

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Вплив інновацій на конкурентоспроможність малих підприємств»

Виконав: здобувач вищої освіти за
освітньо-професійною програмою
Підприємництво, спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
1 групи
Семененко Семен Андрійович
Керівник: Михайлова Олена Сергіївна
Рецензент: Макаренко Наталія Олексіївна

Полтава – 2025 року

АНОТАЦІЯ

Семененко Семен Андрійович. Вплив інновацій на конкурентоспроможність малих підприємств.

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Підприємництво спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці теоретико-методичних засад оцінки та підвищення конкурентоспроможності малих підприємств на основі впровадження інновацій в умовах цифрової трансформації економіки.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку інноваційної діяльності малого підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впливу інновацій на конкурентоспроможність малого підприємства.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи до визначення сутності інновацій та їх ролі у розвитку малого бізнесу, проаналізовано стан і динаміку інноваційного потенціалу підприємства, вивчено практику впровадження інноваційних рішень у діяльність малого підприємства, здійснено критичну оцінку фінансово-економічних показників, виявлено специфіку впливу цифрових інструментів на ефективність бізнес-процесів і формування конкурентних переваг.

Сформульовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності малого підприємства шляхом удосконалення управління інноваційними процесами, оптимізації використання ресурсів, впровадження цифрових технологій, розвитку інноваційної культури та застосування гнучких методів управління проектами, що забезпечують зростання ефективності діяльності та стійкість ринкових позицій.

Ключові слова: інновації, конкурентоспроможність, мале підприємство, інноваційний потенціал, цифрова трансформація, управління інноваціями.

ANNOTATION

Semenenko Semen Andriiovych. The Impact of Innovations on the Competitiveness of Small Enterprises.

Qualification thesis manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Master's degree in Higher Education under the Educational Program Entrepreneurship, specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification thesis is devoted to the development of theoretical and

methodological principles for assessing and enhancing the competitiveness of small enterprises through the implementation of innovations in the context of digital economic transformation.

The object of the study is the process of formation and development of innovative activity of a small enterprise.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical aspects of the impact of innovations on the competitiveness of a small enterprise.

The thesis examines theoretical approaches to defining the essence of innovations and their role in the development of small businesses, analyzes the state and dynamics of the innovative potential of an enterprise, studies the practical experience of implementing innovative solutions in small enterprise activities, provides a critical assessment of financial and economic indicators, and identifies the specifics of the influence of digital tools on business process efficiency and the formation of competitive advantages.

Recommendations are formulated to enhance the competitiveness of small enterprises through improving innovation management, optimizing resource use, implementing digital technologies, developing an innovation-oriented culture, and applying flexible project management methods that ensure increased efficiency and sustainable market positions.

Keywords: innovations, competitiveness, small enterprise, innovation potential, digital transformation, innovation management.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Волкова Н.В., Михайлова О.С., Хоменко М.Б., Семененко С.А. Підприємництво в аграрному секторі України: виклики та можливості. *Наукові інновації та передові технології*. № 12 (52). 2025. URL: <https://perspectives.pp.ua>

2. Семененко С. А. Роль інновацій у формуванні конкурентних переваг аграрних підприємств. Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2025. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 76 – 78

3. Семененко С.А. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 131 – 133

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1. Сутність інновацій та їх роль у розвитку малих підприємств	12
1.2. Концептуальні підходи до підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу через інноваційні проекти	18
Висновки до 1 розділу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Оцінка рівня інноваційного потенціалу та факторів, що на нього впливають	35
Висновки до 2 розділу	44
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію інноваційних процесів	46
3.2. Впровадження інноваційних рішень та оцінка їх ефективності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства	54
Висновки до 3 розділу	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації малі підприємства змушені швидко адаптуватися до змін ринку та зростаючої конкуренції. Одним із ключових інструментів підвищення їхньої ефективності та стійкості є інновації, які дозволяють оптимізувати бізнес процеси, зменшити витрати, підвищити якість послуг і сформувати унікальні конкурентні переваги. З огляду на інтенсивний розвиток цифрових технологій та зростання попиту на автоматизацію, впровадження інновацій стає для малого бізнесу важливим чинником стратегічного розвитку. Особливо це стосується підприємств, що працюють у сфері цифрового консалтингу, оскільки для них здатність оперативно застосовувати нові технологічні рішення безпосередньо визначає конкурентну позицію на ринку. Поглиблене вивчення взаємозв'язку між інноваційним потенціалом і конкурентоспроможністю малого підприємства дозволяє виявити механізми, які підсилюють стійкість бізнесу, підвищують продуктивність і забезпечують адаптивність до швидкої зміни технологічного середовища. Саме тому дослідження впливу інновацій на конкурентоспроможність малого бізнесу є своєчасним і має значну теоретичну та практичну цінність.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження інновацій на конкурентоспроможність малих підприємств та визначити напрями підвищення їх ефективності на основі впровадження інноваційних рішень.

Поставлена мета визначає такі *завдання*, що підлягають вирішенню в даній роботі:

- розкрити сутність інновацій та визначити їх роль у розвитку малих підприємств;
- проаналізувати основні концептуальні підходи до підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу за рахунок інновацій;
- надати характеристику діяльності малого підприємства та оцінити

його зовнішнє середовище;

- оцінити рівень інноваційного потенціалу підприємства та дослідити фактори, що на нього впливають;
- обґрунтувати напрями удосконалення інноваційної діяльності малого підприємства;
- запропонувати практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу через інновації.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку інноваційної діяльності малого підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впливу інновацій на конкурентоспроможність малого підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс наукових методів, що забезпечив всебічний аналіз інноваційного розвитку малого підприємства: метод аналізу і синтезу застосовано для визначення сутності інновацій, їх класифікації та ролі у підвищенні конкурентоспроможності малого бізнесу; порівняльний метод використано для зіставлення особливостей впровадження інновацій у діяльність українських малих підприємств та аналізованого суб'єкта; статистичний метод застосовано для обробки фінансових і виробничих показників підприємства за 2020 – 2024 рр. та оцінки динаміки доходів, рентабельності, клієнтської бази й витрат; графічний метод забезпечив візуалізацію ключових результатів оцінки інноваційного потенціалу та фінансових тенденцій; метод групування та класифікації застосовано для систематизації видів інновацій, напрямів діяльності підприємства і категорій клієнтів; експертний метод, заснований на практичному досвіді підприємця та зворотному зв'язку від клієнтів, дозволив оцінити сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності; метод економічного аналізу використано для оцінки впливу інновацій на економічні показники підприємства; метод структурно-логічного узагальнення застосовано для формування рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі офіційної звітності підприємства за 2020 - 2024 рр., статистичних даних про фінансові результати, структуру витрат, динаміку ділової активності та показники інноваційного потенціалу. Використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, підручники, монографії, методичні рекомендації, аналітичні матеріали щодо інноваційної діяльності малих підприємств, цифрової трансформації та конкурентних стратегій. Додатковими джерелами стали матеріали фахових видань, результати практичних досліджень у сфері інноваційного менеджменту, дані електронних інформаційних платформ.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних та прикладних підходів до оцінки та вдосконалення інноваційної діяльності малого підприємства в умовах цифрової економіки. У ході дослідження було:

- уточнено роль внутрішніх організаційних практик у формуванні конкурентних переваг, зокрема через персоналізоване управління, мінімізацію ієрархії та посилення участі працівників у прийнятті рішень;

