**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту**

**«Допущено до захисту»**
**«____» _____20___ р.**

**Завідувач кафедри, к.е.н., доцент**

**_____Наталія ВЕРНЮК**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА**

**БАКАЛАВРА**

# «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО» ЛУЦЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка IV курсу, групи 42-м спеціальності 073 «Менеджмент»
**КУЗНЄЦОВА Вікторія Анатоліївна**
Керівник: к.е.н., доцент
**ЗАГОРОДНЮК Оксана Вікторівна**

**Умань – 2026**

# ЗМІСТ

**ВСТУП …….……. 3**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ... 5**

**РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО» І ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ…… 16**

**РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО» ……...… 42**

**ВИСНОВКИ……..... 56**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 59**

# ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища інноваційна діяльність є одним із визначальних чинників формування конкурентних переваг підприємства. Особливого значення інноваційний розвиток набуває для промислових підприємств, які функціонують в умовах зростання виробничих витрат, нестабільності логістичних ланцюгів, дефіциту кваліфікованого персоналу та посилення міжнародної конкуренції. За таких умов управління інноваційною діяльністю має охоплювати не лише розроблення нових продуктів і технологій, а й цифровізацію бізнес-процесів, розвиток кадрового потенціалу, підвищення енергоефективності, екологізацію виробництва та формування ефективної системи інноваційного планування.

Актуальність теми зумовлена необхідністю наукового обґрунтування напрямів розвитку управління інноваційною діяльністю СП ТОВ «Модерн-Експо» як підприємства, що функціонує у сфері виробництва торговельного обладнання, має значний виробничо-технологічний потенціал, сформовану інноваційну інфраструктуру та орієнтацію на зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку управління інноваційною діяльністю СП ТОВ «Модерн-Експо».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити економічну сутність інновацій та інноваційної діяльності підприємства;

– охарактеризувати систему інноваційного менеджменту, її складові, методи та механізми функціонування;

– дослідити організаційно-економічні особливості діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо»;

– проаналізувати фінансово-економічні результати діяльності підприємства у 2023–2025 рр.;

– оцінити фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів та виробничий потенціал підприємства;

– дослідити структуру інноваційних витрат, витрат на дослідження і розробки та придбання інноваційних технологій;

– оцінити кадрове забезпечення НДДКР та результативність інноваційної діяльності підприємства;

– визначити напрями впровадження інновацій для посилення конкурентних переваг СП ТОВ «Модерн-Експо»;

– обґрунтувати програму еко-інновацій, розвиток інноваційного планування, цифровізації, енергоефективності та еко-кластерної взаємодії.

Об’єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю СП ТОВ «Модерн-Експо».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства як чинника формування конкурентних переваг.

У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, табличного та графічного узагальнення, коефіцієнтного аналізу, економічного обґрунтування, прогнозування та логічного узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці з питань інноваційного менеджменту, нормативно-правові акти, матеріали фінансової звітності СП ТОВ «Модерн-Експо», аналітичні дані щодо діяльності підприємства, а також матеріали, що характеризують його інноваційну та еко-інноваційну діяльність.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо підвищення результативності управління інноваційною діяльністю СП ТОВ «Модерн-Експо», посилення його конкурентних переваг, активізації НДДКР, розвитку цифрових технологій, еко-інновацій та ресурсоефективного виробництва.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Термін «інновація» уперше був обґрунтований Й. А. Шумпетером, який розглядав інновації як ключовий чинник економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Учений трактував інновацію як комерціалізацію наукових розробок і впровадження нових комбінацій ресурсів, здатних задовольняти нові потреби споживачів. Основними суб'єктами інноваційної діяльності, на його думку, виступають великі підприємства, що мають достатні фінансові, кадрові та організаційні ресурси для створення й просування нововведень.

У межах теорії Й. Шумпетера виокремлюють п'ять основних типів інновацій: створення нових або вдосконалених продуктів, упровадження нових методів виробництва, освоєння нових ринків збуту, застосування нових організаційних форм управління та використання нових видів сировини чи матеріалів. При цьому конкуренція розглядається як рушійна сила розвитку економіки, що базується на постійному впровадженні інновацій.

У сучасній економічній науці інновацію здебільшого трактують у двох аспектах: як процес створення й комерціалізації нововведень та як кінцевий результат інноваційної діяльності у формі нового продукту, технології чи організаційного рішення. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації охоплюють нові або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію, послуги й організаційно-управлінські рішення, що забезпечують підвищення ефективності виробництва та соціальної сфери. Отже, інноваційна діяльність являє собою процес створення, впровадження та поширення інновацій з метою забезпечення розвитку підприємства і зміцнення його ринкових позицій.

Для більш ґрунтовного розуміння сутності інновацій та особливостей їх практичного застосування доцільно розглянути класифікацію інновацій за основними класифікаційними ознаками. Систематизація різновидів інновацій дозволяє визначити напрями їх впливу на діяльність підприємства, оцінити

масштаби впровадження, рівень новизни та сфери використання. Узагальнену класифікацію інновацій наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Класифікація різновидів інновацій в залежності від класифікаційних ознак**

| Класифікаційна ознака | Види інновацій | Характеристика |
|---|---|---|
| За об'єктом упровадження | Продуктові | Пов'язані зі створенням нових або вдосконалених товарів і послуг |
| | Процесні | Передбачають удосконалення технологій виробництва та бізнес-процесів |
| | Організаційні | Спрямовані на зміну методів управління, структури та організації праці |
| | Маркетингові | Пов'язані з новими методами просування, збуту та позиціонування продукції |
| За ступенем новизни | Радикальні | Формують принципово нові технології, продукти або ринки |
| | Поліпшуючі | Передбачають удосконалення існуючих продуктів чи процесів |
| | Модифікаційні | Характеризуються незначними змінами окремих параметрів продукції |
| За масштабом поширення | Локальні | Реалізуються в межах окремого підприємства або підрозділу |
| | Галузеві | Охоплюють певну галузь економіки |
| | Національні | Впливають на економіку держави загалом |
| | Глобальні | Мають міжнародне поширення та суттєвий вплив на світовий ринок |
| За джерелом виникнення | Внутрішні | Генеруються безпосередньо підприємством |
| | Зовнішні | Формуються під впливом науково-технічного прогресу, ринку чи партнерів |
| За сферою застосування | Виробничі | Спрямовані на вдосконалення виробничої діяльності |
| | Соціальні | Орієнтовані на покращення умов праці та соціального середовища |
| | Екологічні | Забезпечують зниження негативного впливу на довкілля |
| | Економічні | Пов'язані з удосконаленням фінансових та економічних механізмів |
| За рівнем ризику | Низькоризикові | Характеризуються передбачуваними результатами впровадження |
| | Середньоризикові | Передбачають помірний рівень невизначеності |
| | Високоризикові | Супроводжуються значною невизначеністю та потребою великих інвестицій |

Інформація, наведена у таблиці 1.1, підтверджує, що інновації є комплексною економічною категорією, яка охоплює широкий спектр напрямів

розвитку підприємства. Їх класифікація за об’єктом реалізації дає змогу виокремити продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації, кожна з яких має власний механізм впливу на результати діяльності суб’єкта господарювання. Впровадження таких інновацій сприяє підвищенню ефективності виробничо-господарських процесів, зміцненню ринкових позицій та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Важливого значення набуває класифікація інновацій за рівнем новизни, оскільки вона характеризує глибину та масштаб трансформаційних змін. Радикальні інновації формують передумови для появи нових ринків, технологій і моделей ведення бізнесу, тоді як поліпшуючі та модифікаційні інновації забезпечують поступове вдосконалення вже існуючих продуктів, процесів і методів управління.

Поділ інновацій за масштабами поширення дозволяє оцінити рівень їх впливу – від внутрішньоорганізаційного до глобального економічного середовища. Водночас класифікація за джерелами виникнення свідчить, що інноваційний розвиток може формуватися як за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства, так і під впливом зовнішніх факторів, зокрема науково-технічного прогресу, ринкової кон’юнктури та конкурентного середовища.

Окрему увагу доцільно приділити класифікації інновацій за сферою застосування та ступенем ризику, оскільки саме ці ознаки дозволяють оцінити економічні, соціальні та екологічні наслідки впровадження інноваційних рішень, а також рівень невизначеності, пов’язаний із їх реалізацією. Отже, систематизація різновидів інновацій формує теоретичну основу для побудови ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

У сучасному економічному середовищі інноваційна діяльність виступає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення результативності його функціонування та зміцнення конкурентоспроможності. Практична реалізація інноваційного розвитку здійснюється через систему інноваційного менеджменту, яка охоплює

сукупність принципів, методів, функцій та управлінських інструментів, спрямованих на організацію й координацію інноваційних процесів відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Ефективність інноваційного менеджменту значною мірою визначається здатністю підприємства раціонально використовувати наявні ресурси - фінансові, матеріальні, кадрові, технічні та інтелектуальні. У зв'язку з цим інноваційний менеджмент доцільно розглядати як багаторівневу та інтегровану систему управління, елементи якої перебувають у тісному взаємозв'язку та забезпечують узгоджене управління інноваційною діяльністю підприємства.

Схематично структуру інноваційного менеджменту підприємства наведено на рис. 1.1.

Отже, як свідчать дані рис. 1.1, система інноваційного менеджменту підприємства є складною багаторівневою конструкцією, яка об'єднує взаємопов'язані підсистеми – функціональну, наукову, управляючу та забезпечуючу. Кожна із зазначених підсистем виконує окремі функції, проте їх ефективне функціонування можливе лише за умови тісної взаємодії та узгодженості між усіма елементами системи управління інноваційною діяльністю.

Характерною особливістю інноваційного менеджменту є його динамічність, що проявляється у постійній адаптації структури, функцій та механізмів управління відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Залежно від стратегічних цілей, наявного ресурсного потенціалу та впливу ринкових факторів окремі підсистеми можуть посилювати або змінювати своє значення у загальній системі управління інноваціями. У межах інноваційного менеджменту важливого значення набуває забезпечення безперервного обміну ресурсами між елементами системи, а також між підприємством і зовнішнім середовищем.

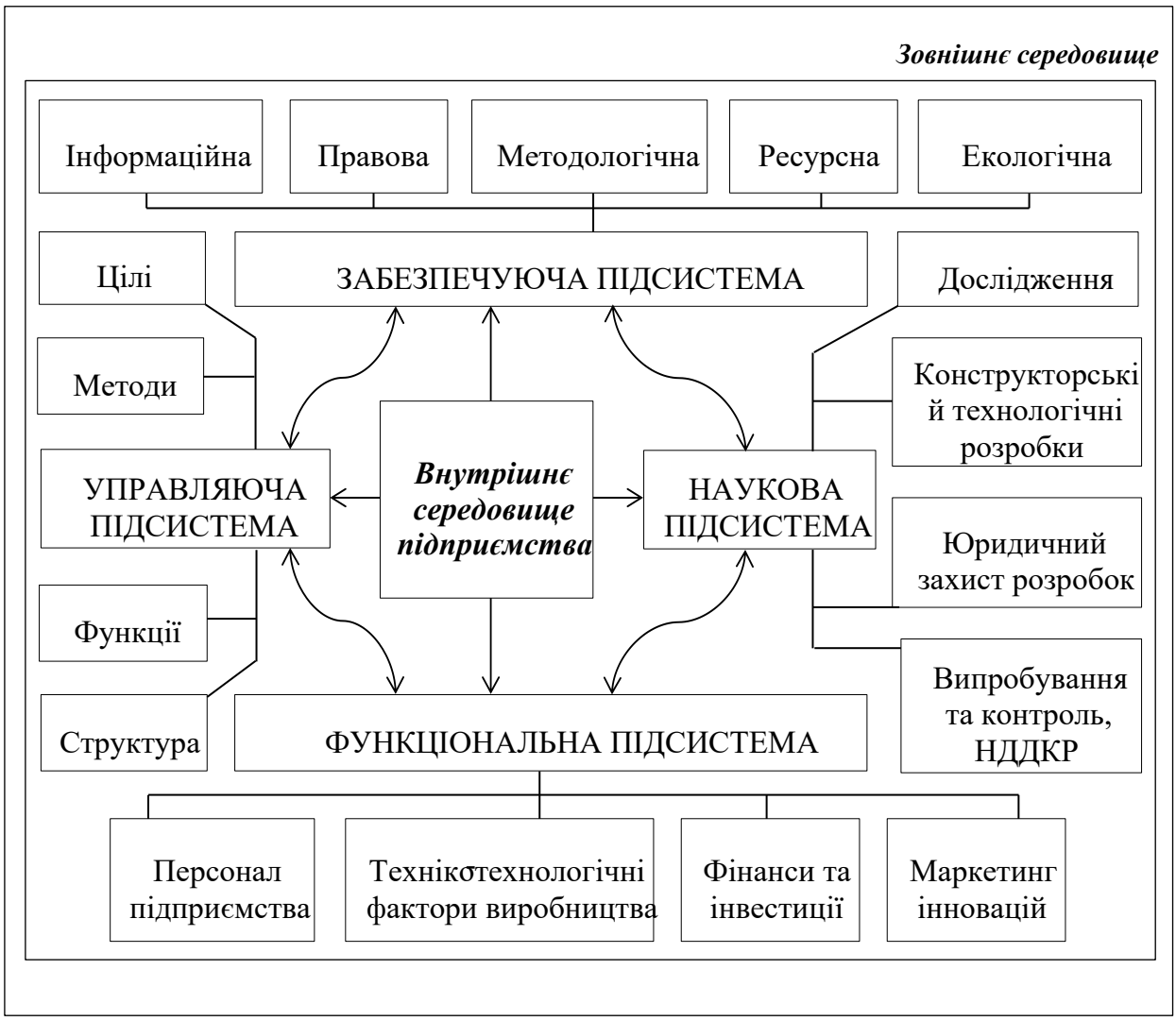



**Рис. 1.1. Структура системи інноваційного менеджменту підприємства**

Йдеться насамперед про інформаційні, фінансові, матеріальні, інтелектуальні та кадрові ресурси, які формують основу реалізації інноваційних процесів. Водночас система інноваційного менеджменту повинна забезпечувати своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до місії підприємства, мотиваційних чинників та змін умов господарювання.

