurship. – New York : Harper Business, 2006. – 288 p.
71. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. – 6th ed. – Wiley, 2020. – 648 p.
72. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – Boston : Harvard Business School Press, 2003. – 272 p.

ДОДАТКИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ»
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП Торговельний менеджмент) *Владислав ГОДІН*

Науковий керівник: старший викладач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва *Валерій ЛЕВАДА*

Харків - 2025

ПЛАКАТ 1

► Метою даної дипломної роботи є аналіз інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ» та розробка шляхів його ефективного управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

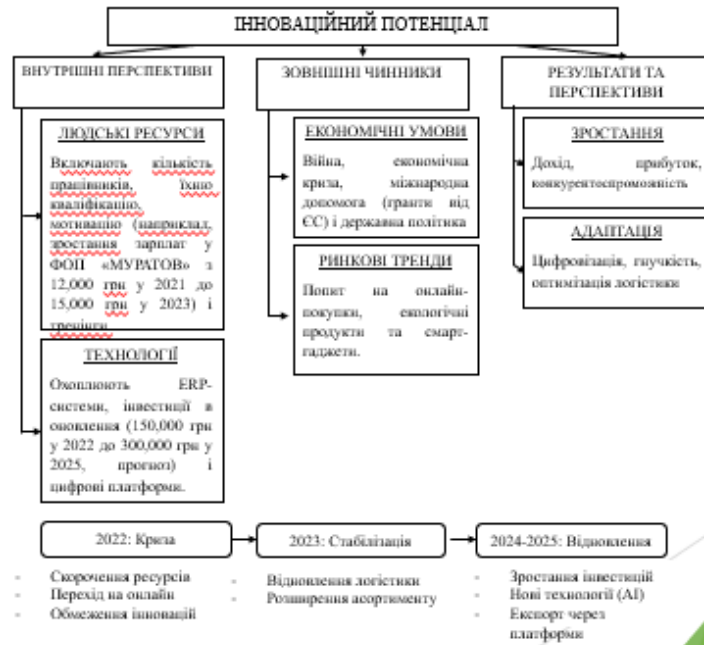
- дослідити теоретичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства;
- проаналізувати сучасний стан і рівень інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ»;
- визначити проблеми та бар'єри розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення управління інноваційним потенціалом;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства.

► Об'єкт дослідження – процес управління інноваційним потенціалом на підприємстві ФОП «МУРАТОВ».

► Предмет дослідження – методи, підходи та механізми управління інноваційним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства.

► Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до управління інноваційним потенціалом на основі сучасних економічних і технологічних тенденцій.

Взаємодія чинників інноваційного потенціалу



ПЛАКАТ 2

Порівняння методів оцінки інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ»

Метод	Опис	Переваги	Недоліки	Застосування до ФОП «МУРАТОВ»
1	2	3	4	5
Експертні оцінки	Експертні оцінки потенціалу за критеріями (технології, персонал) у балах (1-10).	Простота, гнучкість, швидкість	Суб'єктивність, неточність	Технології - 8 (ERP), персонал - 7 (24 працівники, мало тренінгів), фінанси - 7, ринок - 9. Середній бал: 7.75.
Ключові показники	Аналіз ключових даних (інвестиції, продуктивність, рентабельність).	Об'єктивність, порівняльність	Не враховує якість, потреба в даних	Інвестиції - 200,000 грн, продуктивність - 375,000 грн/ос., рентабельність - 18%. Зростання доходу +28.6%.
Інтегральний метод	Індекс із вагами: технології (40%), персонал (30%), фінанси (20%), ринок (10%).	Комплексність, адаптивність	Складність, суб'єктивність ваг	Техон: 8=0.4*3.2, Перс: 7=0.3*2.1, Фінс: 7=0.2*1.4, Ринок: 9=0.1*0.9. Індекс: 7.6/10.
Бенчмаркінг	Порівняння з конкурентами за показниками (доставка, інвестиції).	Практичність, ринкова орієнтація	Обмежений доступ до даних	Доставка - 2 дні (vs 3 у «ЕлектронТех»), інвестиції - 200,000 грн (vs 300,000 грн), рентабельність - 18%.
SWOT-аналіз	Аналіз сильних/слабких сторін, можливостей/загроз.	Простота, комплексність	Якісний характер	Сильні: доставка, ERP; Можливості: єно-продукти; Слабкі: тренінги; Загрози: конкуренція.