- удосконалено методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, що поєднує інноваційні показники з динамікою фінансових результатів, швидкістю проєктного виконання та якістю клієнтської взаємодії;

- набув подальшого розвитку концептуальний підхід до управління інноваційними процесами, де інновація розглядається не як разова дія, а як тривалий, неперервний процес інтеграції нових рішень у всі елементи діяльності підприємства;

- набуло подальшого розвитку положення щодо структурування внутрішніх інноваційних процесів малого підприємства, зокрема у частині взаємозв'язку людського капіталу, технологічної оснащеності та організаційної гнучкості;

- набуло подальшого розвитку практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу на основі системного впровадження

інновацій, інтеграції цифрових інструментів та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Практичне значення результатів роботи полягає у формуванні прикладних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності малого підприємства в умовах інноваційного та цифрового середовища; запропоновані підходи до оптимізації внутрішніх процесів, структурування функцій та використання сучасних цифрових інструментів дають змогу зменшити витрати часу, підвищити продуктивність праці та покращити якість операційних рішень; аналітичні висновки, отримані на основі даних за 2020–2024 роки, створюють підґрунтя для планування навантаження, прогнозування ключових показників і прийняття управлінських рішень на основі реальної динаміки розвитку; упровадження рекомендацій щодо підвищення рівня автоматизації й удосконалення організаційної структури сприяє покращенню керованості, підвищенню адаптивності та зміцненню конкурентних позицій підприємства; застосування розроблених рішень забезпечує формування стійкої системи інноваційного розвитку, підвищення результативності діяльності та зміцнення стабільності підприємства в умовах мінливого ринку.

Апробація результатів роботи. Апробація отриманих результатів відбулася під час засідання кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету, де авторка представила та отримала затвердження висновків наукового дослідження. Детальне обговорення основних результатів дослідження та їх практичне використання відбулося на I міжнародній науково-практичній конференції «Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур» (м. Полтава, ПДАУ, 22.04.2025 р.), науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик (м. Полтава, ПДАУ, 9 - 10.04.2025 р.) і VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до

європейського простору» (м. Полтава, ПДАУ, 17.12.2025 р.).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю «Підприємництво в аграрному секторі України: виклики та можливості» (додаток А).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 63 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць, 6 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність інновацій та їх роль у розвитку малих підприємств

Поняття інновацій у сучасній економіці трактується досить широко, що іноді створює певну нечіткість у його практичному застосуванні. У загальному розумінні інновації пов'язані з упровадженням нових рішень, які змінюють звичні підходи до виробництва, управління або взаємодії зі споживачем. Йдеться не лише про принципово нові винаходи, а й про вдосконалені продукти, процеси чи методи організації діяльності. Інноваційна діяльність у цьому контексті розглядається як цілеспрямований процес створення, пошуку, адаптації та впровадження таких нововведень у практику підприємства. Вона пов'язана як із творчими пошуками, так і з аналітичною роботою, оцінкою ризиків і можливих ефектів. Особливо відчутним її значення стає для малих підприємств, які змушені діяти в умовах постійної конкуренції та обмежених ресурсів. Для них нововведення є не абстрактною ідеєю, а реальним інструментом виживання і розвитку. Саме через інновації малі підприємства можуть займати власні ніші та створювати унікальні пропозиції на ринку [3, 13, 21, 34].

Разом з тим слід враховувати, що інновації не завжди мають радикальний характер і далеко не кожне нововведення супроводжується різкою зміною результатів діяльності. У багатьох випадках мова йде про поступові, інколи майже непомітні вдосконалення, які в сукупності здатні істотно вплинути на загальний рівень ефективності. Для малого підприємства навіть незначна зміна у технології, логістиці або роботі з клієнтами може стати важливим кроком уперед. Такі зміни часто народжуються не в наукових лабораторіях, а безпосередньо в процесі щоденної діяльності. Практичний досвід, помилки і спроби, спостереження за ринком поступово

формують основу для інноваційних рішень. У цьому полягає певна специфіка малого бізнесу, де інновація тісно пов'язана з реальними умовами функціонування. Вона рідко є відокремленою від операційної діяльності і зазвичай інтегрується у повсякденні процеси [16, 17, 24].

Інноваційна діяльність малих підприємств також залежить від соціально-економічного середовища, у якому вони функціонують. Рівень розвитку інфраструктури, доступ до інформації, можливості співпраці з науковими установами та іншими суб'єктами господарювання відіграють помітну роль. Важливим є й культурний аспект, що визначає ставлення до змін, експериментів та нових підходів. У середовищі, яке не підтримує ініціативу і схильне до надмірного контролю, інноваційні процеси часто сповільнюються. Навпаки, атмосфера відкритості і зацікавленості у розвитку сприяє появі нових ідей. Проте навіть за несприятливих умов окремі малі підприємства здатні генерувати нестандартні рішення. Найчастіше це пов'язано з особистісними якостями підприємця, його мотивацією і баченням перспектив [4, 7, 41].

Інновації для малого підприємства виступають не додатковим елементом діяльності, а однією з основ його адаптації до ринкових умов. Вони формуються на перетині знань, досвіду, інтуїції та аналізу. Нерідко цей процес має фрагментарний характер і не підлягає чіткому плануванню. Саме в цьому і полягає його складність. Водночас така гнучкість дозволяє швидко змінювати напрям дій і шукати нові можливості. Інновації стають своєрідною відповіддю на виклики нестабільного середовища. Для малих підприємств це не розкіш, а необхідність, яка поступово набуває системного характеру і формує основу їх подальшого розвитку.

Класифікація інновацій дає змогу глибше зрозуміти напрями, у межах яких можливі зміни на підприємстві, а також усвідомити, як саме ці зміни можуть впливати на його розвиток у довгостроковій перспективі. Продуктові інновації проявляються у створенні нових товарів або у вдосконаленні вже існуючих рішень, що в окремих випадках змінює не лише характеристики

продукції, а й саме бачення підприємства щодо потреб споживача. Для малих підприємств це особливо важливо, адже саме унікальність продукту часто стає головним чинником привернення уваги на насичених ринках. Оновлення асортименту змушує підприємство переглядати підходи до дизайну, функціональності, якості сировини та кінцевого результату. Іноді такі зміни виглядають незначними, проте саме вони можуть стати поштовхом до формування стабільної клієнтської бази [15, 21, 58]. Водночас створення нової продукції вимагає додаткових витрат часу і коштів, що не завжди доступно для малого бізнесу. Це породжує необхідність шукати компроміс між новизною та реальними можливостями підприємства. Такий процес рідко є лінійним і передбачуваним, що лише підсилює його значення у стратегічному плануванні.

Процесні інновації охоплюють зміни у технологіях та методах організації виробничого процесу. Вони можуть залишатися непомітними для кінцевого споживача, однак мають прямий вплив на ефективність діяльності підприємства. Завдяки їм зменшуються витрати матеріалів, скорочується час виконання операцій, підвищується рівень продуктивності праці. Для малих підприємств, де кожен ресурс має підвищену цінність, такі зміни можуть відігравати вирішальну роль. Впровадження навіть однієї нової технологічної ланки здатне істотно змінити загальну структуру витрат. У практичній діяльності це часто відбувається поступово і шляхом адаптації наявних засобів, а не повної їх заміни. Процесні інновації не завжди сприймаються як радикальні, проте їх накопичувальний ефект з часом стає очевидним. Вони формують основу для більш стабільної роботи та зменшення залежності від зовнішніх факторів [26, 30, 46].