Ключовою метою функціонування інноваційного менеджменту є створення передумов для довгострокового економічного розвитку підприємства, підвищення рівня прибутковості, освоєння нових сегментів ринку та зміцнення конкурентних позицій. Крім того, ефективне управління інноваційною діяльністю сприяє підвищенню адаптивності підприємства до сучасних викликів і забезпечує відповідність результатів його діяльності потребам учасників інноваційного процесу.

Особливу роль у функціонуванні системи інноваційного менеджменту відіграє зовнішнє середовище, яке формує умови та напрями інноваційного розвитку підприємства. На інноваційну діяльність безпосередньо або опосередковано впливають державна політика, науково-технічний прогрес, ринкова кон'юнктура, міжнародне середовище, соціокультурні чинники та діяльність суспільних інститутів. У зв'язку з цим підприємство повинно адаптуватися до дії зовнішніх факторів, максимально використовувати сприятливі можливості та мінімізувати негативний вплив потенційних загроз.

На відміну від зовнішнього середовища, внутрішнє середовище інноваційного менеджменту характеризується вищим рівнем керованості, оскільки формується безпосередньо підприємством через функціонування його основних підсистем. Саме внутрішній потенціал підприємства визначає здатність до генерування, впровадження та комерціалізації інновацій.

Для забезпечення ефективного функціонування системи інноваційного менеджменту особливе значення має управляюча підсистема, оскільки саме вона визначає напрями інноваційного розвитку підприємства, координує інноваційні процеси та забезпечує досягнення стратегічних цілей. Управляюча підсистема охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких ключове місце займають цілі, функції, методи та організаційна структура управління інноваційною діяльністю. Їх узгоджене функціонування формує основу для ефективного впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні складові управляючої підсистеми інноваційного менеджменту підприємства наведено у таблиці 1.2.

Дані таблиці 1.2 свідчать про те, що управляюча підсистема інноваційного менеджменту є ключовим елементом забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Вона об'єднує цілі, функції, методи та організаційні механізми управління, які забезпечують координацію інноваційних процесів і раціональне використання ресурсів.

Ефективне функціонування управляючої підсистеми сприяє підвищенню результативності інноваційної діяльності, зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його довгострокового розви У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності забезпечувати безперервний інноваційний розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2

**Управляюча підсистема інноваційного менеджменту підприємства**

| Складові управляючої підсистеми | Характеристика | Основне призначення |
|---|---|---|
| Цілі інноваційного менеджменту | Підвищення конкурентоспроможності, забезпечення інноваційного розвитку, зростання прибутковості та ринкової вартості підприємства | Формування стратегічних орієнтирів інноваційної діяльності |
| Функції інноваційного менеджменту | Планування, організація, мотивація, координація, контроль та регулювання інноваційних процесів | Забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю |
| Методи інноваційного менеджменту | Економічні, адміністративні, соціально-психологічні, організаційні та інформаційно-аналітичні методи | Реалізація управлінського впливу на інноваційні процеси |
| Організаційна структура управління | Керівництво підприємства, інноваційні підрозділи, проєктні групи, науково-дослідні та виробничі служби | Координація взаємодії учасників інноваційної діяльності |
| Інформаційне забезпечення | Система збору, обробки та аналізу інформації щодо інноваційної діяльності | Підтримка прийняття обґрунтованих управлінських рішень |
| Ресурсне забезпечення | Фінансові, матеріальні, кадрові, технічні та інтелектуальні ресурси | Створення умов для реалізації інноваційних проєктів |
| Система контролю та оцінки | Моніторинг результативності інноваційної діяльності та оцінка ефективності інновацій | Забезпечення коригування та вдосконалення управлінських рішень |

Управління інноваційним розвитком підприємства є складним процесом, який охоплює сукупність взаємопов’язаних елементів, спрямованих на формування, реалізацію та контроль інноваційних рішень. Системний підхід до організації даного процесу дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і

поточних управлінських дій, підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Основні складові елементи процесу управління інноваційним розвитком підприємства наведено у таблиці 1.3. Дані таблиці 1.3 свідчать про те, що процес управління інноваційним розвитком підприємства має комплексний та багатоетапний характер. Його ефективність визначається узгодженістю стратегічних, організаційних, ресурсних та контрольних складових, що забезпечують безперервність інноваційних процесів.

Таблиця 1.3

**Складові елементи процесу управління інноваційним розвитком підприємства**

| Складовий елемент | Характеристика | Значення для підприємства |
|---|---|---|
| Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища | Оцінювання ресурсного потенціалу підприємства, ринкових умов, конкурентного середовища та тенденцій розвитку | Визначення можливостей і загроз для інноваційного розвитку |
| Формування інноваційної стратегії | Визначення стратегічних напрямів та пріоритетів інноваційної діяльності | Забезпечення довгострокового розвитку підприємства |
| Планування інноваційної діяльності | Розроблення програм, планів та інноваційних проєктів | Координація інноваційних процесів і ресурсів |
| Організація інноваційних процесів | Формування організаційних структур та розподіл функцій між учасниками інноваційної діяльності | Забезпечення ефективної реалізації інновацій |
| Ресурсне забезпечення | Забезпечення фінансовими, матеріальними, кадровими та інформаційними ресурсами | Створення умов для впровадження інновацій |
| Мотивація персоналу | Формування системи стимулювання інноваційної активності працівників | Підвищення зацікавленості персоналу у розвитку підприємства |
| Управління інноваційними ризиками | Виявлення, оцінювання та мінімізація ризиків інноваційної діяльності | Зниження рівня невизначеності та можливих втрат |
| Контроль і оцінка результатів | Моніторинг виконання інноваційних проєктів та оцінка їх ефективності | Забезпечення своєчасного коригування управлінських рішень |
| Комерціалізація інновацій | Виведення інноваційних продуктів і технологій на ринок | Формування прибутку та конкурентних переваг |

Особливого значення набувають етапи формування інноваційної стратегії, ресурсного забезпечення та управління ризиками, оскільки саме вони створюють передумови для результативного впровадження інновацій і підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Водночас мотивація персоналу та ефективна організація інноваційних процесів сприяють активізації інноваційної діяльності та підвищенню її результативності.

Отже, системний підхід до управління інноваційним розвитком дозволяє підприємству забезпечити довгострокове економічне зростання, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності господарської діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

В умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища особливого значення набуває використання ефективних методів управління інноваційним розвитком підприємства. Саме методи управління визначають способи впливу на інноваційні процеси, забезпечують координацію діяльності учасників інноваційної діяльності та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Вибір і поєднання відповідних методів управління залежать від специфіки діяльності підприємства, рівня його інноваційного потенціалу та особливостей зовнішнього середовища. Основні методи управління інноваційним розвитком підприємства наведено у таблиці 1.4.

Дані таблиці 1.4 свідчать про те, що управління інноваційним розвитком підприємства базується на використанні комплексу взаємопов’язаних методів, які забезпечують реалізацію стратегічних і поточних цілей інноваційної діяльності. Кожна група методів виконує окрему функцію, проте їх ефективність досягається лише за умови комплексного та системного застосування.

Особливе значення у сучасних умовах мають економічні, інформаційно-аналітичні та стратегічні методи управління, оскільки саме вони дозволяють підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати

результативність інноваційної діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток. Водночас соціально-психологічні методи сприяють формуванню інноваційної культури та підвищенню творчої активності персоналу.

Отже, ефективне поєднання методів управління інноваційним розвитком створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, активізації інноваційної діяльності та забезпечення стійкого економічного зростання в умовах сучасної економіки.

Таблиця 1.4

**Методи управління інноваційним розвитком підприємства**

| Метод управління | Характеристика методу | Основне призначення |
|---|---|---|
| Економічні методи | Використання фінансових стимулів, бюджетування, інвестування та економічного аналізу | Забезпечення економічної ефективності інноваційної діяльності |
| Адміністративні методи | Застосування наказів, регламентів, нормативів та управлінських рішень | Координація та контроль інноваційних процесів |
| Організаційні методи | Формування організаційної структури, розподіл функцій і відповідальності | Забезпечення ефективної взаємодії учасників інноваційної діяльності |
| Соціально-психологічні методи | Мотивація персоналу, розвиток корпоративної культури, стимулювання творчої активності | Активізація інноваційної ініціативності працівників |
| Інформаційно-аналітичні методи | Збір, обробка та аналіз інформації щодо інноваційної діяльності | Підтримка прийняття обґрунтованих управлінських рішень |
| Програмно-цільові методи | Розроблення інноваційних програм, проєктів і стратегій розвитку | Досягнення визначених стратегічних цілей |
| Методи прогнозування | Оцінювання перспектив розвитку ринку, технологій та інновацій | Визначення майбутніх напрямів інноваційного розвитку |
| Методи управління ризиками | Виявлення, оцінювання та мінімізація ризиків інноваційної діяльності | Зниження рівня невизначеності та можливих втрат |
| Маркетингові методи | Аналіз потреб споживачів, ринку та конкурентного середовища | Забезпечення комерційної результативності інновацій |
| Методи стратегічного управління | Формування довгострокових напрямів інноваційного розвитку | Забезпечення конкурентоспроможності підприємства |

У сучасних умовах господарювання ефективність інноваційного розвитку підприємства значною мірою залежить від дієвості механізмів управління, які забезпечують реалізацію інноваційної стратегії, координацію інноваційних процесів та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Механізми управління інноваційним розвитком являють собою сукупність методів, інструментів, важелів і організаційних рішень, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на інноваційну діяльність підприємства. Їх використання спрямоване на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних переваг та забезпечення довгострокового економічного розвитку.

Механізми управління інноваційним розвитком підприємства мають комплексний характер і охоплюють економічні, організаційні, кадрові, інформаційні та стратегічні аспекти управління. Їх ефективне функціонування забезпечує узгодженість інноваційних процесів, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє реалізації стратегічних цілей розвитку.

Особливого значення в сучасних умовах набувають економічний, інформаційний та стратегічний механізми, оскільки саме вони створюють основу для забезпечення фінансової стійкості інноваційної діяльності, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас мотиваційний та кадровий механізми сприяють активізації інноваційної активності персоналу та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

Отже, результативність інноваційного розвитку підприємства значною мірою визначається здатністю керівництва забезпечити ефективне поєднання різних механізмів управління та інструментів їх реалізації. Комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю дозволяє підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, забезпечити стійке економічне зростання та зміцнити свої позиції на ринку.

# РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА І ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Спільне українсько-польське підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Модерн-Експо» є одним із провідних вітчизняних виробників торговельного обладнання та комплексних рішень для облаштування об’єктів роздрібної торгівлі. Підприємство спеціалізується на проєктуванні, виготовленні та реалізації сучасного обладнання для супермаркетів, магазинів, автозаправних комплексів, закладів громадського харчування та логістичних об’єктів. Основу асортименту становлять стелажні системи, касові бокси, холодильне обладнання, торгові меблі, системи освітлення та інші елементи торговельної інфраструктури.

Підприємство функціонує як міжнародна виробнича компанія з високим рівнем інтеграції інноваційних технологій, автоматизованих виробничих процесів та сучасних методів управління. Діяльність «Модерн-Експо» орієнтована не лише на внутрішній ринок України, а й на активну зовнішньоекономічну діяльність. Компанія здійснює експорт продукції до багатьох країн Європи та інших регіонів світу, що свідчить про її конкурентоспроможність і відповідність міжнародним стандартам якості.

Важливою особливістю підприємства є орієнтація на інноваційний розвиток та індивідуальний підхід до клієнтів. Компанія впроваджує сучасні дизайнерські та технологічні рішення, адаптуючи продукцію до потреб різних форматів торгівлі. Значна увага приділяється модернізації виробництва, цифровізації бізнес-процесів, підвищенню енергоефективності та розвитку кадрового потенціалу.

Організаційна структура підприємства характеризується поєднанням виробничих, логістичних, інженерних та управлінських підрозділів, що забезпечує ефективну координацію діяльності та оперативне реагування на зміни ринкового середовища. Завдяки стратегічному розвитку, інноваційній

спрямованості та високій якості продукції СП ТОВ «Модерн-Експо» займає вагомі позиції на ринку торговельного обладнання та формує стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного економічного середовища.

Таблиця 2.1

**Основні характеристики СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| Характеристика | Дані підприємства |
|---|---|
| Повна назва підприємства | Спільне українсько-польське підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Модерн-Експо» |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Форма власності | Спільне українсько-польське підприємство |
| Галузь діяльності | Виробництво торговельного обладнання |
| Основний вид діяльності | Проєктування та виготовлення обладнання для об’єктів роздрібної торгівлі |
| Спеціалізація підприємства | Комплексне оснащення торговельних мереж та комерційних об’єктів |
| Основні види продукції | Стелажні системи, касові бокси, холодильне обладнання, торгові меблі |
| Ринки збуту | Україна та країни Європи |
| Основні споживачі | Супермаркети, торговельні мережі, магазини, АЗС |
| Особливості діяльності | Інноваційна спрямованість, автоматизація виробництва, експортна орієнтація |
| Конкурентні переваги | Висока якість продукції, сучасні технології, індивідуальний підхід до клієнтів |
| Напрями стратегічного розвитку | Розширення міжнародної діяльності, цифровізація бізнес-процесів, модернізація виробництва |

Для оцінки результативності господарської діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники підприємства у динаміці за 2023–2025 рр. Аналіз дозволяє визначити тенденції зміни обсягів реалізації продукції, рівня витрат, фінансових результатів та загальної ефективності функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Отримані результати є важливою основою для оцінки фінансової стійкості підприємства, його конкурентних позицій та перспектив подальшого розвитку.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників СП ТОВ «Модерн-Експо» протягом

досліджуваного періоду. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році зріс на 90,8% порівняно з 2023 роком, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства та зростання попиту на його продукцію.