ПЛАКАТ 3

ПЛАКАТ 4

SWOT-аналіз ФОП «МУРАТОВ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Швидка доставка за 2 дні, використання ERP-системи для автоматизації, стабільне зростання доходу (9 млн грн у 2023 році) і висока рентабельність (18%)	Обмежена кількість тренінгів (5 у 2023 році), менші інвестиції в технології (200,000 грн порівняно з 300,000 грн у «ЕлектронТех»), високі логістичні витрати (700,000 грн)
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Зростання попиту на екологічні продукти та смарт-гаджети, доступ до державних грантів, цифровізація економіки (наприклад, мобільні додатки)	Конкуренція від великих гравців («ЕлектронТех» із 25% ринкової частки), економічна нестабільність через війну, інфляція, що підвищує витрати. SWOT-аналіз підкреслює міцність інноваційного потенціалу ФОП «МУРАТОВ» у логістиці та ефективності, але вказує на необхідність розвитку кадрів і технологій для реалізації можливостей і протистояння загрозам.

Деталізовані функції та персонал організаційних підрозділів

ПЛАКАТ 5

Підрозділ	Основні функції	Кількість працівників	Ключові інструменти/технології
1	2	3	4
Директор	Стратегічне планування, координація діяльності, контроль за результатами	1	ERP-системи, аналітичні програмне забезпечення
Відділ продажу/обслуговування клієнтів		8	
— Менеджери продажу	Онлайн-продажі, маркетингові кампанії (SEO, SMM), аналіз ринку	5	Google Ads, соціальні мережі, CRM-системи
— Техніки підтримки	Обробка замовлень, консультації, вирішення скарг, підтримка через чат/телефон/емайл	3	Helpdesk-системи, чат-боти, CRM для клієнтів
Відділ логістики		3	
— Керівник логістики	Управління доставкою, складськими запасами, оптимізація логістики, координація з перевізниками	1	Системи WMS, GPS-трекінг, автоматизація складу
— Техніки підтримки	Допомога у налаштуванні логістичних систем, технічне обслуговування складу	2	Системи WMS, програмне забезпечення для автоматизації
Відділ закупівель та фінансів		4	
— Менеджери закупівель	Пошук постачальників, контроль якості, переговори, укладання договорів	3	Аналітика постачальників, програмне забезпечення для закупівель
— Фінансовий контроль	Бухгалтерський облік, бюджетування, фінансовий контроль, підготовка планування	1	1С, Excel, підготовки баз даних

ПЛАКАТ 6

Динаміка фінансових та операційних показників ФОП «МУРАТОВ»

Показник	2021 рік (грн)	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	Абсолютна зміна (2023–2021, грн)	Відносна зміна (%)	Опис
1	2	3	4	5	6	7
Дохід (виручка)	5,000,000	7,000,000	9,000,000	+4,000,000	+80%	Зростання через розширення асортименту (електроніка, техніка) та активізацію онлайн-каналів.
Валовий прибуток	1,500,000	2,300,000	3,000,000	+1,500,000	+100%	Результат оптимізації собівартості та підвищення попиту на товари середнього сегменту.
Чистий прибуток	800,000	1,200,000	1,500,000	+700,000	+87.5%	Ефективне управління витратами та реінвестування прибутків у розвиток.
Кількість реалізованих товарів (одиниць)	2,500	3,000	3,500	+1,000	+40%	Зростання попиту на смарт-гаджети та побутову техніку завдяки маркетинговим кампаніям.
Витрати на логістику	500,000	600,000	700,000	+200,000	+40%	Збільшення через розширення географії доставки (включно з віддаленими регіонами).
Рентабельність продажів (%)	16%	17.5%	18%	+2% (відносно)	+12.5%	Покращення за рахунок ефективного підоутворення та зниження частки витрат.
Інвестиції в обладнання	100,000	150,000	200,000	+100,000	+100%	Модернізація складів, впровадження ERP та автоматизація логістики.
Витрати на персонал (прибіл.)	2,160,000	2,646,000	3,600,000	+1,440,000	+66.67%	Зростання через збільшення штату (з 18 до 24 осіб) та підвищення зарплат (середня 15,000 грн у 2023 р.).
Середньомісячна виручка	416,667	583,333	750,000	+333,333	+80%	Відображає стабільне зростання продажів протягом року.

ПЛАКАТ 7

План інноваційного розвитку (2024–2026 рр.)

Напрямок	Інновація	Очікувані витрати (грн)	Потенційний ефект	Термін впровадження	Додаткові деталі
1	2	3	4	5	6
Цифровізація	AI для прогнозування	250,000	Зменшення запасів на 15% (75,000 грн)	2024	Використання <u>TensorFlow</u> для аналізу даних.
Екологічність	Програма обміну техніки	150,000	Залучення 10% клієнтів (900,000 грн)	2025	Створення 5 пунктів прийому в Харкові.
Персоналізація	AI-CRM	200,000	Зростання повторних продажів на 20% (1.8M грн)	2026	Інтеграція <u>Salesforce</u> для персоналізації.