Організаційні інновації стосуються внутрішніх змін у структурі управління та взаємодії працівників. Вони проявляються у нових підходах до розподілу функцій, оптимізації управлінських рівнів і перегляді моделей комунікації в середині колективу. У малому бізнесі ці інновації часто пов'язані з переходом від неформального управління до більш системного,

хоча це відбувається не завжди послідовно. Зміна підходів до прийняття рішень може як підвищувати ефективність, так і тимчасово створювати напруження в колективі. Потреба у таких інноваціях зазвичай виникає тоді, коли підприємство починає розширюватися або відчуває зростання навантаження [31, 63]. Важливою є готовність персоналу приймати нові правила і підходи, що не завжди відбувається без внутрішнього опору. Проте саме організаційні зміни часто стають основою для впровадження інших видів інновацій.

Маркетингові інновації пов'язані з оновленням способів просування продукції та взаємодії з клієнтами. Вони можуть включати використання сучасних цифрових інструментів, зміну каналів збуту, розширення присутності у соціальних мережах та перегляд комунікаційної стратегії. Для малого підприємства це відкриває нові можливості виходу на цільову аудиторію без значних фінансових витрат. Часто саме завдяки нестандартному підходу до реклами та позиціонування невеликі підприємства привертають більшу увагу, ніж їхні більші конкуренти. Такі інновації нерідко виникають спонтанно і мають експериментальний характер. Не всі з них є успішними, проте досвід, отриманий у процесі, формує більш чітке розуміння власного місця на ринку. Маркетингові зміни тісно пов'язані з поведінкою споживачів, яка постійно змінюється і вимагає швидкої адаптації [14, 19, 51].

У реальній діяльності малого підприємства зазначені види інновацій рідко існують окремо один від одного. Вони часто поєднуються, взаємодіють і доповнюють один одного, створюючи складну систему змін. Наприклад, впровадження нового продукту вимагає одночасної зміни технології його виробництва, перегляду внутрішньої організації роботи та розробки нової маркетингової стратегії. У такій ситуації інновація перестає бути окремою дією і перетворюється на комплексний процес трансформації. Саме це робить інноваційну діяльність складною для планування і прогнозування результатів. Водночас багатовимірний характер змін розширює можливості

для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Малі підприємства, які здатні поєднувати різні типи інновацій, підприємливіші та більш адаптивні до змін ринкового середовища.

Для наочності класифікацію інновацій у діяльності малих підприємств можна узагальнити в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні види інновацій та їх характеристика в діяльності малих підприємств [21, 41]

Вид інновацій	Зміст та основні характеристики	Потенційний вплив на мале підприємство
Продуктові	Створення нових товарів або вдосконалення існуючих, зміна властивостей, дизайну, функціональності	Підвищення привабливості продукції, розширення ринку збуту, формування унікальної пропозиції
Процесні	Удосконалення технологій та методів виробництва, оптимізація використання ресурсів	Зменшення витрат, зростання продуктивності, покращення якості виробничих процесів
Організаційні	Зміни в управлінській структурі, нові підходи до розподілу функцій та прийняття рішень	Підвищення ефективності управління, покращення внутрішньої комунікації
Маркетингові	Оновлення методів просування, каналів збуту, способів взаємодії зі споживачами	Зростання впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, зміцнення ринкових позицій

Після систематизації видів інновацій і їхніх характеристик (табл. 1.1) легко помітити, що кожен з цих типів у реальному житті переплітається і взаємодіє з іншими, створюючи комплексну мережу змін у діяльності малих підприємств. Саме ця взаємодія визначає специфіку впровадження нововведень, адже підприємству доводиться одночасно балансувати між продуктом, процесом, організацією роботи та маркетингом. Від простого планування конкретного типу інновацій поступово переходять до більш інтегрованого підходу, де зміни стають частиною щоденної діяльності, а не окремою подією. Такий контекст дозволяє перейти до розгляду практичних особливостей впровадження інновацій у малих підприємствах, які суттєво відрізняють їх від великих корпорацій, і зрозуміти, чому масштаби та ресурси накладають особливий відбиток на процес оновлення.

Впровадження інновацій у діяльність малих підприємств має свої характерні риси, які суттєво відрізняють їх від великих компаній. З одного боку, невеликий масштаб дозволяє швидше ухвалювати рішення і гнучкіше реагувати на зміни ринкових умов. Підприємець часто сам є ініціатором нововведень, контролює більшість процесів і безпосередньо відчуває їх результат. З іншого боку, обмежені фінансові, матеріальні та людські ресурси значно зменшують можливості для проведення масштабних досліджень або експериментів. Часто інновації мають локальний характер і впроваджуються поступово, через проби та помилки. Важливу роль відіграє особистий досвід власника або керівника, а також його готовність до ризику. Відсутність спеціалізованих підрозділів змушує працівників виконувати кілька функцій одночасно. Це ускладнює процес, але іноді стимулює нестандартне мислення. У такому середовищі інновації набувають більш практичного і прикладного змісту, стаючи невід'ємною частиною організаційної та технологічної структури малого підприємства [8, 17, 62].

Коли інновації стають не просто ідеєю, а активною частиною щоденної роботи, вони відкривають шлях до конкурентних переваг і змінюють традиційні моделі ведення бізнесу. Саме цей перехід від теорії до практики дозволяє оцінити реальний ефект від інновацій та зрозуміти, де підприємство може отримати найбільшу вигоду.

Переваги інноваційного розвитку для малих підприємств виявляються у можливості диференціюватися серед конкурентів і уникати прямого зіткнення з більшими ринковими гравцями. Нові рішення дозволяють оптимізувати витрати, покращувати якість продукції та створювати додаткову цінність для споживача. При цьому інновації відкривають простір для гнучких стратегій позиціонування, швидкого реагування на потреби ринку та нестандартного підходу до обслуговування клієнтів. Разом із цим існує низка бар'єрів, які стримують інноваційну активність. До них належить дефіцит інвестицій, нестача кваліфікованих кадрів, недостатній доступ до сучасних технологій і інформації. Значну роль відіграє і психологічний

чинник, пов'язаний зі страхом невдачі та небажанням виходити за межі звичних рішень [6, 16, 58].

Інколи перешкодою стає також нестабільність економічного середовища і законодавчої бази, що робить планування ризикованим і часто зупиняє ініціативу на ранніх стадіях [7, 36, 55]. У таких умовах підприємства змушені діяти обережно, відмовлятися від частини потенційних нововведень або впроваджувати їх у дуже обмеженому обсязі. Водночас ті, хто здатен подолати ці бар'єри, отримують значну перевагу: інновації перестають бути окремою функцією і поступово інтегруються в загальну логіку розвитку малого підприємства. Вони стають органічною частиною всіх процесів, формуючи культуру постійного вдосконалення та пошуку ефективних рішень.

1.2. Концептуальні підходи до підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу через інноваційні проекти

Конкурентоспроможність малого бізнесу у сучасних умовах визначається не лише якістю товарів чи послуг, а й здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та формувати власні конкурентні переваги. Важливим інструментом досягнення цієї мети є інноваційні проекти, які стають джерелом створення доданої вартості, підвищення ефективності бізнес-процесів та виходу на нові сегменти ринку.