Таблиця 2.2

**Основні фінансово-економічні показники СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Темп приросту 2023/2025, % |
|---|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 4 077 995 | 5 795 864 | 7 779 159 | 90,8 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 2 877 964 | 4 128 145 | 5 793 579 | 101,3 |
| Валовий прибуток, тис. грн | 1 200 031 | 1 667 719 | 1 985 580 | 65,5 |
| Інші операційні доходи, тис. грн | 131 584 | 112 274 | 255 472 | 94,2 |
| Адміністративні витрати, тис. грн | 343 771 | 319 983 | 398 943 | 16,1 |
| Витрати на збут, тис. грн | 224 711 | 325 447 | 447 849 | 99,3 |
| Інші операційні витрати, тис. грн | 82 907 | 138 905 | 131 747 | 58,9 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн | 680 226 | 995 658 | 1 262 513 | 85,6 |
| Інші доходи, тис. грн | 55 959 | 51 826 | 11 893 | -78,7 |
| Фінансові витрати, тис. грн | 18 475 | 1 859 | 4 459 | -75,9 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн | 716 441 | 1 058 457 | 1 269 257 | 77,2 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн | -133 678 | -203 326 | -238 140 | 78,1 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн | 582763 | 855 131 | 1 031 117 | 76,9 |

Позитивною тенденцією є також збільшення валового прибутку на 65,5%, що характеризує підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності. Водночас спостерігається значне зростання собівартості реалізованої продукції – на 101,3%, що зумовлено підвищенням вартості матеріальних ресурсів, енергоносіїв, логістичних витрат та витрат на оплату праці.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 85,6%, а прибуток до оподаткування – на 77,2%, що свідчить про достатньо високий рівень операційної ефективності підприємства та його здатність забезпечувати стабільне зростання прибутковості навіть в умовах економічної нестабільності.

Позитивним аспектом є також суттєве скорочення фінансових витрат у порівнянні з 2023 роком, що може свідчити про зниження кредитного навантаження та більш ефективне управління фінансовими ресурсами.

Разом з тим, збільшення адміністративних витрат і витрат на збут вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. У цілому результати аналізу підтверджують наявність у СП ТОВ «Модерн-Експо» стійких конкурентних позицій, високого рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища та значного потенціалу для подальшого розвитку.

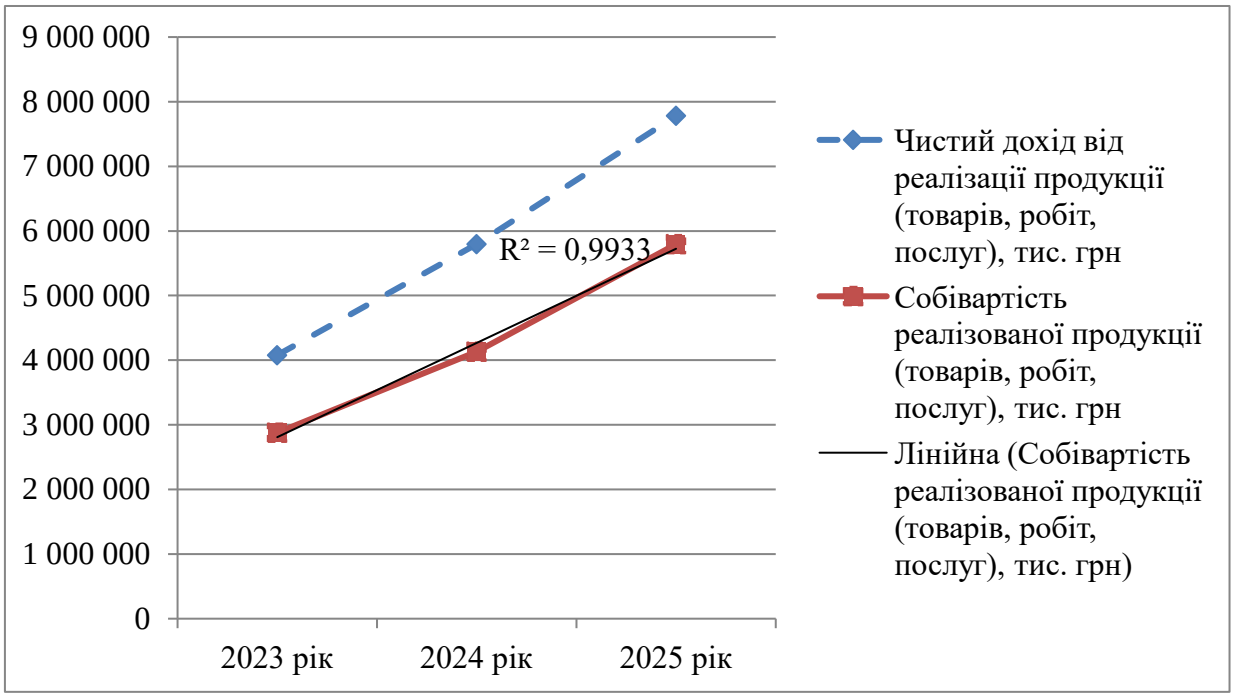



**Рис. 2.1 Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції товарів, робіт, послуг СП ТОВ «Модерн-Експо», млн. грн**

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є чистий фінансовий результат, який упродовж 2023–2025 рр. демонстрував стійку тенденцію до зростання. Так, чистий прибуток СП ТОВ «Модерн-Експо» у 2025 році становив 1031117 тис. грн, що на 76,9% більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про підвищення загальної результативності фінансово-господарської діяльності підприємства, ефективне управління

витратами та здатність забезпечувати стабільне нарощування прибутковості навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Функціонування національної економіки України нині відбувається в умовах повномасштабної військової агресії Російської Федерації, що суттєво впливає на соціально-економічні процеси та діяльність суб'єктів господарювання. Сучасний етап економічного розвитку характеризується низкою дестабілізуючих чинників, серед яких особливої ваги набувають дисбаланс ринку праці, руйнування виробничої інфраструктури, посилення інфляційних процесів, погіршення доступу до кредитних ресурсів та ускладнення логістичних зв'язків. Крім того, спостерігається трансформація конкурентного середовища, що проявляється у скороченні частки великих підприємств та активізації діяльності малих компаній на ринках товарів першої необхідності. Сукупність зазначених факторів негативно позначається на рівні економічної безпеки держави та стійкості функціонування підприємств.

Вказані тенденції мають безпосередній вплив і на діяльність СП ТОВ «Модерн-Експо». Зокрема, підприємство стикається зі скороченням попиту на торговельне обладнання внаслідок зниження інвестиційної активності суб'єктів торгівлі та сфери послуг. Водночас спостерігається суттєве підвищення витрат на виробництво та реалізацію продукції, що обумовлено зростанням цін на сировину, енергоресурси, логістичні послуги та оплату праці. Негативним чинником також є зменшення кількості потенційних замовників і дефіцит кваліфікованого персоналу, спричинений міграційними процесами та мобілізацією трудових ресурсів.

Для оцінки рівня фінансової стійкості та визначення ризику виникнення кризових явищ у діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно здійснити діагностику ймовірності банкрутства підприємства. Одним із найбільш поширених і ефективних інструментів прогнозування фінансової неспроможності є багатофакторна модель Альтмана, яка базується на комплексному аналізі показників ліквідності, прибутковості, ділової активності та структури капіталу підприємства. Використання даної моделі дозволяє

оцінити рівень фінансової безпеки підприємства та визначити його здатність зберігати стабільність функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Результати розрахунку інтегрального показника Альтмана для СП ТОВ «Модерн-Експо» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Діагностика ймовірності банкрутства СП ТОВ «Модерн-Експо» за моделлю Альтмана**

| Показник | Формула розрахунку | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|---|---|---|---|---|
| $X_1$ – робочий капітал / активи | Оборотні активи – поточні зобов’язання / активи | 0,500 | 0,441 | 0,419 |
| $X_2$ – нерозподілений прибуток / активи | Нерозподілений прибуток / активи | 0,703 | 0,617 | 0,629 |
| $X_3$ – операційний прибуток / активи | Прибуток від операційної діяльності / активи | 0,161 | 0,183 | 0,194 |
| $X_4$ – власний капітал / зобов’язання | Власний капітал / зобов’язання | 2,949 | 2,590 | 2,413 |
| Z-показник Альтмана | $6{,}56X_1 + 3{,}26X_2 + 6{,}72X_3 + 1{,}05X_4$ | 9,747 | 8,852 | 8,638 |
| Оцінка фінансового стану | Z > 2,6 - низька ймовірність банкрутства | Низька | Низька | Низька |

Результати розрахунку свідчать, що у 2023–2025 рр. СП ТОВ «Модерн-Експо» перебувало у зоні фінансової стійкості, оскільки значення Z-показника суттєво перевищували критичну межу 2,6. Водночас спостерігається поступове зниження інтегрального показника з 9,747 у 2023 р. до 8,638 у 2025 р., що вказує не на загрозу банкрутства, а на певне послаблення запасу фінансової міцності через зростання зобов’язань і зниження частки робочого капіталу в активах.

Для комплексної оцінки результативності господарської діяльності та рівня ефективності управління фінансовим станом СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно провести аналіз системи показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості. Використання системи відносних фінансових коефіцієнтів дозволяє визначити рівень платоспроможності підприємства, ефективність використання активів і капіталу, а також оцінити

здатність підприємства забезпечувати стабільний фінансовий розвиток у довгостроковій перспективі. Результати розрахунків наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники оцінки та аналізу ефективності провадження господарської діяльності й управління фінансовим станом СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Нормативне значення |
|---|---|---|---|---|
| Показники ліквідності | | | | |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 3,14 | 2,80 | 2,56 | >1,0 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 2,63 | 2,31 | 2,06 | 0,7–1,5 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 1,24 | 0,89 | 0,38 | 0,2–0,35 |
| Показники фінансової стійкості | | | | |
| Коефіцієнт автономії | 0,75 | 0,72 | 0,71 | >0,5 |
| Коефіцієнт фінансового левериджу | 0,34 | 0,39 | 0,41 | <1,0 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,64 | 0,56 | 0,56 | 0,2–0,5 |
| Показники ділової активності | | | | |
| Оборотність активів, разів | 0,96 | 1,06 | 1,20 | Зростання |
| Оборотність дебіторської заборгованості, разів | 2,80 | 3,57 | 3,16 | Зростання |
| Оборотність робочого капіталу, разів | 2,22 | 2,57 | 3,01 | Зростання |
| Показники прибутковості | | | | |
| Рентабельність активів (ROA), % | 13,8 | 15,7 | 15,9 | >5% |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 22,6 | 27,0 | 26,2 | >10% |
| Чиста рентабельність продажу (NPM), % | 14,3 | 14,8 | 13,2 | >5% |
| Валова рентабельність, % | 41,7 | 40,4 | 34,3 | Зростання бажане |

Результати проведеного аналізу свідчать про високий рівень фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо». Підприємство характеризується достатнім рівнем ліквідності, що підтверджує його здатність своєчасно виконувати поточні зобов’язання. Значення коефіцієнта автономії протягом досліджуваного періоду перевищувало нормативний рівень, що свідчить про фінансову незалежність підприємства та низький рівень ризику втрати платоспроможності.

Позитивною тенденцією є також зростання показників ділової активності, зокрема оборотності активів та робочого капіталу, що характеризує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Високі

значення показників рентабельності підтверджують здатність СП ТОВ «Модерн-Експо» забезпечувати стабільне формування прибутку та підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Разом з тим певне зниження валової рентабельності у 2025 році свідчить про зростання виробничих витрат та необхідність подальшого вдосконалення системи управління собівартістю продукції. У цілому фінансовий стан підприємства можна оцінити як стійкий, а результати діяльності – як ефективні та перспективні з позиції довгострокового розвитку.

Для оцінки ефективності використання основних виробничих фондів СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно провести аналіз показників фондовіддачі, фондомісткості, фондоозброєності праці та рентабельності основних засобів. Зазначені показники дозволяють визначити рівень ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, оцінити результативність вкладень у необоротні активи та встановити вплив основних засобів на формування фінансових результатів діяльності підприємства. Результати розрахунків наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання основних виробничих фондів СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|---|---|---|---|
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 1 079 540 | 1 299 391 | 1 635 542 |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 4 077 995 | 5 795 864 | 7 779 159 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 582763 | 855 131 | 1 031 117 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 1 620 | 1 713 | 1 953 |
| Фондовіддача, грн | 3,78 | 4,46 | 4,76 |
| Фондомісткість, грн | 0,26 | 0,22 | 0,21 |
| Фондоозброєність праці, тис. грн/особу | 666,4 | 758,5 | 837,5 |
| Рентабельність основних засобів, % | 54,0 | 65,8 | 63,0 |

Результати аналізу свідчать про достатньо високий рівень ефективності використання основних виробничих фондів СП ТОВ «Модерн-Експо».

Протягом 2023–2025 рр. спостерігається стійка тенденція до зростання показника фондовіддачі, що свідчить про підвищення результативності використання основних засобів та збільшення обсягів реалізації продукції на одиницю вартості виробничих фондів. Одночасно зниження фондомісткості підтверджує підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Позитивною тенденцією є також зростання фондоозброєності праці, що характеризує підвищення рівня технічного забезпечення працівників та модернізацію виробничої бази підприємства. Високі значення рентабельності основних засобів свідчать про ефективне використання інвестицій у виробничі активи та здатність підприємства забезпечувати стабільне формування прибутку. У цілому результати аналізу підтверджують високий рівень виробничо-технічного потенціалу СП ТОВ «Модерн-Експо» та ефективність управління основними виробничими фондами.

Для оцінки результативності системи менеджменту СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно провести аналіз показників ефективності управлінської діяльності. Дослідження цих показників дозволяє визначити рівень організаційної результативності управління, ефективність використання управлінського персоналу та здатність системи менеджменту забезпечувати стабільний розвиток підприємства. Оцінювання ефективності управління здійснюється на основі показників прибутковості діяльності, продуктивності праці управлінського персоналу та рівня управлінських витрат. Результати розрахунків наведено у табл. 2.6.