ПЛАКАТ 8

Напрями підвищення інноваційної діяльності ФОП «МУРАТОВ» (технологічні та операційні аспекти)

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект	Витрати (грн)	Термін реалізації	Джерело фінансування
1	2	3	4	5	6
Розвиток кадрів	15 тренінгів на рік (AI, маркетинг)	Продуктивність +10-15% (201 од.)	50,000	2024	Власні кошти
Модернізація технологій	AI (TensorFlow), автоматизовані склади	Оборот запасів до 9-10, економія 50,000-70,000	300,000	2024-2025	Власні кошти, гранти
Оптимізація логістики	Route4Me, нові перевізники, автоматизація складів	Витрати -10-15%, доставка 1.5 днів	130,000	2024	Власні кошти, партнери
Підвищення гнучкості	SAP APO, графічні інтерфейси	Зменшення затримок на 50%, +150,000-200,000 грн	80,000	2024	Власні кошти

Напрями підвищення інноваційної діяльності ФОП «МУРАТОВ» (маркетингові та екологічні аспекти)

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект	Витрати (грн)	Термін реалізації	Джерело фінансування
1	2	3	4	5	6
Розширення асортименту	20 преміум-позицій (Apple, Bosch), еко-продукція	Дохід +1.35M грн (15% ринку), +5% частки (450,000 грн)	200,000	2025	Власні кошти, партнери
Розвиток інноваційної культури	Програма бонусів (5-10%), мозковитурни	Зростання пропозицій на 20% (75,000-100,000 грн)	20,000	2024	Власні кошти
Адаптація середовища	Диверсифікація (консультації), гранти, моніторинг	Дохід +200,000 грн, зниження ризиків на 5-10%	100,000	2025-2026	Гранти, власні кошти

ПЛАКАТ 9

Фінансова оцінка ефективності інноваційних заходів

Заходи	Витрати (грн)	Додатковий дохід (грн)	Рентабельність (%)	Очікуваний ефект	Ризики
1	2	3	4	5	6
AI прогнозування	250,000	75,000	30%	Зменшення запасів на 15%	Помилки в прогнозах
Програма обміну	150,000	900,000	600%	Залучення 10% клієнтів	Низький попит на обмін
AI-CRM персоналізація	200,000	1,800,000	900%	Зростання повторних продажів на 20%	Технічні збої
Тренінги	50,000	300,000-450,000	600-900%	Продуктивність +10-15%	Низька участь персоналу
Логістика (Route4Me, автоматизація)	130,000	70,000-105,000	54-81%	Витрати -10-15%, доставка 1.5 днів	Затримки перевізниками
Асортимент (преміум, еко)	200,000	1,800,000	900%	Дохід +1.8M грн, +5% частки	Низький попит
Гнучкість (SAP APO)	80,000	150,000-200,000	188-250%	Зменшення затримок на 50%	Технічні збої
Культура (бонуси, турни)	20,000	75,000-100,000	375-500%	Зростання пропозицій на 20%	Низька ініціатива
Адаптація (гранти, диверсифікація)	100,000	200,000	200%	Дохід +200,000 грн, ризики -5-10%	Відмова у грантах
Всього	1,180,000	4,370,000-4,525,000	370-383%	Зростання доходу, репутації	Ризик витрат, недооцінки

Операційна та нематеріальна оцінка ефективності інноваційних заходів

Заходи	Операційний ефект	Нематеріальний ефект	Ризики	Висновок
1	2	3	4	5
AI для прогнозування	Оборот запасів до 9-10, +350 од.	Репутація +0.1 бала	Помилки в прогнозах	Підвищення ефективності запасів потребує точних даних.
Програма обміну техніки	Залучення 300 клієнтів	Репутація +0.2 бала, +5% частки	Низький попит на обмін	Емпатичність змінить поведінку при високому попиті.
AI-CRM для персоналізації	+20% повторних покупок (300 кл.)	Лояльність +0.3 бала	Технічні збої	Персоналізація підвищить лояльність за стабільної роботи.
Тренінги	Продуктивність 192-201 од.	Кваліфікація +0.2 бала	Низька участь персоналу	Навчання дасть ефект при активності працівників.
Логістика (Route4Me)	Доставка 1.5 дня, +175-350 од.	Задоволеність +0.2 бала	Затримки перевантажень	Оптимізація логістики підвищить сервіс.
Асортимент (преміум-еко)	+400 клієнтів, +5% частки	Репутація +0.3 бала	Низький попит	Розширення асортименту змінить ринок.
Гнучкість (SAP APO)	Обробка 3,850 од. за сезон	Гнучкість +0.2 бала	Технічні збої	Гнучкість зменшить сезонні втрати.
Культура (бонуси, історія)	+4-5 ідей на рік	Креативність +0.1 бала	Низька ініціатива	Культура дасть ефект при мотивації.
Адаптація (гранти, диверсифікація)	Дохід +200,000 грн, -5-10% ризиків	Репутація +0.2 бала	Відмова у грантах	Адаптація стабілізує розвиток.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!