Концептуальні підходи до підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу через інновації базуються на інтеграції стратегічного, процесного та ресурсного управління. По-перше, стратегічний підхід передбачає формування довгострокових цілей інноваційного розвитку та визначення пріоритетних напрямів впровадження нових технологій чи бізнес-моделей. По-друге, процесний підхід орієнтований на створення ефективних механізмів управління інноваційними проектами, включаючи

планування, фінансування, оцінку ризиків та контроль результатів. По-третє, ресурсний підхід зосереджується на оптимізації використання наявних матеріальних, фінансових та людських ресурсів, а також на формуванні партнерських мереж для залучення зовнішніх інвестицій і знань [22, 31, 54].

Особливе місце серед концептуальних підходів посідає кластерна модель інноваційного розвитку малого бізнесу. Вона передбачає кооперацію між підприємствами, науковими установами, інкубаторами стартапів та органами влади з метою об'єднання інноваційних ініціатив [43, 46, 48]. Такий підхід дозволяє малим підприємствам долати обмеженість власних ресурсів, отримувати доступ до нових технологій, а також підвищувати рівень довіри на ринку (рис. 1.1).

У сучасних умовах також актуальними є концепції відкритих інновацій та цифрової трансформації. Відкриті інновації базуються на взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем: використанні ідей споживачів, співпраці з університетами, аутсорсингу окремих інноваційних процесів. Цифрова трансформація передбачає активне впровадження інформаційних технологій, електронної комерції, хмарних сервісів та систем аналітики даних, що сприяє підвищенню ефективності управління та швидшому реагуванню на зміни кон'юнктури ринку.

Важливим концептуальним аспектом підвищення конкурентоспроможності через інноваційні проекти є розвиток інноваційної культури в межах самого підприємства. Це включає підтримку креативності персоналу, формування гнучкої організаційної структури, що стимулює ініціативність, та створення умов для швидкого тестування ідей. Наявність такої культури дозволяє малому бізнесу своєчасно генерувати та реалізовувати нові рішення, не втрачаючи гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів практичної реалізації інноваційних проєктів у малому бізнесі є впровадження нових продуктів або послуг, які максимально відповідають актуальним потребам ринку та забезпечують

унікальну цінність для споживачів. Це може включати розробку екологічно чистих товарів, використання енергозберігаючих або ресурсозберігаючих технологій у виробничих процесах, а також інтеграцію цифрових сервісів для оптимізації взаємодії з клієнтами, наприклад, через мобільні додатки або онлайн-платформи замовлень. У таких випадках інновації виконують не лише технологічну функцію, а й маркетингову, створюючи унікальні конкурентні переваги та зміцнюючи лояльність споживачів.



Рис. 1.1. Кластерна модель інноваційного розвитку малого бізнесу

Впровадження інноваційних проєктів у малому бізнесі також передбачає застосування гнучких методів управління, таких як Agile, Lean Startup та Design Thinking. Використання цих методологій дозволяє підприємствам швидко тестувати нові ідеї, оперативно оцінювати їхню ефективність та коригувати стратегію без суттєвих фінансових витрат. Це особливо важливо для малих компаній, які зазвичай мають обмежені ресурси та високу чутливість до ризиків, пов'язаних із впровадженням нових продуктів або технологій. Застосування гнучких підходів сприяє скороченню часу виходу продукту на ринок та підвищує адаптивність підприємства до швидкозмінних умов бізнес-середовища [58, 63].

Не менш важливим аспектом є формування стратегічних партнерств та мереж співпраці. Співпраця з іншими підприємствами, науковими та освітніми установами, бізнес-інкубаторами, акселераторами та державними програмами підтримки інновацій дозволяє малим компаніям отримати доступ до нових технологій, дослідницького потенціалу та фінансових ресурсів [36, 44, 61]. Такі партнерства сприяють обміну знаннями, накопиченню компетенцій, підвищують рівень інноваційної спроможності та зменшують ризики при реалізації складних або дорогих проєктів.

Активне використання цифрових платформ і аналітики даних стає ще одним перспективним напрямом розвитку. Інтеграція систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), планування ресурсів підприємства (ERP), управління складськими та логістичними процесами (WMS) та інших аналітичних інструментів дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати витрати ресурсів і оперативно реагувати на зміни ринку. Використання цифрових технологій забезпечує прозорість процесів, покращує контроль над реалізацією інноваційних проєктів та формує додаткові конкурентні переваги, зокрема шляхом швидкого виявлення нових бізнес-можливостей і адаптації до потреб клієнтів [14, 19, 56].

Також важливим елементом є впровадження інтегрованих стратегій

управління інноваціями, які поєднують внутрішні ресурси підприємства та зовнішні можливості ринку. Це передбачає поєднання внутрішньої R&D діяльності, навчання персоналу, розвиток інноваційної культури та залучення зовнішніх експертів для спільної реалізації проєктів. Такий комплексний підхід дозволяє малим підприємствам не лише створювати нові продукти чи послуги, а й формувати стійкі конкурентні позиції на ринку, ефективно використовувати обмежені ресурси та підтримувати постійний інноваційний розвиток.

Важливим елементом підвищення ефективності інноваційних проєктів у малому бізнесі є системне управління знаннями та інтелектуальним капіталом підприємства. Формування комплексної бази знань про ринкові тенденції, технологічні нововведення, поведінку споживачів та діяльність конкурентів дає змогу підприємству приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку та прогнозувати майбутні потреби клієнтів. Інтелектуальний капітал, що розвивається завдяки систематичному навчанню персоналу, підвищенню професійних компетенцій, а також стимулюванню креативності і генеруванню нових ідей, виступає ключовим ресурсом для реалізації інноваційних ініціатив, забезпечуючи довготривалу конкурентоспроможність підприємства [14, 19, 56].

Інтеграція інноваційних процесів у загальну стратегію розвитку малого бізнесу має стратегічне значення. Кожний інноваційний проєкт розглядається як частина цілісної системи бізнес-процесів, що взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, уникнути дублювання ресурсів і підвищити ефективність управління інноваційними ініціативами. Визначення пріоритетності проєктів на основі їхнього потенційного впливу на розвиток бізнесу сприяє раціональному розподілу обмежених ресурсів та концентрації зусиль на найбільш перспективних напрямках інноваційної діяльності.

Регулярна оцінка та системний моніторинг результатів інноваційних

проектів є невід'ємною частиною концептуальних підходів. Використання ключових показників ефективності (КПІ), що охоплюють фінансові, технологічні та ринкові параметри, забезпечує своєчасне коригування стратегій, оптимізацію ресурсів і підвищення якості управлінських рішень. Моніторинг дозволяє підвищити прозорість процесів, створює умови для безперервного вдосконалення інноваційної діяльності та формує надійну систему внутрішнього контролю за виконанням проектів.

Врахування зовнішніх чинників, що впливають на реалізацію інноваційних проектів, сприяє підвищенню адаптивності малого бізнесу. До них належать економічні умови, регуляторна політика, конкурентне середовище, соціальні та технологічні тенденції, а також зміни у споживчій поведінці та очікуваннях клієнтів. Системний аналіз цих факторів дозволяє підприємству передбачати потенційні ризики, ефективно використовувати нові можливості та забезпечувати стабільність і стійкість діяльності в умовах мінливого ринкового середовища.