Організаційна структура управління СП ТОВ «Модерн-Експо» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує поєднання централізованого управління з функціональною спеціалізацією окремих підрозділів. Такий тип структури є характерним для великих виробничих підприємств, діяльність яких потребує чіткої координації виробничих, логістичних, фінансових та управлінських процесів.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності управлінської діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 4 077 995 | 5 795 864 | 7 779 159 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 582763 | 855 131 | 1 031 117 |
| Адміністративні витрати, тис. грн | 343 771 | 319 983 | 398 943 |
| Частка адміністративних витрат у чистому доході, % | 8,43 | 5,52 | 5,13 |
| Рентабельність управлінської діяльності, % | 169,5 | 267,2 | 258,5 |
| Коефіцієнт ефективності управління | 1,98 | 3,11 | 3,16 |
| Прибуток на 1 грн адміністративних витрат, грн | 1,70 | 2,67 | 2,59 |
| Темп зростання адміністративних витрат, % | – | 93,1 | 124,7 |
| Темп зростання чистого прибутку, % | – | 146,7 | 120,6 |

Вищим органом управління підприємства є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства, затверджують ключові управлінські рішення та контролюють результати діяльності. Безпосереднє керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який координує роботу структурних підрозділів та забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства.

У структурі управління СП ТОВ «Модерн-Експо» функціонують виробничі, фінансово-економічні, маркетингові, логістичні, кадрові та інженерно-технічні підрозділи. Виробничі служби забезпечують організацію та контроль технологічних процесів, фінансово-економічні підрозділи здійснюють планування, аналіз і контроль фінансових результатів діяльності, а маркетингові та збутові служби відповідають за формування ринкової стратегії підприємства та розвиток клієнтської мережі.

Важливою особливістю структури управління підприємства є орієнтація на інноваційний розвиток та цифровізацію бізнес-процесів. Значна увага приділяється автоматизації виробництва, оптимізації логістичних процесів та впровадженню сучасних інформаційних технологій у систему управління. Це забезпечує високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| **Внутрішнє середовище** | **Сильні сторони (S)** | **Слабкі сторони (W)** |
|---|---|---|
| Виробничо-фінансова діяльність | Високі темпи зростання доходу та прибутку; значний рівень фінансової стійкості; сучасна виробнича база; лідерські позиції на ринку торговельного обладнання; високий рівень рентабельності | Зростання собівартості продукції; підвищення витрат на збут; залежність від вартості енергоресурсів та імпортної сировини; збільшення дебіторської заборгованості |
| Кадровий та управлінський потенціал | Кваліфікований персонал; міжнародний досвід діяльності; впровадження сучасних управлінських технологій | Дефіцит робочої сили; ризик втрати кваліфікованих працівників через міграцію та мобілізацію |
| Інноваційний розвиток | Використання автоматизованих виробничих процесів; інноваційна орієнтація; експортна діяльність | Значні потреби у капіталовкладеннях для подальшої модернізації |
| **Зовнішнє середовище** | **Можливості (O)** | **Загрози (T)** |
| Ринкове середовище | Розширення експортних ринків; розвиток торговельної інфраструктури; зростання попиту на сучасне торговельне обладнання післявоєнного відновлення економіки | Скорочення попиту в умовах війни; посилення конкуренції; нестабільність валютного курсу |
| Економічні та політичні фактори | Державні та міжнародні програми підтримки бізнесу; цифровізація економіки; розвиток логістичної інфраструктури | Інфляція; зростання вартості кредитних ресурсів; ускладнення логістики; військові ризики |
| Соціальні фактори | Підвищення попиту на інноваційні рішення у сфері торгівлі | Відтік трудових ресурсів; зниження купівельної спроможності населення |

Результати аналізу свідчать, що система управління СП ТОВ «Модерн-Експо» є достатньо ефективною, про що свідчить зростання рентабельності управлінської діяльності та зниження частки адміністративних витрат у структурі доходу підприємства. Це підтверджує раціональність організаційної структури та високий рівень результативності управлінських рішень.

Для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно здійснити комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. З цією метою використано методи SWOT- та PEST-аналізу, які дозволяють систематизувати ключові фактори

впливу на діяльність підприємства, визначити його конкурентні переваги, слабкі сторони, потенційні можливості та загрози. Проведення такого аналізу є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дає змогу оцінити рівень адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та сформувати ефективні управлінські рішення в умовах економічної нестабільності.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що СП ТОВ «Модерн-Експо» має вагомі конкурентні переваги, пов’язані з високим рівнем фінансової стійкості, інноваційною спрямованістю та лідерськими позиціями на ринку торговельного обладнання. Водночас діяльність підприємства значною мірою залежить від зовнішніх економічних та воєнних чинників, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами, кадрового забезпечення та диверсифікації ринків збуту.

Таблиця 2.8

**PEST-аналіз середовища СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| Чинник | Характеристика впливу |
|---|---|
| **P – Political (політичні фактори)** | Воєнний стан в Україні; державне регулювання підприємницької діяльності; зміни податкової політики; міжнародна підтримка українського бізнесу |
| **E – Economic (економічні фактори)** | Інфляція; нестабільність валютного курсу; зростання цін на сировину та енергоносії; ускладнення доступу до кредитних ресурсів; зростання логістичних витрат |
| **S – Social (соціальні фактори)** | Міграція населення; дефіцит кваліфікованих кадрів; зміна структури споживчого попиту; зниження платоспроможності окремих категорій споживачів |
| **T – Technological (технологічні фактори)** | Розвиток автоматизації виробництва; цифровізація бізнес-процесів; впровадження інноваційних технологій у сфері торговельного обладнання; необхідність постійної модернізації виробництва |

Результати PEST-аналізу підтверджують, що на діяльність СП ТОВ «Модерн-Експо» найбільший вплив мають економічні та політичні чинники, пов’язані з воєнними ризиками, інфляційними процесами та нестабільністю ринкового середовища. Водночас підприємство демонструє високий рівень адаптивності до сучасних умов господарювання завдяки впровадженню інноваційних технологій, модернізації виробництва та активному розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Це формує передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно провести аналіз показників продуктивності праці, трудомісткості, середньорічного доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника. Дослідження даних показників дозволяє визначити рівень ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, оцінити результативність організації праці та виявити тенденції зміни продуктивності персоналу в умовах розвитку виробництва й модернізації діяльності підприємства. Результати розрахунків наведено у табл. 2.9, Рис. 2.2.

Таблиця 2.9

**Показники ефективності використання трудових ресурсів СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 4 077 995 | 5 795 864 | 7 779 159 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 582763 | 855 131 | 1 031 117 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 1 620 | 1 713 | 1 953 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 2 517,3 | 3 383,5 | 3 983,2 |
| Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу | 359,7 | 499,2 | 527,9 |
| Трудомісткість продукції | 0,00040 | 0,00030 | 0,00025 |
| Темп зростання продуктивності праці, % | – | 134,4 | 117,7 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн | 744 083 | 944 876 | 1 278 689 |
| Середньорічні витрати на оплату праці одного працівника, тис. грн | 459,3 | 551,5 | 654,7 |

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства у 2023–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку та підвищення результативності діяльності. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс на 90,8%, а чистий прибуток – на 76,9%, що вказує на зміцнення фінансових результатів підприємства та розширення масштабів господарської діяльності. Одночасно відбулося зростання середньооблікової чисельності працівників з 1620 до 1953 осіб, що свідчить про збільшення виробничого потенціалу підприємства.

Особливо важливою є тенденція до підвищення продуктивності праці, яка зросла з 2517,3 тис. грн/особу у 2023 році до 3983,2 тис. грн/особу у 2025 році.

Темпи зростання продуктивності праці у 2024 році становили 134,4%, а у 2025 році – 117,7%, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності використання трудових ресурсів. Позитивною є також динаміка прибутку на одного працівника, який збільшився з 359,7 до 527,9 тис. грн/особу, що підтверджує зростання економічної віддачі праці.

Зниження трудомісткості продукції з 0,00040 до 0,00025 свідчить про підвищення рівня організації виробництва, удосконалення технологічних процесів та ефективніше використання трудових ресурсів. Водночас витрати на оплату праці та середньорічні витрати на одного працівника демонструють стале зростання, що може бути пов’язано як із підвищенням рівня заробітної плати, так і з необхідністю стимулювання персоналу в умовах зростання обсягів діяльності підприємства.

Отже, наведені показники підтверджують підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства та формування позитивних передумов для подальшого зростання продуктивності праці й конкурентоспроможності підприємства.

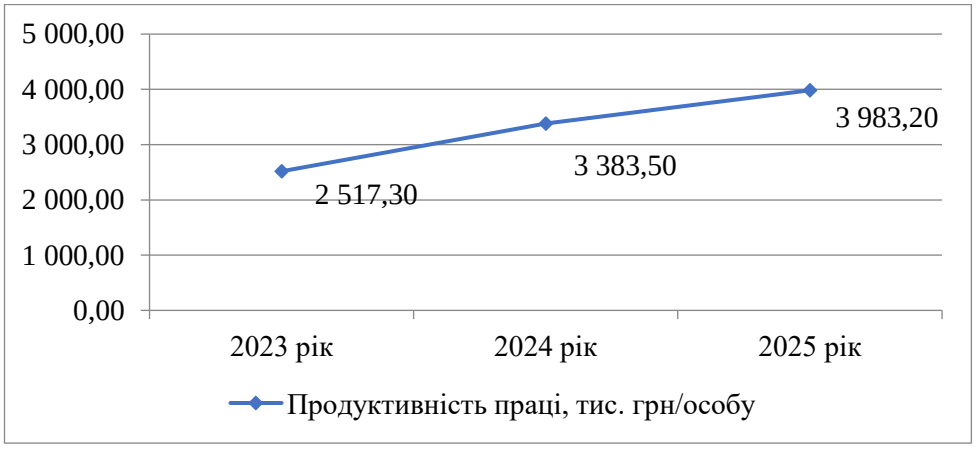



**Рис. 2.2. Продуктивність праці, тис. грн/особу**

Для поглибленої оцінки стратегічних перспектив розвитку підприємства важливого значення набуває аналіз його інноваційної діяльності. В умовах посилення конкуренції, цифровізації економіки та швидкого технологічного оновлення саме інноваційна активність визначає здатність підприємства забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і стійкість

функціонування. З огляду на це доцільним є проведення SWOT-аналізу інноваційної діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо», який дозволяє визначити ключові сильні та слабкі сторони інноваційного потенціалу підприємства, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, що впливають на реалізацію інноваційної стратегії. Результати аналізу наведено у табл. 2.10.

Проведений SWOT-аналіз інноваційної діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» свідчить про наявність значного інноваційного потенціалу підприємства, що базується на використанні сучасних технологій, високому рівні автоматизації виробництва та активній модернізації бізнес-процесів. Підприємство має вагомі конкурентні переваги у сфері розробки та виробництва сучасного торговельного обладнання, що формує передумови для зміцнення його ринкових позицій як в Україні, так і на міжнародному ринку. Водночас інноваційна діяльність підприємства значною мірою залежить від зовнішніх економічних і політичних чинників, зокрема воєнних ризиків, інфляційних процесів та дефіциту кваліфікованих кадрів. За таких умов стратегічним пріоритетом для підприємства є подальший розвиток інноваційної інфраструктури, диверсифікація ринків збуту та посилення інвестиційної підтримки інноваційних проєктів.

Важливою конкурентною перевагою СП ТОВ «Модерн-Експо» є його вигідне географічне розташування поблизу кордонів країн Європейського Союзу, що сприяє ефективній організації логістичних процесів та оптимізації транспортних витрат під час здійснення експортної діяльності. Наявність розвиненої мережі збуту також формує вагомі стратегічні переваги підприємства. На території України компанія співпрацює з широким колом офіційних представників, зокрема у Києві, Одесі, Львові, Харкові та Вінниці, тоді як міжнародна партнерська мережа охоплює понад 200 представників у більш ніж 60 країнах Центральної та Східної Європи, а також Близького Сходу. Географія зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає ринки Швейцарії, Австрії, Нідерландів, Польщі, Об’єднаних Арабських Еміратів, Саудівської Аравії та інших держав.

Суттєвим елементом конкурентоспроможності підприємства є активне впровадження інноваційних та екологічно орієнтованих рішень. Одним із найбільш сучасних інноваційних продуктів підприємства є система CONVENIQ – модульний комплекс, який поєднує холодильні модулі формату GRAB&GO, поштові автомати та кавові станції. Конструктивна гнучкість системи дозволяє адаптувати її до потреб різних форматів торгівлі та забезпечувати високий рівень сервісу для споживачів. Крім того, позитивним прикладом екоінноваційної діяльності підприємства є холодильне обладнання Cooles Slim Deck Pro, що функціонує на основі екологічних холодоагентів та характеризується високим рівнем енергоефективності, підтвердженим відповідним енергетичним маркуванням Європейського Союзу.

Разом із тим діяльність СП ТОВ «Модерн-Експо» супроводжується низкою проблемних аспектів. Однією з ключових слабких сторін підприємства є значна вартість реалізації інноваційних проєктів та розробки нових технологічних рішень. Високий рівень витрат на науково-дослідну та інноваційну діяльність суттєво впливає на структуру собівартості продукції та загальний рівень виробничих витрат.

Незважаючи на значні обсяги фінансування інноваційної діяльності, підприємство не займає провідних позицій за окремими показниками бізнес-інновацій у регіоні, що значною мірою пояснюється переважанням моделі закритих інновацій, яка потребує значних фінансових ресурсів. У результаті це призводить до підвищення собівартості продукції та створює додаткові виклики для підтримання цінової конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Сучасний рівень інноваційного розвитку СП ТОВ «Модерн-Експо» формує сприятливі умови для активізації екоінноваційної діяльності та реалізації принципів сталого розвитку. Починаючи з 2018 року підприємство інтегрує екологічні, економічні та соціальні складові у систему корпоративного управління, орієнтуючись на формування ресурсоефективного та екологічно відповідального виробництва.

Таблиця 2.10

**SWOT-аналіз інноваційної діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| **Внутрішнє середовище** | **Сильні сторони (S)** | **Слабкі сторони (W)** |
|---|---|---|
| Інноваційний потенціал підприємства | Використання сучасних автоматизованих виробничих технологій; високий рівень технічного оснащення; орієнтація на розробку індивідуалізованих рішень для клієнтів; наявність досвіду міжнародної діяльності; постійна модернізація виробничих процесів | Висока капіталомісткість інноваційних проєктів; значна залежність від імпортного обладнання та комплектуючих; потреба у постійному оновленні програмного забезпечення та технічної бази |
| Організаційно-управлінська система | Гнучкість управління; впровадження сучасних методів менеджменту; інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси | Недостатній рівень фінансування окремих інноваційних напрямів; ризик перевантаження управлінської системи в умовах швидких змін |
| Кадрове забезпечення | Наявність кваліфікованого технічного персоналу; досвід роботи з міжнародними партнерами; розвиток професійних компетенцій працівників | Дефіцит висококваліфікованих інженерних кадрів; ризик відтоку спеціалістів за кордон |
| **Зовнішнє середовище** | **Можливості (O)** | **Загрози (T)** |
| Ринкові та технологічні фактори | Зростання попиту на сучасне торговельне обладнання; розвиток smart-технологій у сфері ритейлу; цифровізація торговельної інфраструктури; можливість виходу на нові міжнародні ринки | Посилення конкуренції з боку міжнародних виробників; швидке моральне старіння технологій; нестабільність світових ринків |
| Економічні фактори | Можливість залучення міжнародних грантів та інвестицій; участь у програмах підтримки інноваційного бізнесу | Інфляція та коливання валютного курсу; зростання вартості енергоносіїв і матеріалів; обмежений доступ до кредитних ресурсів |
| Політичні та соціальні фактори | Післявоєнне відновлення торговельної інфраструктури України; підвищення попиту на енергоефективні рішення | Воєнні ризики; порушення логістичних ланцюгів; нестабільність економічного середовища; міграція трудових ресурсів |

СП ТОВ «Модерн-Експо» є одним із провідних виробників комплексних рішень для ритейлу та спеціалізується на проєктуванні, виробництві й постачанні торговельного обладнання та автоматизованих систем торгівлі. Підприємство здійснює міжнародну діяльність, експортує продукцію до понад

70 країн світу та реалізує стратегію, засновану на інноваційності, клієнтоорієнтованості та екологічній відповідальності.

Концепція сталого розвитку реалізується через впровадження екодизайну, підвищення енергоефективності виробництва, використання вторинної сировини, екологізацію ланцюгів постачання та підтримку соціально відповідальних ініціатив. Значна увага приділяється переробці виробничих відходів і повторному використанню ресурсів, що сприяє скороченню негативного впливу на довкілля.

Важливим напрямом інноваційної діяльності є розвиток енергоощадних технологій. Підприємство використовує сучасне обладнання та впроваджує інноваційні холодильні системи зі зниженим рівнем енергоспоживання, що забезпечує скорочення експлуатаційних витрат і зменшення викидів парникових газів. У виробництві застосовуються сертифіковані екологічно безпечні матеріали, які відповідають міжнародним стандартам якості та екологічного контролю.

Одним із ключових напрямів екоінноваційного розвитку є створення автоматизованих логістичних та поштових систем, які сприяють оптимізації транспортних потоків і зниженню рівня викидів $CO_2$. Крім того, на підприємстві функціонує система екологічного менеджменту відповідно до стандарту ISO 14001, що забезпечує системний контроль екологічних аспектів діяльності та постійне вдосконалення екологічних показників.

Інноваційна діяльність СП ТОВ «Модерн-Експо» базується на моделі закритих інновацій, відповідно до якої процеси створення, тестування та впровадження інновацій здійснюються переважно всередині корпоративної структури підприємства. Такий підхід забезпечує захист інтелектуального капіталу та контроль за технологічними розробками.

Важливими елементами інноваційної екосистеми підприємства є дочірні компанії ТОВ «Mint Innovations» та ТОВ «Modern Engineering». Перша спеціалізується на створенні цифрових рішень для ритейлу із застосуванням Internet of Things, комп’ютерного зору, Big Data та штучного інтелекту, а друга

забезпечує технологічний та інжиніринговий супровід виробництва, включаючи проєктування, тестування та впровадження автоматизованих виробничих систем.

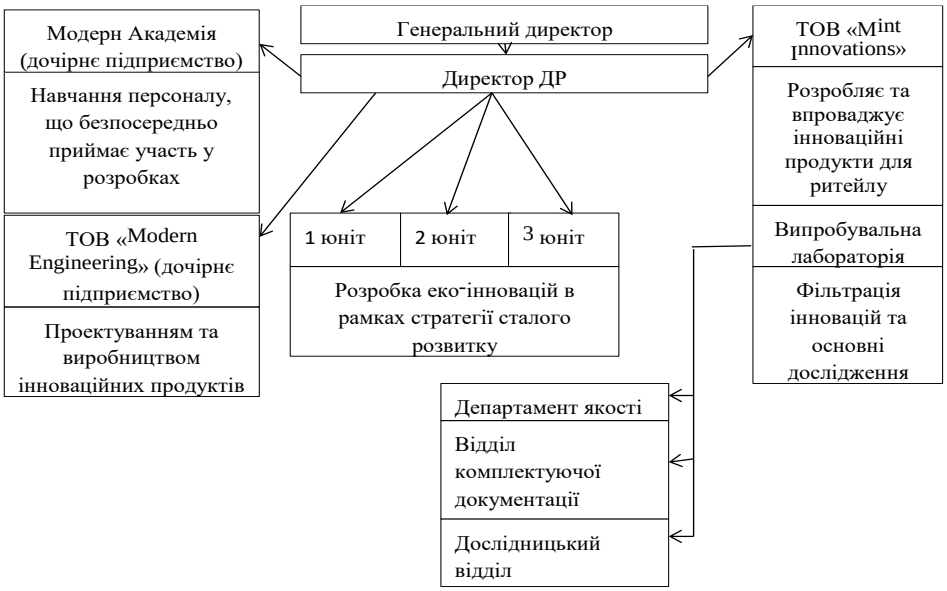



**Рис. 2.2. Організаційна структура інноваційного менеджменту СП ТОВ «Модерн-Експо»**

ДР – це дослідження і розробки (аналог англійського терміна R&D – Research and Development).

Починаючи з 2019 року підприємство реалізує стратегію формування закритої корпоративної екосистеми, спрямованої на концентрацію інноваційного потенціалу та підвищення ефективності управління інноваційними процесами. Горизонтальна організаційна структура та високий рівень взаємодії між структурними підрозділами сприяють оперативності прийняття рішень і результативності інноваційної діяльності підприємства.Для забезпечення системного управління інноваційним розвитком у структурі підприємства функціонує окремий управлінський центр, очолюваний директором з розвитку, який безпосередньо підпорядковується генеральному директору підприємства. До сфери координації даного підрозділу належать дочірні компанії «Modern Engineering» та «Mint Innovations», корпоративний освітній центр «Modern Academy», департамент якості, випробувальна

лабораторія, розробні юніти та підрозділи технічної документації. Сукупність зазначених структурних елементів формує внутрішню інноваційну екосистему підприємства, що функціонує за принципами закритого циклу.

У науково-економічній літературі під ДР розуміють комплекс науково-дослідних, проєктно-конструкторських, експериментальних та технологічних робіт, спрямованих на створення нових продуктів, технологій, матеріалів, управлінських рішень або вдосконалення вже існуючих. Для СП ТОВ «Модерн-Експо» витрати на ДР включають: проведення наукових досліджень; розроблення нових інноваційних рішень для ритейлу; створення еко-інновацій; тестування та випробування продукції; проєктно-конструкторські роботи; підготовку технічної документації; діяльність дослідницьких юнітів та лабораторій.

Аналіз структури інноваційних витрат дозволяє оцінити масштаби фінансування науково-дослідних робіт, придбання сучасних технологій та нематеріальних активів, а також визначити пріоритети інноваційної стратегії підприємства. Результати аналізу наведено на рис. 2.3.

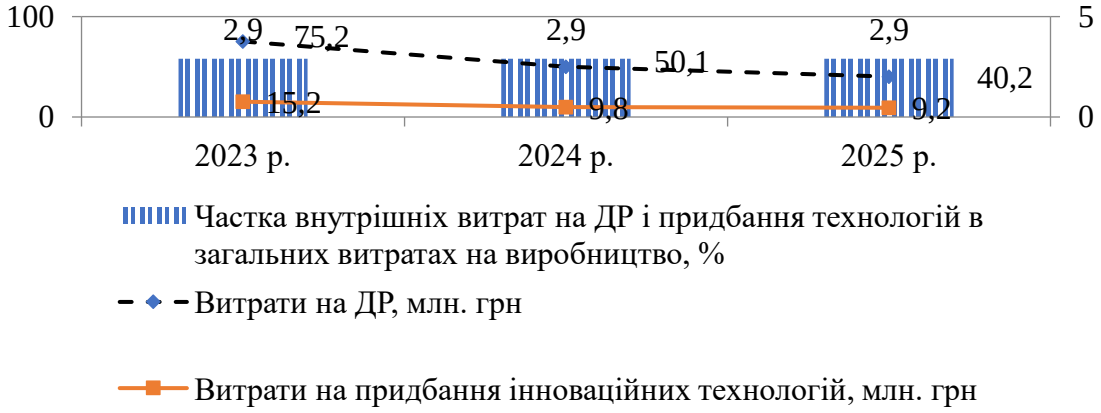



**Рис. 2.3. Динаміка обсягу витрат на інноваційну діяльність СП ТОВ «Модерн-Експо», 2023–2025 рр.**

Для оцінки кадрового потенціалу інноваційної діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно проаналізувати динаміку чисельності працівників, задіяних у сфері науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Саме науково-дослідний персонал є ключовим елементом

формування інноваційної спроможності підприємства, оскільки забезпечує розроблення нових технологічних рішень, удосконалення продукції та підтримку процесів технологічної модернізації. Аналіз змін чисельності такого персоналу та його питомої ваги у загальній структурі кадрів дозволяє оцінити рівень уваги підприємства до розвитку інноваційної складової діяльності.

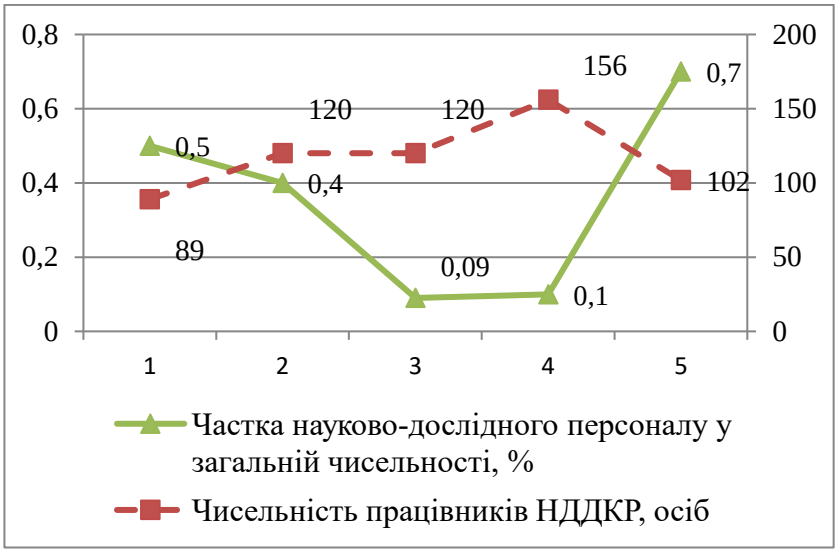



**Рис. 2.4. Динаміка науково-дослідного персоналу СП ТОВ «Модерн-Експо» у 2021–2025 рр.**

Наведені дані свідчать про нестабільну динаміку розвитку науково-дослідного персоналу СП ТОВ «Модерн-Експо» у 2021–2025 рр. У 2021–2022 рр. спостерігалося зростання чисельності працівників НДДКР з 89 до 120 осіб, що свідчило про активізацію інноваційної діяльності підприємства. У 2024 році кількість науково-дослідного персоналу досягла максимального значення - 156 осіб, що може бути пов’язано з розширенням напрямів досліджень, реалізацією нових інноваційних проєктів та посиленням інженерно-конструкторської діяльності.

Водночас у 2025 році відбулося скорочення чисельності працівників НДДКР до 102 осіб, що може свідчити про оптимізацію кадрової структури, завершення окремих проєктів або вплив зовнішніх економічних чинників на фінансування інноваційної діяльності. Частка науково-дослідного персоналу у загальній чисельності працівників підприємства протягом досліджуваного періоду залишалася низькою та характеризувалася значними коливаннями. Це

вказує на те, що, попри наявність інноваційної складової у діяльності підприємства, кадровий науково-дослідний потенціал поки не займає домінуючого місця у структурі трудових ресурсів підприємства.

Загалом результати аналізу підтверджують, що СП ТОВ «Модерн-Експо» приділяє увагу розвитку інноваційної діяльності, однак подальше зміцнення конкурентних позицій підприємства потребує стабілізації чисельності науково-дослідного персоналу, підвищення його питомої ваги та формування довгострокової кадрової політики у сфері НДДКР.

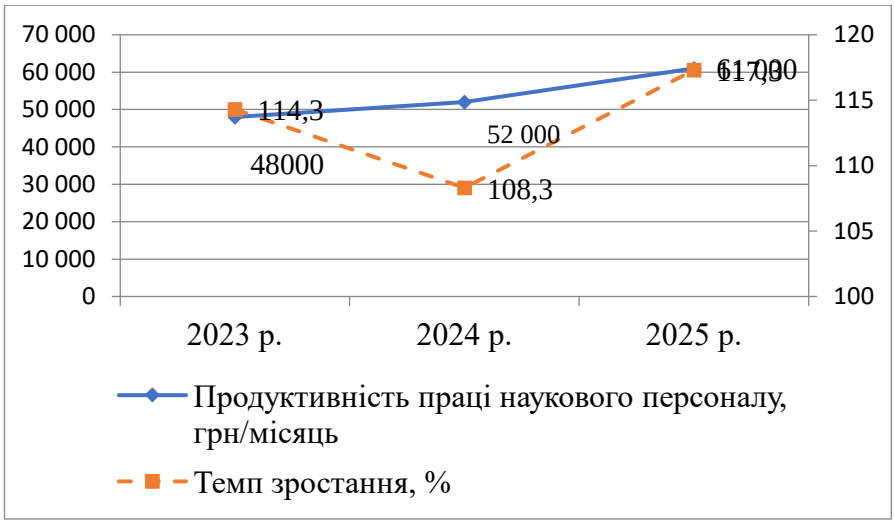



**Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці наукового персоналу СП ТОВ «Модерн-Експо» у 2020–2023 рр., грн/місяць**

Для оцінки результативності інноваційної діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» важливим є аналіз продуктивності праці наукового персоналу, оскільки саме цей показник характеризує ефективність використання інтелектуального потенціалу підприємства та рівень віддачі від науково-дослідної діяльності. Дослідження динаміки продуктивності праці дозволяє визначити тенденції розвитку інноваційної сфери підприємства, оцінити ефективність управлінських рішень у сфері НДДКР та виявити резерви підвищення результативності роботи наукових кадрів.Аналіз динаміки продуктивності праці наукового персоналу СП ТОВ «Модерн-Експо» свідчить про стабільну тенденцію до її зростання упродовж досліджуваного періоду. У 2023 році продуктивність праці становила 48 тис. грн/місяць, у 2024 році – 52 тис.