Розвиток організаційних і управлінських механізмів забезпечує підтримку інноваційної діяльності та формує основу для системного управління проектами. Це передбачає створення спеціалізованих структур або команд, відповідальних за дослідження та впровадження інновацій, визначення процедур прийняття рішень і розподілу ресурсів, а також формування мотиваційних систем, що стимулюють генерацію ідей і їх практичну реалізацію. Ефективна організаційна структура дозволяє підтримувати високий рівень інноваційної активності, забезпечує координацію процесів і підвищує здатність малого бізнесу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов діяльності.

Висновки до розділу 1

Інновації займають центральне місце у розвитку малих підприємств. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до швидкозмінного ринкового

середовища та формувати власні конкурентні переваги. У діяльності малих компаній інновації проявляються у продуктових, процесних, організаційних і маркетингових змінах, які часто взаємодіють між собою, створюючи комплексну систему удосконалень. Навіть невеликі поліпшення у технологіях, організації виробництва або взаємодії з клієнтами можуть суттєво підвищити ефективність і забезпечити стійку позицію на ринку.

Концептуальні підходи до підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу через інноваційні проекти ґрунтуються на стратегічному, процесному та ресурсному управлінні. Використання кластерної моделі, відкритих інновацій, цифрових технологій та гнучких методів управління забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів, скорочує ризики та підвищує ефективність реалізації проектів. Розвиток інноваційної культури, підтримка креативності персоналу та гнучка організаційна структура сприяють своєчасному впровадженню нових ідей і підвищують адаптивність підприємства.

Інтеграція інноваційних процесів у стратегію розвитку малого бізнесу формує стійку конкурентну позицію і створює передумови для довгострокового зростання. Системне управління проектами, моніторинг результатів, використання аналітики та стратегічних партнерств дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси, оперативно реагувати на зміни ринку та формувати додаткову цінність для споживачів. У такий спосіб інновації стають не лише інструментом модернізації, а й основою стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Діяльність досліджуваної компанії розвивається у сфері цифрового консалтингу. Це напрям, який останніми роками перестав бути нішевим. Бізнес шукає інструменти автоматизації, а попит на такі послуги зростає щороку. Початок підприємницької діяльності припав на 2020 рік, коли багато компаній були змушені перейти на дистанційну роботу. З цього часу підприємство поступово формує власне коло клієнтів, не орієнтуючись на короткі проекти, а вибудовуючи тривалі зв'язки. Його бізнес не має складної ієрархії, але вирізняється професійною автономністю та чітким фокусом на результат.

Основний профіль охоплює консультування з питань цифровізації, впровадження програмних рішень і створення інструментів для оптимізації документообігу. У державному реєстрі зазначено кілька напрямів за КВЕД: створення програмного забезпечення, консультування у сфері інформатизації та управління. Це означає, що діяльність поєднує технічний і управлінський аспекти. Підприємець працює не лише як розробник, а й як аналітик, який допомагає клієнтам розуміти логіку цифрових процесів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика напрямів діяльності підприємства

Напрямок	Зміст робіт	Частка у загальному обсязі діяльності, %
Консалтингові послуги з цифровізації	аудит бізнес-процесів, вибір і впровадження програмного забезпечення, навчання персоналу	45
Програмна розробка та налаштування систем	створення сайтів, баз даних, CRM, адаптація готових рішень	35
Управлінські консультації	аналіз організаційної структури, стратегічне планування	15
Освітні заходи і тренінги	короткі курси цифрової грамотності для персоналу клієнтів	5

Як видно з таблиці 2.1, найбільшу частку займають консалтингові послуги - 45 %. Це фактично ядро бізнесу. Програмна розробка охоплює ще 35 %, що демонструє орієнтацію не лише на аналітику, а й на практичну реалізацію цифрових рішень. Управлінські консультації становлять 15 % і функціонують як супровід основних напрямів. Найменшу, але стратегічно важливу частину (5 %) займає освітня діяльність, спрямована на підвищення цифрової грамотності персоналу клієнтів.

Якщо порівняти частки, видно, що консалтинг переважає над розробкою на 10 відсоткових пунктів. У грошовому еквіваленті, за умови рівної середньої вартості послуг, це означає, що на кожні 100 тис. грн доходу 45 тис. припадає на консалтинг, 35 тис. - на розробку, 15 тис. - на управлінські консультації, а 5 тис. - на навчальні послуги. Така пропорція формує збалансовану модель, у якій домінує інтелектуальний компонент. Частка аналітичних і консультативних робіт у сумі становить 60 %, що свідчить про орієнтацію підприємця на знання, а не на просту технічну реалізацію.

Водночас співвідношення між консалтингом і програмуванням (1,29 : 1) показує, що аналітична складова дещо переважає, проте без істотного перекоосу. Це важливо, бо така структура забезпечує стійкість: клієнти спочатку отримують консультацію, потім замовляють технічну реалізацію. Таким чином, кожен напрям підживлює інший.

Управлінські консультації й освітні заходи разом становлять 20% обсягу діяльності. Це менш прибуткова, але стратегічно корисна частина бізнесу. Вона створює додану вартість у вигляді довіри клієнтів і підвищує шанси на повторні замовлення. У перспективі ця частка може зрости, особливо за умов розширення клієнтської бази.

Отже, аналіз структури діяльності компанії свідчить про збалансоване поєднання технічної та консультаційної складових. Бізнес розвивається не за рахунок експансії, а через поступове нарощення експертизи. Це модель, у якій знання, досвід і розуміння логіки цифрових процесів відіграють ключову роль у створенні вартості.

Конкурентне середовище у регіоні складне і динамічне. Воно змінюється залежно від попиту, появи нових технологій та активності місцевих фахівців. На ринку працюють гравці з різним рівнем ресурсів і можливостей. Частина спеціалізується на окремих напрямках, інші охоплюють ширший спектр послуг. Поруч із місцевими ІТ-компаніями помітну роль відіграють приватні консультанти, фрилансери та невеликі вебстудії. Вони створюють конкуренцію, яка впливає на якість пропозицій, навіть якщо не завжди відчутна у цінах. Саме в такому середовищі працює компанія.

Підприємець працює у проміжній зоні між ІТ-аутсорсом та бізнес-консалтингом. Його робота не зводиться лише до технічного виконання завдань, головна увага спрямована на поєднання технологічного рішення з управлінською логікою клієнта. Бізнесмен прагне не просто створювати програмні продукти, а знаходити способи, які допомагають оптимізувати внутрішні процеси підприємства замовника. Такий підхід формує додану цінність для клієнтів і створює передумови для довгострокового співробітництва.

Особливість діяльності полягає у здатності швидко реагувати на зміни. Якщо великі компанії потребують часу на узгодження рішень, підприємець може діяти оперативно. Це підсилює гнучкість і дозволяє пропонувати точкові рішення, адаптовані до конкретних ситуацій. Клієнти малого бізнесу цінують персональну залученість і швидкий зворотний зв'язок.

Водночас конкуренція зростає. Нові фахівці приходять на ринок, використовуючи дистанційну роботу. Клієнти очікують прозорості, чітких термінів і вимірюваного результату. Це змушує невеликі підприємства підвищувати якість сервісу, розширювати компетенції та шукати партнерів. Бізнесмен зберігає баланс між доступністю послуг і їхнім змістом, залишаючись у середньому ціновому сегменті з високим рівнем персоналізації.