грн/місяць, а у 2025 році зросла до 61 тис. грн/місяць. Загальний приріст показника за період склав 27,1%.

Темпи зростання продуктивності праці залишалися позитивними в усі роки дослідження: у 2023 році – 114,3%, у 2024 році – 108,3%, а у 2025 році – 117,3%. Найвищий приріст спостерігався у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання науково-дослідного потенціалу підприємства.

Отримані результати підтверджують активізацію інноваційної діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо», удосконалення організації науково-дослідних процесів та підвищення результативності праці наукового персоналу. Це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення рівня технологічного розвитку та забезпечення довгострокової інноваційної стійкості компанії.

Проведена оцінка інноваційних можливостей СП ТОВ «Модерн-Експо» свідчить про наявність потужного ресурсного, виробничо-технологічного та фінансового потенціалу, який створює сприятливі передумови для реалізації довгострокової інноваційної стратегії підприємства. Компанія характеризується високими показниками прибутковості, фінансової стійкості та ринкової конкурентоспроможності, що забезпечує можливість активного фінансування інноваційної діяльності та модернізації виробництва.

Суттєвою перевагою підприємства є сформована внутрішня інноваційна екосистема, яка забезпечує інтеграцію дослідницької, виробничої, освітньої та управлінської складових інноваційного розвитку. Це дозволяє підприємству здійснювати повний цикл створення та впровадження інноваційних рішень, підвищувати адаптивність до змін ринкового середовища та зміцнювати власні конкурентні позиції.

Водночас значний рівень капітальних інвестицій, розвиток цифрових технологій, підтримка еко-інноваційних проєктів та удосконалення кадрового забезпечення формують основу для подальшого нарощення інноваційного

потенціалу підприємства й забезпечення його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.11

**Оцінка інноваційних можливостей СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| Складова інноваційного потенціалу | Характеристика | Підтверджуючі показники |
|---|---|---|
| Фінансові можливості | Підприємство характеризується високим рівнем фінансової стійкості та прибутковості, що забезпечує можливість самофінансування інноваційної діяльності | Чистий дохід у 2025 р. – 7779159 тис. грн; чистий прибуток – 1031117 тис. грн; ROA – 15,9%; власний капітал – 4 590 875 тис. грн |
| Виробничо-технологічний потенціал | Наявність сучасної виробничої бази та активне оновлення основних засобів створюють передумови для впровадження нових технологій та еко-інновацій | Основні засоби у 2025 р. – 1 746 080 тис. грн; незавершені капітальні інвестиції – 241 383 тис. грн |
| Інноваційна інфраструктура | На підприємстві функціонує внутрішня закрита інноваційна екосистема, що забезпечує повний цикл інноваційної діяльності | Функціонування ТОВ «Modern Engineering», ТОВ «Mint Innovations», «Модерн Академії», дослідницьких юнітів та випробувальної лабораторії |
| Кадровий потенціал | Підприємство володіє значним кадровим потенціалом та системою професійного розвитку працівників | Середньооблікова чисельність персоналу у 2025 р. – 1 953 особи; функціонування внутрішньої системи навчання персоналу |
| Інвестиційний потенціал | Підприємство активно інвестує у розвиток виробництва, технологічне оновлення та інноваційні проєкти | Зростання активів до 6 493 713 тис. грн; збільшення обсягів капітальних інвестицій |
| Маркетинговий та ринковий потенціал | Компанія займає лідируючі позиції на ринку та має стабільні конкурентні переваги | Частка ринку у 2025 р. – 14,41%; перше місце у ринковому сегменті |
| Організаційно-управлінський потенціал | Горизонтальна організаційна структура та наявність окремого управління інноваційною діяльністю підвищують ефективність прийняття рішень | Директор ДР координує інноваційну діяльність підприємства та дочірніх структур |
| Потенціал цифровізації та еко-інновацій | Підприємство орієнтоване на розвиток екологічно безпечних технологій та цифрових рішень | Реалізація стратегії розвитку еко-інновацій та формування «RetailBusinessHub» |

**Джерело:** сформовано автором на основі фінансової звітності та матеріалів дослідження СП ТОВ «Модерн-Експо».

Таблиця 2.12

**Комплексна оцінка результативності управління інноваційною діяльністю СП ТОВ «Модерн-Експо» у 2023–2025 рр.**

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Відхилення 2025/2023 |
|---|---|---|---|---|
| Витрати на ДР, млн грн | 75,2 | 50,1 | 40,2 | –35,0 |
| Витрати на придбання інноваційних технологій, млн грн | 15,2 | 9,8 | 9,2 | –6,0 |
| Частка внутрішніх витрат на ДР і придбання технологій у загальних витратах на виробництво, % | 2,9 | 2,9 | 2,9 | 0,0 в.п. |
| Чисельність працівників НДДКР, осіб | 120 | 156 | 102 | –18 |
| **Частка науково-дослідного персоналу у загальній чисельності, %** | 7,4 | 9,1 | 5,2 | –2,2 в.п. |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 4 077 995 | 5 795 864 | 7 779 159 | +3 701 164 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 582 763 | 855 131 | 1 031 117 | +448 354 |
| Рентабельність активів (ROA), % | 13,8 | 15,7 | 15,9 | +2,1 в.п. |
| Частка ринку, % | 11,14 | 13,07 | 14,41 | +3,27 в.п. |
| Чистий прибуток на 1 грн витрат на ДР, грн | 7,75 | 17,07 | 25,65 | +17,90 |
| Дохід від реалізації на 1 працівника НДДКР, тис. грн/особу | 33 983,3 | 37 152,9 | 76 266,3 | +42 283,0 |

**Джерело:** розраховано автором на основі фінансової звітності та матеріалів СП ТОВ «Модерн-Експо».

Комплексна оцінка результативності управління інноваційною діяльністю СП ТОВ «Модерн-Експо» свідчить про високу ефективність реалізації інноваційної стратегії підприємства у 2023–2025 рр. Аналіз показує, що навіть за умов скорочення абсолютного обсягу витрат на дослідження та розробки підприємство змогло забезпечити суттєве покращення фінансово-економічних результатів діяльності, що свідчить про підвищення ефективності використання інноваційних ресурсів.

Зокрема, витрати на ДР у 2025 році скоротилися на 46,5% порівняно з 2023 роком, а витрати на придбання інноваційних технологій - на 39,5%. Водночас чистий дохід від реалізації продукції зріс на 90,8%, а чистий прибуток - на 76,9%. Це свідчить про те, що підприємство перейшло до більш результативної моделі управління інноваційною діяльністю, орієнтованої на

комерціалізацію вже впроваджених інноваційних рішень та підвищення економічної віддачі інноваційних інвестицій.

Важливим показником ефективності інноваційного менеджменту є зростання чистого прибутку на 1 грн витрат на ДР з 7,75 грн у 2023 році до 25,65 грн у 2025 році. Це підтверджує підвищення рівня окупності інноваційних витрат та результативності управлінських рішень у сфері інновацій. Аналогічно дохід від реалізації на одного працівника НДДКР зріс більш ніж у 2,2 раза, що свідчить про зростання продуктивності інноваційної діяльності та ефективності використання кадрового потенціалу.

Спостерігаємо скорочення чисельності працівників НДДКР до 102 осіб у 2025 році, частка науково-дослідного персоналу у загальній чисельності працівників знизилась на 2,2 в.п.. Зростання рентабельності активів та збільшення частки ринку підприємства підтверджують позитивний вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність СП ТОВ «Модерн-Експо». У сукупності це дозволяє зробити висновок, що підприємство має достатньо високий рівень результативності управління інноваційною діяльністю та сформований потенціал для подальшого розвитку еко-інновацій, цифровізації виробництва й зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

# РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»

З метою підвищення ефективності інноваційної діяльності та посилення конкурентних позицій СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільним є впровадження комплексної програми екологічно орієнтованих інновацій. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити рівень енергоефективності виробництва, посилити екологічну безпеку діяльності та сформувати додаткові конкурентні переваги в умовах трансформації сучасного ринку.

Для систематизації запропонованих напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно виокремити основні складові програми еко-інноваційного розвитку підприємства. Представлена схема, рис. 3.1 відображає рекомендовані напрями екологізації виробництва, впровадження інноваційних технологічних рішень, розвитку системи навчання персоналу та формування механізму оцінювання результативності реалізованих заходів. Це дозволяє сформувати комплексний підхід до удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку.

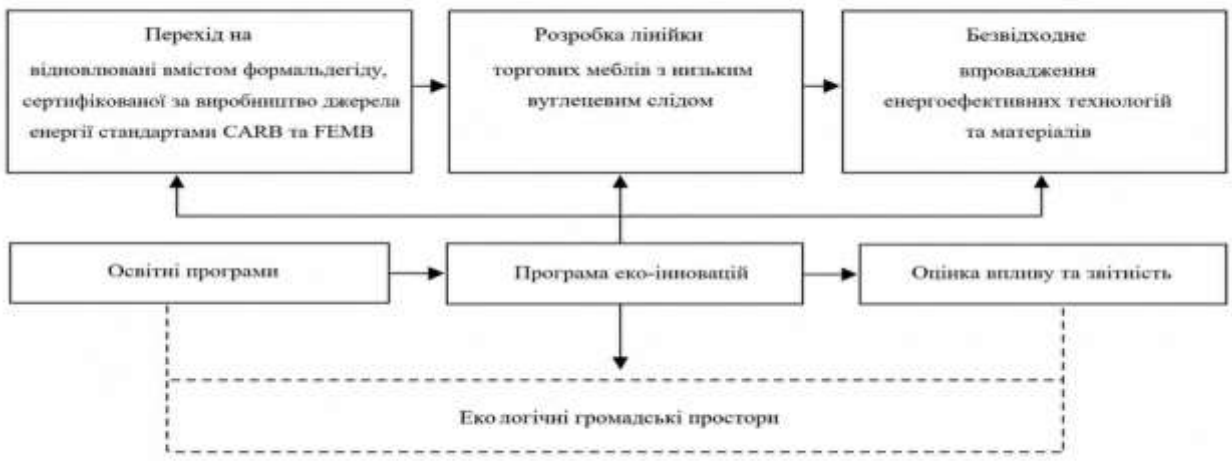



**Рисунок 3.1 Основні складові програми еко-інновацій СП ТОВ «МодернЕкспо»**

Запропонована програма еко-інноваційного розвитку СП ТОВ «Модерн-Експо» має комплексний характер та передбачає реалізацію взаємопов'язаних виробничо-технологічних, організаційно-управлінських і соціально-економічних заходів. Зокрема, доцільним є розширення використання екологічно безпечних матеріалів, впровадження сучасних енергоефективних технологій, активізація розроблення інноваційної продукції з урахуванням принципів екодизайну, а також розвиток системи внутрішнього навчання персоналу у сфері екологічного менеджменту та інновацій.

Важливим елементом запропонованої системи удосконалення управління інноваційною діяльністю є впровадження механізму постійного моніторингу екологічних та економічних результатів реалізації інноваційних заходів. Це дозволить своєчасно оцінювати ефективність упроваджених рішень, коригувати напрями інноваційного розвитку та забезпечувати адаптацію підприємства до сучасних вимог ринку й принципів сталого розвитку.Загалом реалізація програми еко-інновацій створює передумови для підвищення ефективності діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо», зміцнення його ринкових позицій та формування довгострокової інноваційної стійкості підприємства в умовах посилення екологічних вимог і глобальної конкуренції.

З метою зміцнення конкурентних переваг у сфері екологічно орієнтованих інновацій СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно реалізувати комплекс стратегічних заходів, спрямованих на підвищення рівня енергоефективності, скорочення екологічного навантаження та впровадження принципів циркулярної економіки у виробничу діяльність підприємства. Одним із ключових напрямів має стати поетапний перехід до використання відновлюваних джерел енергії, що дозволить зменшити залежність від традиційних енергоресурсів та підвищити рівень енергетичної автономності підприємства.

Зокрема, перспективним є встановлення сонячних електростанцій на дахах виробничих приміщень загальною потужністю 3 МВт. Очікуваний обсяг

генерації електроенергії становитиме близько 3,7 ГВт·год на рік, що забезпечить покриття до 30% внутрішніх енергетичних потреб підприємства. Реалізація такого проєкту сприятиме скороченню витрат на електроенергію, зниженню вуглецевого сліду виробництва та підвищенню екологічної стійкості підприємства. Орієнтовний термін окупності інвестицій становитиме шість років.

Важливим елементом енергетичної модернізації може стати будівництво вітрової електростанції потужністю 5 МВт. Прогнозований обсяг виробництва електроенергії на рівні 14 ГВт·год на рік дозволить забезпечити до половини енергетичних потреб підприємства за рахунок альтернативних джерел. Впровадження такого проєкту матиме стратегічне значення для підвищення рівня енергетичної безпеки підприємства та зменшення залежності від коливань цін на енергоресурси. Очікуваний термін окупності інвестицій оцінюється приблизно у вісім років.