Його позиція є проміжною між консультантом і компанією. Вона поєднує переваги обох типів гравців, хоча не позбавлена певних обмежень. Консультанти мають нижчу вартість, але менший обсяг проєктів. ІТ-компанії володіють більшими ресурсами, проте менш гнучкі у прийнятті рішень.

Підприємець прагне знайти рівновагу між цими крайнощами, зберігаючи водночас персональний підхід і помірну вартість послуг.

Для більш точного уявлення про його ринкову позицію варто звернутися до порівняльних даних. Вони допомагають оцінити співвідношення вартості, швидкості виконання, рівня персоналізації та розміру клієнтської бази у порівнянні з іншими учасниками локального ІТ-ринку. Детальна характеристика наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна оцінка позицій підприємства серед місцевих конкурентів

Показник	Аналізована компанія	Середній приватний консультант	Невелика ІТ-компанія
Середня вартість проекту, тис. грн	35-60	25-40	70-120
Час реалізації, днів	20-40	25-50	30-60
Рівень персоналізації послуг	високий	середній	середній
Гнучкість та адаптивність	висока	середня	нижча
Обсяг клієнтської бази	близько 30 активних клієнтів	15-20	понад 50
Основний сегмент ринку	малі й середні підприємства	мікробізнес	корпоративні клієнти

Порівняння наведене в таблиці 2.2 свідчить, що середня вартість проекту у компанії перевищує показники приватних консультантів на 30 - 40 %, однак залишається майже вдвічі нижчою, ніж у невеликих ІТ-компаній. Середня вартість проекту у Такий рівень цін забезпечує баланс між доступністю та якістю послуги. Клієнти оцінюють пропозицію як оптимальну для середнього бізнесу, де важлива не лише ціна, а й передбачуваний результат. Співвідношення ціни до очікуваного ефекту робить підхід підприємства економічно доцільним для більшості замовників його сегмента.

Середній строк виконання проектів становить близько 30 днів, тоді як у консультантів цей показник сягає 37, а в компаній 45. Швидкість пояснюється меншою кількістю погоджень і оперативним ухваленням рішень у проекті.

Оптимізовані робочі процеси дозволяють підтримувати ритм без втрати якості, що особливо важливо для невеликих клієнтів.

Рівень персоналізації послуг високий. Підприємство працює з близько тридцятьма активними замовниками, удвічі більше, ніж приватні консультанти. Він поступається невеликим компаніям із понад п'ятдесятьма клієнтами, але в межах свого формату досягає оптимальної завантаженості. Це свідчить про сталість попиту і довіру ринку, яка формується через рекомендації та повторні звернення.

Частка компанії у сегменті малого і середнього бізнесу становить орієнтовно 20-25 % локальних проєктів. Висока гнучкість і короткі терміни виконання забезпечують конкурентоспроможність навіть із обмеженим штатом. Вартість проєкту у перерахунку на один день роботи становить близько 1,3 тис. грн., тоді як у малих ІТ-компаній цей показник сягає 1,6 - 1,8 тис. грн. Це робить його послуги економічно привабливими для підприємств, які прагнуть швидкого та якісного результату.

Підприємство займає проміжну, але стійку позицію на місцевому ІТ-ринку. Йому вдалося поєднати ціну, якість і терміни. Стратегія ґрунтується на персоналізації, адаптивності та раціональному використанні ресурсів. Діяльність поєднує індивідуальну працю та проєктний підхід, забезпечує стабільний дохід і поступове розширення клієнтської бази, хоча залишається залежною від кон'юнктури ринку і державної політики. Незважаючи на невеликий масштаб, вона має вагомий ефект для регіональної економіки, сприяє цифровій грамотності і підвищенню технологічної спроможності малого бізнесу.

Оцінка діяльності підприємства має ґрунтуватися не лише на описі напрямів роботи, а й на розумінні її економічної динаміки. Для малого бізнесу, особливо у сфері ІТ-консалтингу, фінансові показники часто коливаються під впливом зовнішніх факторів. У роки нестабільності попит зменшується, проте гнучкість дозволяє швидко відновлювати обсяги. Компанія не є винятком. Його фінансові результати змінювалися протягом 2020 - 2024 рр., але загальна тенденція залишалася позитивною (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка ключових економічних показників підприємства,
2020 - 2024 рр.**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення (2024/2020)	
						+, -	%
Кількість працівників, осіб	2	3	2	3	4	2	100,0
Дохід від реалізації, тис. грн	1575	2030	975	1308	2145	570	36,2
Собівартість послуг, тис. грн	606	834	547	832	1362	756	124,7
Чистий прибуток, тис. грн	969	1196	428	476	783	-186	-19,2
Рівень рентабельності, %	61,5	52,8	43,9	27,8	36,6	-24,9	-40,5
Середня зарплата, тис. грн/міс	18,0	19,5	17,0	20,0	21,4	3,4	18,9
ЄСВ із зарплат, тис. грн	95	154	90	158	226	131	137,8

Аналіз таблиці 2.3 показує, що розвиток компанії у 2020 - 2024 рр. був хвилеподібним. Зміни відбувалися нерівномірно через зовнішні умови ринку та внутрішні обмеження підприємства. Попри це, підприємець утримав бізнес у робочому стані і поступово нарощував кадровий і фінансовий потенціал після кризового періоду.

У 2020 р. працювали лише двоє осіб, а до 2024 р. кількість працівників зросла до чотирьох, що означає збільшення на 100 % і свідчить про розширення обсягів робіт. Дохід за п'ятирічний період підвищився з 1575 до 2145 тис. грн, приріст становить 36,2 %. Коливання окремих років показують нестійкість середовища, в якому працює підприємець.

Найскладнішим виявився 2022 рік. Дохід впав до 975 тис. грн, а чистий прибуток скоротився до 428 тис. грн. Рівень рентабельності знизився до 43,9 %. Це пояснюється падінням попиту на послуги, призупиненням деяких проєктів і збільшенням витрат.

Починаючи з 2023 р., ситуація стабілізувалася. Дохід зріс до 1308 тис. грн, а у 2024 р. перевищив довоєнний рівень. Собівартість послуг збільшилася на 124,7 % порівняно з 2020 р., що пов'язано з ростом витрат на оплату праці, матеріали та комунікаційні ресурси.

Чистий прибуток у 2024 р. становить 783 тис. грн, що на 19,2 % менше, ніж у 2020 р., через швидший ріст витрат порівняно з доходами. Поступово

підвищувалася середня зарплата з 18 до 21,4 тис. грн, приріст 18,9 %, що відображає прагнення утримати кваліфіковані кадри. ЄСВ із зарплат зріс на 137,8 %, підтверджуючи легалізацію доходів і розширення фонду оплати праці.

Загалом динаміка демонструє відновлення після спаду 2022 р., але рівень рентабельності знизився з 61,5 до 36,6 %, тобто на 40,5 %. Це свідчить про зростання собівартості та вплив інфляційних факторів. Для стабілізації показників підприємцю слід оптимізувати витрати, диверсифікувати клієнтську базу та підвищити частку довгострокових контрактів.

Зміна чисельності працівників свідчить про адаптивну кадрову політику. Підприємець варіює кількість співробітників залежно від навантаження, що дає змогу зберігати фінансову стійкість навіть за зменшення обсягів робіт. Середня заробітна плата має поступову тенденцію до зростання, що відображає підвищення кваліфікаційних вимог і вартість праці в ІТ-сфері (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура витрат підприємства у 2024 р.