Доцільним також є впровадження системи опалення виробничих приміщень на основі біопалива, зокрема пелет, що дозволить замістити до 80% обсягів використання природного газу. Реалізація такого заходу сприятиме не лише зниженню витрат на енергозабезпечення, але й скороченню рівня викидів парникових газів та підвищенню екологічної ефективності виробництва. За попередніми розрахунками, очікуваний щорічний економічний ефект від впровадження цієї ініціативи становитиме понад 12 млн грн.

У контексті екологізації продукції перспективним напрямом є розроблення нової лінійки торговельного обладнання та меблів із пониженим вмістом формальдегіду, сертифікованих відповідно до міжнародних стандартів CARB та FEMB. Використання екологічно безпечних матеріалів дозволить суттєво скоротити рівень викидів летких органічних сполук у процесі виробництва та експлуатації продукції, а також підвищити екологічну привабливість продукції на міжнародних ринках.

Крім того, стратегічно важливим є розширення використання вторинної сировини у виробничих процесах, зокрема впровадження вторинних полімерів

у виробництво пластикових компонентів. Забезпечення частки PCR-полімерів на рівні не менше 30% сприятиме скороченню споживання первинної сировини та дозволить знизити рівень викидів $CO_2$ у розрахунку на одиницю продукції. Реалізація таких заходів відповідатиме сучасним принципам циркулярної економіки та підвищить рівень екологічної відповідальності підприємства.

Важливим напрямом удосконалення екологічно орієнтованої діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» є впровадження принципів модульного проєктування продукції, що передбачає можливість швидкої заміни або ремонту окремих конструктивних елементів без необхідності повної заміни виробу. Використання модульного дизайну сприятиме продовженню життєвого циклу продукції в середньому на 5–7 років, зменшенню обсягів утворення відходів та скороченню споживання матеріальних ресурсів. Крім того, такий підхід дозволить підвищити ремонтопридатність продукції, оптимізувати витрати споживачів та посилити відповідність продукції принципам циркулярної економіки.

Одним із пріоритетних напрямів екологічної модернізації підприємства має стати розвиток системи безвідходного виробництва. З цією метою доцільним є впровадження системи рециркуляції технологічної води, що забезпечить повторне використання водних ресурсів у виробничих процесах. Очікується, що реалізація такого проєкту дозволить скоротити споживання води приблизно на 50%, що матиме не лише екологічний, а й економічний ефект за рахунок зменшення витрат на водопостачання та водовідведення. Орієнтовний річний економічний ефект від впровадження системи оцінюється на рівні понад 4 млн грн.

Суттєвий потенціал підвищення екологічної ефективності підприємства пов’язаний із формуванням партнерських механізмів взаємодії з постачальниками у сфері повторного використання транспортної тари та пакувальних матеріалів. Перехід до багаторазових пакувальних рішень для більшості закупівель сприятиме скороченню обсягів відходів упаковки, зниженню витрат на логістику та підвищенню рівня ресурсозбереження.

Доцільним також є впровадження системи компостування органічних виробничих відходів, зокрема деревної стружки, паперу та картону. Реалізація такого заходу забезпечить суттєве скорочення обсягів відходів, що направляються на полігони, а також дозволить ефективніше використовувати вторинні ресурси у межах екологічно орієнтованої виробничої системи.

Важливою складовою розвитку еко-інноваційної діяльності підприємства є формування екологічної культури персоналу та підвищення рівня екологічної відповідальності працівників. У цьому контексті доцільним є запровадження корпоративного онлайн-курсу «Еко-офіс», орієнтованого на поширення практик ощадливого використання ресурсів, енергозбереження та екологічно відповідальної поведінки. Повне охоплення персоналу освітніми програмами дозволить знизити рівень екологічного навантаження, пов’язаного з функціонуванням офісної інфраструктури підприємства.

З метою стимулювання внутрішньої інноваційної активності працівників доцільним є проведення корпоративних хакатонів та конкурсів екологічних ідей, спрямованих на пошук нових рішень у сфері енергоефективності, ресурсозбереження та скорочення відходів. Додатковим інструментом формування екологічної корпоративної культури може стати організація тематичних екологічних ініціатив та командних проєктів, пов’язаних із сортуванням відходів, висадкою зелених насаджень та мінімізацією використання пластику.

Соціально значущим напрямом розвитку екологічної відповідальності підприємства є створення екологічних громадських просторів. Зокрема, перспективним є облаштування зеленої рекреаційної зони поблизу головного офісу підприємства із висадженням дерев та створенням умов для відпочинку працівників і місцевої громади. Водночас встановлення станцій заряджання електромобілів та організація пунктів збору вторинної сировини сприятимуть популяризації екологічно відповідального способу життя серед персоналу та споживачів.

Для забезпечення довгострокової підтримки екологічних ініціатив доцільним є формування корпоративного екологічного фонду, кошти якого можуть спрямовуватися на фінансування внутрішніх екологічних проєктів, підтримку стартапів у сфері циркулярної економіки та енергоефективності, а також розвиток співпраці з закладами вищої освіти й науково-дослідними установами. Такий підхід дозволить активізувати процеси створення та впровадження екологічних інновацій і посилити науково-технологічну складову діяльності підприємства.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи екологічного моніторингу та нефінансової звітності. Зокрема, проведення щорічної оцінки викидів парникових газів відповідно до міжнародних стандартів GHG Protocol, підготовка нефінансової звітності за стандартами GRI та SASB, а також оцінювання впливу діяльності підприємства на біорізноманіття дозволять підвищити прозорість діяльності підприємства, зміцнити його репутаційний капітал та забезпечити відповідність сучасним міжнародним вимогам у сфері сталого розвитку.

Важливим напрямом підвищення ефективності еко-інноваційного розвитку СП ТОВ «Модерн-Експо» є формування відкритої моделі інноваційної взаємодії із залученням партнерських структур, науково-дослідних установ, інвесторів та інших учасників ринку. Подолання наявних слабких сторін підприємства доцільно здійснювати не шляхом жорсткої конкурентної боротьби за існуючі ринкові сегменти, а через створення спільного інноваційного середовища, орієнтованого на розроблення нових екологічно безпечних продуктів і технологій. У даному випадку найбільш перспективною формою організації такої взаємодії є створення еко-кластера, який забезпечує об’єднання ресурсів, компетенцій та інноваційного потенціалу різних суб’єктів господарювання.

Під еко-кластером доцільно розуміти інтегровану форму кооперації підприємств, наукових установ, освітніх організацій та інших учасників інноваційного процесу, діяльність яких спрямована на спільне створення,

впровадження та комерціалізацію екологічно орієнтованих інновацій. Такий формат взаємодії забезпечує концентрацію інтелектуальних, фінансових і технологічних ресурсів, сприяє прискоренню трансферу знань та створює умови для підвищення інноваційної активності підприємств-учасників.

Особливістю еко-кластера є поєднання виробничої та науково-дослідної складових у межах єдиного інноваційного простору. Це дозволяє інтегрувати результати наукових досліджень у виробничу практику, скоротити тривалість інноваційного циклу та забезпечити більш швидке впровадження сучасних екологічних технологій у господарську діяльність підприємств.

Використання кластерної моделі співпраці має низку стратегічних переваг. Насамперед йдеться про можливість використання вже сформованої інфраструктури управління інноваціями, доступ до технологічних розробок, спільних інформаційних ресурсів та інвестиційних механізмів. Крім того, відкриті екосистеми характеризуються високим рівнем адаптивності та здатністю до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що є особливо важливим в умовах технологічної трансформації економіки.

Разом із тим практика функціонування сучасних еко-кластерів свідчить, що такі системи, як правило, не мають жорстко централізованої моделі управління. Координація стратегічних напрямів розвитку здійснюється декількома ключовими учасниками, які формують основу інноваційної екосистеми та забезпечують узгодження інтересів усіх сторін взаємодії. Подібний підхід дозволяє підвищити рівень гнучкості управління та створити більш сприятливі умови для розвитку відкритих інновацій.

Водночас потенційним ризиком функціонування таких екосистем може бути домінування інтересів окремих великих корпорацій, що здатне обмежувати доступ інших учасників до інноваційних ресурсів і технологій. Тому при формуванні еко-кластера важливого значення набуває забезпечення збалансованої системи партнерських відносин, прозорості координаційних механізмів та рівного доступу учасників до результатів спільної інноваційної діяльності.

На думку автора, перспективним напрямом забезпечення подальшого розвитку еко-інновацій СП ТОВ «Модерн-Експо» є інтеграція підприємства у відкриті форми інноваційних екосистем із можливістю виконання не лише ролі учасника, а й координатора окремих напрямів взаємодії. Такий підхід створює передумови для формування стійких конкурентних переваг за рахунок кооперації ресурсів, знань та інноваційного потенціалу різних суб'єктів господарювання.

Функціонування підприємства в межах відкритої еко-інноваційної екосистеми забезпечує доступ до широкого спектра стратегічно важливих ресурсів, зокрема фінансового капіталу, сучасної інфраструктури, інноваційних технологій, кваліфікованого людського потенціалу та спеціалізованої сировини. Це, своєю чергою, дозволяє підвищити ефективність господарської діяльності, оптимізувати витрати та забезпечити масштабування інноваційних рішень.

Важливою перевагою відкритих екосистем є також створення сприятливого середовища для обміну екологічними інноваціями між підприємствами, науково-дослідними установами, органами державної влади та іншими стейкхолдерами. Така форма співпраці сприяє прискоренню трансферу знань, активізації спільних науково-технологічних розробок та формуванню нових підходів до екологічної модернізації виробництва.

Крім того, інтеграція у відкриті еко-інноваційні мережі дозволяє підприємству розширити ринкові можливості шляхом виходу на нові сегменти споживачів, посилення міжнародної кооперації та підвищення впізнаваності бренду на глобальному ринку. Водночас участь у таких екосистемах сприяє зміцненню інституційної підтримки підприємства, зокрема через доступ до державних та міжнародних програм фінансування, екологічних ініціатив і грантових механізмів.

СП ТОВ «Модерн-Експо» має потенціал як для приєднання до вже існуючих інноваційних екосистем, так і для формування власного еко-кластера на національному рівні. Враховуючи наявний досвід підприємства у сфері еко-інновацій та рівень його виробничо-технологічного розвитку, доцільним є

створення кластерної платформи у співпраці з бізнесом, науковими установами, закладами вищої освіти, органами влади та громадськими організаціями. Однією з можливих платформ для такої взаємодії може виступати Eco Cluster, який вже функціонує як середовище співпраці суб'єктів, зацікавлених у розвитку екологічно орієнтованих рішень.

Разом із тим сучасний стан розвитку кластерних структур в Україні характеризується недостатнім рівнем концентрації ресурсів та обмеженими можливостями масштабування інноваційної діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває інтеграція українських підприємств у європейський інноваційний простір, де кластерні моделі вже довели свою ефективність як інструмент підвищення конкурентоспроможності та технологічного розвитку. Прикладами таких відкритих платформ міжнародного рівня є Horizon Europe та Digital Europe, які забезпечують підтримку інноваційних і технологічних проєктів у межах європейської економічної системи.

Водночас практика функціонування сучасних відкритих екосистем свідчить про відсутність жорстко централізованої моделі управління. Координація взаємодії учасників здійснюється через спеціалізовані управлінські структури або так званих «оркестраторів», які виконують функцію фасилітаторів співпраці та забезпечують узгодження інтересів учасників екосистеми. Як правило, таку роль виконують інституційні або секторальні структури, здатні координувати інноваційні процеси та підтримувати баланс інтересів між усіма сторонами партнерства.

Разом із тим надмірна концентрація управлінського впливу в руках окремих учасників екосистеми може призводити до асиметрії доступу до інноваційних ресурсів та технологій. Світова практика демонструє, що домінування окремих корпорацій у межах інноваційних платформ здатне уповільнювати поширення інноваційних рішень на локальних ринках та обмежувати можливості інших учасників екосистеми.

З огляду на це, для СП ТОВ «Модерн-Експо» більш доцільним є не лише набуття статусу учасника вже існуючих екосистем, а й формування власного партнерського середовища у сфері еко-інновацій. Такий підхід дозволить врахувати стратегічні цілі підприємства, мінімізувати ризики, пов’язані з вибором напрямів екологічної модернізації, та сформувати інноваційну екосистему, адаптовану до специфіки діяльності компанії. Створення еко-кластера «з нуля» із залученням ключових стейкхолдерів, наукових установ, інвесторів та представників бізнесу забезпечить більш високий рівень керованості інноваційними процесами та сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 3.1

**Узагальнення пропозицій щодо розвитку еко-інноваційної діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| Напрям удосконалення | Конкретні пропозиції | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Розвиток відновлюваної енергетики | Встановлення сонячних панелей потужністю 3 МВт на виробничих приміщеннях | Покриття до 30% енергопотреб підприємства, скорочення витрат на електроенергію та зниження вуглецевого сліду |
| | Будівництво вітрової електростанції потужністю 5 МВт | Забезпечення до 50% енергетичних потреб за рахунок альтернативної енергії |
| | Перехід на опалення виробничих приміщень біопаливом (пелети) | Скорочення використання природного газу на 80%, зменшення викидів парникових газів |
| Екологізація продукції | Розроблення лінійки меблів із низьким вмістом формальдегіду відповідно до стандартів CARB та FEMB | Зниження рівня викидів летких органічних сполук та підвищення екологічної безпечності продукції |
| | Використання вторинних полімерів у виробництві пластикових компонентів | Скорочення використання первинної сировини та зменшення викидів $CO_2$ |
| | Впровадження модульного дизайну продукції | Подовження життєвого циклу продукції на 5–7 років та підвищення ремонтопридатності виробів |
| Безвідходне виробництво | Впровадження системи рециркуляції технологічної води | Скорочення споживання води до 50% та зниження експлуатаційних витрат |
| | Використання багаторазової транспортної тари та упаковки | Зменшення обсягів пакувальних відходів і підвищення ресурсоефективності |

| | | |
|---|---|---|
| | Компостування органічних відходів виробництва | Скорочення обсягів відходів, що направляються на полігони |
| Формування екологічної культури | Запровадження корпоративного онлайн-курсу «Еко-офіс» | Підвищення екологічної свідомості персоналу та скорочення екологічного навантаження офісів |
| | Проведення хакатонів та конкурсів екологічних ідей | Активізація внутрішньої інноваційної діяльності підприємства |
| | Організація екологічних корпоративних ініціатив | Формування екологічно відповідальної корпоративної культури |
| Розвиток екологічної інфраструктури | Створення громадського рекреаційного простору біля підприємства | Покращення екологічного іміджу та соціальної відповідальності підприємства |
| | Встановлення станцій заряджання електромобілів | Популяризація екологічного транспорту та зниження екологічного навантаження |
| | Організація пунктів збору вторинної сировини | Розширення практик сортування та повторного використання ресурсів |
| Підтримка еко-інновацій | Створення корпоративного екологічного фонду | Фінансування екологічних проєктів та стимулювання інноваційної активності |
| | Запуск грантових програм для еко-стартапів | Розвиток партнерства у сфері циркулярної економіки та енергоефективності |
| | Співпраця із закладами вищої освіти та науковими установами | Посилення науково-технологічної складової інноваційного розвитку |
| Розвиток еко-кластера | Формування відкритої еко-інноваційної екосистеми | Розширення доступу до ресурсів, технологій та інноваційних партнерств |
| | Створення власного еко-кластера за участю бізнесу, науки та влади | Підвищення рівня кооперації та прискорення трансферу інновацій |
| | Інтеграція у міжнародні інноваційні платформи та екосистеми | Розширення ринкових можливостей та доступу до міжнародних програм підтримки |
| Екологічний моніторинг та звітність | Розрахунок викидів парникових газів за стандартом GHG Protocol | Підвищення рівня екологічного контролю та прозорості діяльності |
| | Підготовка нефінансової звітності за стандартами GRI та SASB | Зміцнення репутаційного капіталу та відповідність міжнародним стандартам |
| | Оцінювання впливу діяльності підприємства на біорізноманіття | Формування системи управління екологічними ризиками та збереження екосистем |

В умовах динамічного зовнішнього середовища ефективність інноваційного розвитку значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно адаптуватися до ринкових змін, інтегрувати сучасні знання й

технології у виробничо-господарську діяльність та забезпечувати раціональне використання наявного ресурсного потенціалу [27].




**Рис.3.2. Схема формування інноваційного плану розвитку СП ТОВ «Модерн-Експо»**

Важливим завданням у процесі розроблення інноваційного плану є використання сучасних методів прогнозування та економічного обґрунтування управлінських рішень, що дає можливість оцінити перспективні результати інноваційної діяльності й визначити необхідний обсяг інвестиційних ресурсів. При цьому особлива увага приділяється врахуванню макроекономічних умов функціонування економіки та специфіки галузі, у межах якої здійснює діяльність підприємство.

На рис. 3.2 наведено схему формування інноваційного плану розвитку підприємства, яка відображає взаємозв’язок ключових елементів інноваційного забезпечення та створює передумови для стабільного виробництва конкурентоспроможної продукції.

Отже, запропонована схема формування інноваційного плану розвитку підприємства відображає комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю та забезпечує узгодження стратегічних, виробничо-технологічних, кадрових і ресурсних складових розвитку. Представлена система акцентує увагу на необхідності інтеграції інноваційного, організаційного, маркетингового та фінансового потенціалу підприємства з метою підвищення ефективності управління інноваційними процесами.

Таблиця 3.3

**Прогнозне економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління інноваціями СП ТОВ «Модерн-Експо»**

| Захід | Очікуваний економічний ефект | Прогнозний результат |
|---|---|---|
| Автоматизація та цифровізація виробничих процесів | Скорочення операційних витрат на 5–7% | Економія виробничих витрат та підвищення продуктивності праці |
| Удосконалення системи управління інноваційними проєктами | Зменшення втрат часу та ресурсів на реалізацію інноваційних програм | Скорочення строків реалізації інноваційних проєктів на 10–15% |
| Збільшення фінансування НДДКР | Підвищення частки інноваційної продукції у структурі реалізації | Зростання обсягів продажу та прибутковості підприємства |
| Розвиток системи мотивації інноваційної активності персоналу | Підвищення продуктивності праці та ефективності використання кадрового потенціалу | Зростання продуктивності праці на 4–6% |
| Впровадження сучасних маркетингових інструментів просування інноваційної продукції | Розширення ринків збуту та збільшення клієнтської бази | Зростання чистого доходу від реалізації продукції на 6–8% |
| Підвищення енергоефективності та впровадження еко-інновацій | Зниження витрат на енергоресурси та матеріали | Скорочення енерговитрат на 8–10% |
| Удосконалення системи контролю якості інноваційної продукції | Зниження кількості дефектів та втрат від браку | Скорочення непродуктивних витрат та підвищення якості продукції |

Практичне впровадження запропонованого підходу дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, забезпечити більш ефективне використання ресурсів, прискорити адаптацію до змін зовнішнього середовища та створити передумови для довгострокового сталого розвитку. Крім того, важливе значення має орієнтація на екологічність,

соціальну відповідальність і розвиток кадрового потенціалу, що відповідає сучасним тенденціям інноваційного менеджменту та концепції сталого функціонування підприємств.Проведене економічне обґрунтування свідчить, що впровадження запропонованих заходів удосконалення системи управління інноваціями СП ТОВ «Модерн-Експо» матиме позитивний вплив на результати господарської діяльності підприємства. Найбільший економічний ефект очікується від автоматизації виробничих процесів, розвитку цифрових технологій та підвищення рівня енергоефективності, що дозволить знизити виробничі витрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

Водночас активізація інноваційної діяльності, збільшення фінансування НДДКР і вдосконалення системи мотивації персоналу створять передумови для зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення ринків збуту. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня прибутковості підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню довгострокового інноваційного розвитку.

# ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне опрацювання питань управління інноваційною діяльністю підприємства як чинника формування конкурентних переваг на матеріалах СП ТОВ «Модерн-Експо».

У першому розділі встановлено, що інновації є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Розглянуто основні види інновацій, структуру системи інноваційного менеджменту, методи, механізми та складові процесу управління інноваційним розвитком. Доведено, що ефективне управління інноваціями має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного, організаційного, економічного, кадрового, інформаційного та контрольного механізмів.

У другому розділі проведено аналіз діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» як одного з провідних виробників торговельного обладнання та комплексних рішень для ритейлу. Підприємство характеризується інноваційною спрямованістю, автоматизацією виробництва, експортною орієнтацією та наявністю сучасної виробничо-технологічної бази.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку діяльності підприємства у 2023–2025 рр. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 4077995 тис. грн у 2023 р. до 7779159 тис. грн у 2025 р., а чистий прибуток - з 582763 тис. грн до 1031117 тис. грн. Це свідчить про зростання масштабів діяльності, підвищення фінансової результативності та наявність ресурсної бази для подальшого інноваційного розвитку.

Результати діагностики фінансової стійкості за моделлю Альтмана показали, що підприємство перебуває у зоні низької ймовірності банкрутства. Водночас поступове зниження Z-показника з 9,747 у 2023 р. до 8,638 у 2025 р. вказує на необхідність контролю за зростанням зобов’язань і підтримання належного запасу фінансової міцності.

Аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості підтвердив стійкий фінансовий стан СП ТОВ «Модерн-Експо». Підприємство має достатній рівень платоспроможності, високий коефіцієнт автономії та позитивну динаміку рентабельності активів. Разом із тим зниження валової рентабельності у 2025 р. свідчить про потребу посилення управління виробничими витратами та собівартістю продукції.

Дослідження інноваційної діяльності показало, що СП ТОВ «Модерн-Експо» має сформовану інноваційну інфраструктуру, орієнтовану на розроблення, тестування та впровадження нових технологічних рішень. Водночас скорочення витрат на дослідження і розробки та зменшення чисельності працівників НДДКР у 2025 р. свідчать про наявність ризиків уповільнення інноваційної активності у перспективі.

Комплексна оцінка результативності управління інноваційною діяльністю засвідчила, що за умов скорочення окремих інноваційних витрат підприємство забезпечило зростання доходу, прибутку, рентабельності активів і ринкових позицій. Це підтверджує ефективність використання наявного інноваційного потенціалу, але водночас актуалізує потребу у стабілізації фінансування НДДКР, розвитку кадрового забезпечення та системному плануванні інноваційної діяльності.

У третьому розділі обґрунтовано напрями впровадження інновацій для забезпечення конкурентних переваг СП ТОВ «Модерн-Експо». Запропоновано комплекс заходів, що охоплює розвиток еко-інновацій, впровадження енергоефективних технологій, використання вторинної сировини, розвиток модульного дизайну продукції, цифровізацію виробничих процесів, удосконалення управління інноваційними проєктами, розвиток системи мотивації персоналу та підвищення ефективності контролю якості.

Обґрунтовано доцільність формування інноваційного плану розвитку підприємства, який має забезпечити узгодження стратегічного, виробничо-технологічного, кадрового, маркетингового та фінансового потенціалу. Такий підхід дозволить підприємству систематизувати інноваційні пріоритети,

раціонально розподіляти ресурси та забезпечувати послідовність реалізації інноваційних проєктів.

Визначено перспективність розвитку відкритої інноваційної взаємодії, зокрема через формування еко-кластера із залученням бізнесу, наукових установ, закладів вищої освіти, органів влади та інвесторів. Така модель дозволить розширити доступ підприємства до фінансових, технологічних та інтелектуальних ресурсів, прискорити трансфер інновацій і посилити конкурентні позиції СП ТОВ «Модерн-Експо».

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів. Найбільший ефект очікується від автоматизації та цифровізації виробничих процесів, підвищення енергоефективності, розвитку НДДКР, удосконалення системи управління інноваційними проєктами, мотивації персоналу та маркетингового просування інноваційної продукції.

Отже, результати дослідження підтверджують, що управління інноваційною діяльністю є вагомим чинником формування конкурентних переваг СП ТОВ «Модерн-Експо». Запропоновані рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності інноваційного розвитку, зміцнення ринкових позицій, оптимізації ресурсного забезпечення та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України: офіційний портал. URL: https://smida.gov.ua (дата звернення: 08.06.2024)

2. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №8. С. 22-25.

3. Бегун С.І. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №4. С. 36-42.

4. Борисюк І.О. Формування системи управління витратами підприємства.

*«Modern Economics»: Електронне наукове фахове видання із економічних наук*.

2017. №6. С. 15-23.

5. Гавриш О.М., Пильнова В.П. Інноваційне підприємництво: значення, сутність та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020.

№12. С. 109-113.

6. Дискіна А.А. Богаченко Я.В. Напрями стимулювання інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості в Україні. *Глобальні національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 582-585.

7. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»

(чинний, від 01.01.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

(дата звернення: 09.06.2024)

8. Закон України «Про інноваційну діяльність (чинний, від 31.03.2023). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 09.06.2024)

9. Захарченко В.І., Філиппова С.В., Балахонова О.В. *Управління витратами і прибутком в інноваційній діяльності: навч. посіб.* Видавнич. дім «Гельветика», 2019. 196 с.

10. Інформація із ЄДР щодо ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». URL: https://clarity-project.info/edr/00382013 (дата звернення: 10.06.2024)

11. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини і світове господарство.* 2017. №16(1). С. 130-134.

12. Коваленко О.М., Моргунова Т.І. Особливості управління інноваційним процесом на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. №8. С. 4-8.

13. Кондитерська корпорація «ROSHEN», офіційний сайт корпорації. URL: https://roshen.com/ua (дата звернення: 08.06.2024)

14. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії.* 2019. №37. С. 99-102.

15. Лизунова О.М., Кондрашова Г.В., Іщенко Я.Г. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018.

№14. С. 448-456.

16. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони: Серія «Економіка»*. 2020. №4 (115). С. 140-147.

17. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційним потенціалом підприємства як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг. *Східна Європа: економіка, бізнес і управління*. 2020. №3(26). С. 76-81. 18. Маркіна І.А., Лень В.В., Шапка В.О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*.

Харків: ХНТУСГ, 2019. №3. С. 83-88.

19. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ). URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/929_010#Text (дата звернення: 09.06.2024)

20. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М. *Інноваційний менеджмент: підручник*. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

21. Насад Н.В. Інноваційні стратегії управління підприємствами. *Економіка.*

*Менеджмент. Бізнес*. 2021. №4. С. 88-92.

22. Національна комісія із цінних паперів та фондового ринку, офіційний сайт.

URL: https://stockmarket.gov.ua (дата звернення: 07.06.2024)

23. Олексенко Л.В. Моделі інноваційної діяльності. *Економіка та право*. 2022.

№3. С. 97-105.

24. Податковий Кодекс України (чинний, ост. редакція від 01.04.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 07.06.2024)

25. Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика»: історія і наш час. URL: https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/pratvinnyc-ka-kondyters-ka-fabryka-pershyj-vyrobnychyj-majdanchyk-u-vinnyci (дата звернення: 08.06.2024)

26. Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика»: статут та річна інформація емітента цінних паперів. URL: http://vcf.roshen.com (дата звернення: 08.06.2024)

27. Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В. та інші. *Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб.* ФОП Швець В.М., 2018. 348 с.

28. Соціальний звіт від «ROSHEN». URL: https://www.finance.roshen.com/ reports (дата звернення: 09.06.2024)

29. Федоренко В.Г., Федулова Л.І. *Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія*. ТОВ «ДКС Центр», 2014. 346 с.

30. Шевчук Р.М. Методологія наукового пізнання: від явища до сутності. *Філософські і методологічні проблеми права*. 2016. №1(11). С. 31-45.

31. Шумпетер Й.А. *Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу*. Пер. з англ. В. Старка. К.:

Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

32. Ющишина Л.О. *Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій.* Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.

33. Clarity Project: розширена аналітика Prozorro та актуальні дані реєстрів перевірки контрагентів. Фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2022-2023 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00382013/finances? current_year=2023 (дата звернення: 09.06.2024)

34. Mondelēz International (UKRAINE). Офіційний сайт представництва компанії в Україні. URL: https://www.mondelezinternational.com/ukraine/ (дата звернення: 09.06.2024)

35. «ROSHEN»: про корпорацію і її підприємства (кондитерські фабрики). URL:

https://roshen.com/pro-roshen (дата звернення: 08.06.2024)