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка у загальних витратах, %
Оплата праці з нарахуваннями	756	55,5
Придбання програмного забезпечення та ліцензій	214	15,7
Реклама і маркетинг	102	7,5
Комунікаційні послуги та Інтернет	74	5,4
Податки та збори	120	8,8
Інші операційні витрати	96	7,1
Разом	1362	100

Структура витрат підприємства у 2024 р. (табл 2.4) свідчить про зважене управління фінансами. Загальна сума витрат становить 1362 тис. грн. Найбільшу частку займає оплата праці з нарахуваннями - 756 тис. грн або 55,5 %. Це підтверджує, що головним ресурсом у діяльності підприємця є людський капітал. Саме професійні знання і час роботи формують основну цінність його послуг.

Витрати на придбання програмного забезпечення та ліцензій становлять 214 тис. грн або 15,7 %. Такий рівень свідчить про постійне

оновлення технічних інструментів і підтримання сучасних стандартів роботи. У сфері ІТ ця стаття є однією з ключових, адже без якісного програмного забезпечення неможливо забезпечити ефективну реалізацію проєктів.

Реклама і маркетинг потребували 102 тис. грн або 7,5 %. Це помірна, але важлива частка, що демонструє активність у залученні клієнтів і формуванні впізнаваності на локальному ринку.

Комунікаційні послуги та Інтернет становлять 74 тис. грн або 5,4%. Такий показник є типовим для ІТ-підприємця, який працює в онлайн-середовищі та підтримує постійний контакт із клієнтами.

Податки і збори складають 120 тис. грн або 8,8 %. Це говорить про стабільний обсяг діяльності і прозорість фінансової звітності.

Інші операційні витрати дорівнюють 96 тис. грн або 7,1 %. До них входять витрати на обслуговування техніки, оренду, транспорт і побутові потреби.

Загалом найбільші дві статті - оплата праці та програмне забезпечення - формують понад 70 % усіх витрат. Така структура є типовою для підприємств інтелектуальної сфери, де головна увага зосереджена на якості персоналу і технічній підтримці. Витрати виглядають збалансованими, без ознак перевантаження другорядних напрямів.

Оцінка фінансової стійкості не зводиться до перевірки цифр. Це спроба зрозуміти, наскільки підприємець здатен утримувати стабільність, коли умови ринку змінюються. Для підприємства важливо простежити, як змінювались власний капітал, короткострокові зобов'язання та ліквідність. Саме вони показують, наскільки діяльність була збалансованою і чи існує потенціал для подальшого розвитку. Малий бізнес завжди рухається нерівномірно, і в цьому коливанні помітні періоди спаду, напруження та відновлення. (табл. 2.5).

Як свідчать дані таблиці 2.5, власний капітал у 2022 р. зменшився до 460 тис. грн, що, ймовірно, відображає вплив загальноекономічного спаду. Проте у 2023 р. почалося відновлення, і вже у 2024 р. капітал зріс на 140 тис. грн у порівнянні з базовим роком. Це говорить про повернення підприємця до більш

активного фінансування діяльності з власних джерел.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової стійкості підприємства, 2020 - 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення (2024/2020)	
						+, -	%
Власний капітал, тис. грн	580	530	460	610	720	140	24,1
Короткострокові зобов'язання, тис. грн	120	135	160	185	210	90	75,0
Частка власного капіталу у структурі ресурсів, %	82,8	79,7	74,2	76,7	77,4	-5,4	-6,5
Поточна ліквідність (коэф.)	1,8	1,6	1,4	1,5	1,7	-0,1	-5,6

Короткострокові зобов'язання також поступово збільшувались. Їхній приріст за п'ять років становив 90 тис. грн або 75 %. Це не обов'язково негативна тенденція, адже може свідчити про розширення операційного обсягу та більшу потребу в обігових коштах. Проте така динаміка вимагає контролю, щоб боргове навантаження не перевищувало межу, безпечну для самостійного підприємця.

Частка власного капіталу у структурі ресурсів зменшилася з 82,8 до 77,4 %. Незважаючи на спад, показник залишається високим, що підтверджує автономність у фінансуванні. Така стабільність створює певний запас міцності навіть у періоди коливань ринку.

Поточна ліквідність протягом аналізованого періоду знижувалася, проте згодом відновилася. Мінімальне значення 1,4 у 2022 р. можна розглядати як межовий рівень, але вже у 2024 р. коефіцієнт зріс до 1,7. Це свідчить про поліпшення платоспроможності та про наявність у підприємця певного запасу грошових ресурсів.

У цілому фінансовий стан компанії можна вважати стійким. Підприємець поступово відновлює позиції після спаду, зберігає баланс між власними й позиковими коштами та підтримує ліквідність на рівні, достатньому для поточної діяльності. Такі результати свідчать не лише про адаптацію до ринкових умов, а й про формування більш обережної

фінансової поведінки, що характерно для малого бізнесу, який навчився працювати в середовищі постійної невизначеності.

Перед тим як перейти до оцінки інноваційного потенціалу, варто зупинитися на загальних показниках ділової активності підприємства. Саме вони дозволяють побачити реальну динаміку розвитку й зрозуміти, як змінювалася інтенсивність роботи за останні роки. Без цього аналіз будь-яких нововведень був би відірваним від практичного ґрунту. Тому спершу доцільно розглянути кількісні та якісні зміни у виконаних проєктах, вартості робіт і клієнтській базі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка ділової активності підприємства, 2020 - 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення (2024/2020)	
						+, -	%
Кількість виконаних проєктів	18	26	14	28	37	19	105,6
Середня вартість проєкту, тис. грн	30,0	42,0	34,0	46,0	58,0	28,0	93,3
Кількість постійних клієнтів	12	18	14	21	25	13	108,3

На основі даних таблиці 2.6, можна помітити, що активність підприємця за аналізований період не була рівномірною. Вона коливалася, особливо у 2022 р., коли спостерігається різке зниження кількості проєктів та клієнтів. Це, ймовірно, пов'язано із загальними економічними труднощами того періоду. Проте вже наступного року ситуація змінилася. Бізнесмен відновив роботу і навіть перевищив показники попередніх років. У 2024 р. кількість реалізованих проєктів зросла більш ніж удвічі порівняно з 2020 роком. Такі зміни демонструють не лише зростання попиту, а й гнучкість підприємця у реагуванні на зміни ринку.

Показник середньої вартості проєкту також має стійку тенденцію до підвищення: від 30 до 58 тис. грн. за період дослідження. Майже двократне зростання пояснюється не тільки впливом інфляції. Вочевидь, це результат ускладнення проєктів, переходу до більш вимогливих клієнтів або

підвищення рівня якості виконання. Така динаміка свідчить про зміцнення позицій на ринку й поступове формування репутації спеціаліста, який виконує складніші, дорожчі завдання.

Кількість постійних клієнтів зросла більш ніж удвічі. Для невеликого підприємця це суттєвий показник, адже він відображає рівень довіри та стабільності. Після спаду 2022 р. відбулося повне відновлення клієнтської бази. Очевидно, що зросла не лише кількість замовників, а й якість взаємодії з ними. Підприємець зумів закріпити довгострокові відносини, що знижує ризики сезонних коливань.

Загальна динаміка показників не є ідеально рівною, однак саме в цьому й проявляється реалістична логіка розвитку. Підприємець не уникає змін, а пристосовується до них. Його діяльність поступово переходить від стабільної, але скромної, до більш масштабної й диверсифікованої.

2.2. Оцінка рівня інноваційного потенціалу та факторів, що на нього впливають

Інноваційний потенціал підприємця не можна звести до техніки чи набору програм. Це, швидше, комбінація досвіду, знань і певної внутрішньої відкритості до нового. У діяльності компанії ця комбінація не виглядає як чітко вибудована система. Вона існує у вигляді звичок, рішень, дрібних змін, які з часом формують логіку оновлення. Підприємець не планує інновації як окремий процес, вони з'являються природно в ході роботи. Саме тому рівень готовності до нових ідей зручно оцінювати не за зовнішніми атрибутами, а за тим, як він мислить і діє у щоденних завданнях.

Технічна база тут доволі гнучка. Підприємець користується хмарними сервісами, аналітичними панелями, застосовує відкриті технології разом із ліцензійними. Це не розкіш, а інструмент. Завдяки такому поєднанню він може швидко перевіряти ідеї, запускати невеликі експерименти без великих витрат.

Саме через такі практичні кроки видно, що технологічна складова не стоїть на місці. Витрати на програмне забезпечення мають відчутну частку у загальних витратах, що показує готовність підприємця вкладати у власну технологічну спроможність.

Команда невелика, але її знання стають рушієм. Чотири людини, кожна з досвідом у сфері ІТ або цифрового консалтингу. Формальної ієрархії майже немає, більше спільних рішень і обговорень. Це створює атмосферу залученості. Навчання відбувається не через курси, а через постійну практику, участь у тестових проєктах, пошук рішень для конкретних клієнтів. Такий процес не виглядає як система підвищення кваліфікації, однак результат відчутний. Люди швидко адаптуються до нових інструментів і не бояться пробувати те, що ще не має готової методики.

Автоматизація зростає поступово. Не все охоплено цифровими інструментами, але помітно, що робота з клієнтами і планування завдань майже повністю переведені у CRM. Частина операцій уже відстежується через онлайн-панелі. Такі кроки змінюють характер управління. Менше рутинних дій, більше уваги аналітиці і плануванню. Саме ця внутрішня перебудова показує, що інноваційний потенціал розвивається не за рахунок технологічних покупок, а через поступову зміну логіки роботи.

Є ще одна деталь, яку складно виміряти цифрами. Це готовність до змін. Бізнесмен створює середовище, де ідеї не відкидаються наперед. Навпаки, навіть сумнівні спроби перевіряються у роботі. Коли експеримент стає нормою, зникає страх помилки. І саме тоді починають з'являтися справжні нововведення. У такій культурі інновації не декларуються, вони просто відбуваються.

Якщо спробувати поглянути ширше, можна побачити, що інноваційний потенціал підприємця тримається на кількох стовпах. Технологічна база дає засоби, людський капітал формує зміст, а готовність до змін задає напрям. Разом вони створюють систему, яка не потребує гучних назв, але працює.

Таблиця 2.7

Оцінка показників інноваційного потенціалу підприємства

Критерій	Характеристика стану	Умовна оцінка, балів (0-5)
Технологічна оснащеність	Використання сучасних хмарних сервісів, CRM, API, оновлення ліцензійного ПЗ	4
Використання сучасних методів і процесів	Гнучке управління проектами, аналітика, інтеграція клієнтських систем	4
Кваліфікація персоналу та готовність до інновацій	Висока залученість у навчання, експериментальні рішення	5
Рівень автоматизації та цифровізації	CRM, онлайн-аналітика, внутрішні скрипти для обліку	3
Організаційна гнучкість	Мінімальна ієрархія, самостійність у прийнятті рішень	5
Середнє значення		4,2

Середнє значення за сукупністю показників становить близько 4,2 бала. Це досить високий рівень, якщо зважати на масштаб і формат діяльності підприємця. Такий результат свідчить про те, що інноваційний потенціал не випадковий і не формальний. Він спирається на реальні процеси, які відбуваються у межах щоденної роботи. У структурі видно, що найбільш вагомим чинником є людський капітал. Саме він формує основу для всіх інших компонентів, а технологічна база лише підтримує цей рух.

Показники таблиці не рівні за впливом. Технологічна оснащеність та кваліфікація персоналу отримали найвищі оцінки. Це логічно, оскільки від якості технічних засобів і компетентності людей залежить можливість створювати нові рішення. Організаційна гнучкість теж має сильну позицію. Її роль часто недооцінюють, проте саме вона дає змогу швидко змінювати формат проєктів і підходів до клієнтів. Менш виразним поки є рівень автоматизації, але навіть середній результат тут не виглядає слабким. Він показує, що система в процесі розвитку, і потенціал її нарощення залишається значним.

Якщо розглядати таблицю як знімок певного моменту, то видно, що підприємство вже перебуває на стадії зрілої адаптивності. Йому властива здатність не лише сприймати технологічні новинки, а й вбудовувати їх у

власну логіку роботи. Це не статичний показник, він динамічний, рухливий. Значення 4,2 бала може змінюватися в межах року залежно від інвестицій у навчання чи оновлення інструментів. У цьому сенсі оцінка не фіксує стан, а швидше окреслює напрямок.

І все ж сама структура потребує іншого способу бачення. Таблиця лише фіксує рівні, але не показує, як ці рівні пов'язані між собою. Далі відкривається інша перспектива, де цифри відступають, а на передній план виходять взаємозв'язки. Саме в них проявляється справжній зміст інноваційного потенціалу, його внутрішня організація, що складно передати сухим переліком характеристик (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємця розглядається як взаємопов'язана система, у якій усі складові підтримують одна одну та забезпечують здатність до безперервного розвитку. Центральним у цій структурі є поєднання людських, технологічних та організаційних ресурсів, що утворюють основу для впровадження нових рішень. У межах цієї системи знання, досвід і мотивація персоналу визначають рівень сприйняття новацій,

тоді як технічна база й цифрові інструменти створюють середовище, у якому ці новації можуть реалізовуватись швидко та ефективно. Високий рівень цифровізації дозволяє автоматизувати процеси, оптимізувати управлінські рішення та зменшувати часові витрати на рутинні операції, що підвищує гнучкість підприємницької діяльності.

Водночас організаційна структура побудована так, щоб підтримувати адаптивність і спрощувати процес прийняття рішень, що особливо важливо для малого бізнесу, який працює в умовах постійних змін. Готовність до експериментів і довіра всередині колективу сприяють формуванню культури змін, що виступає внутрішнім рушієм інноваційного розвитку. У цій взаємозалежній системі кожен елемент посилює інші, створюючи стійкий контур інноваційної активності, де технології забезпечують інструментарій, організаційна гнучкість гарантує швидкість реагування, а людський капітал формує змістовне наповнення інноваційних процесів. Таке поєднання дає змогу підприємцю ефективно адаптуватися до викликів ринку, підтримувати конкурентоспроможність і поступово нарощувати потенціал до нових форм діяльності.

Інноваційний потенціал малого підприємства формується не лише всередині. Він залежить від середовища, у якому працює підприємець. Для компанії зовнішні умови не є стабільними. Вони часто змінюються і примушують коригувати темп розвитку. Деякі з них сприяють появі нових рішень, інші гальмують процес.

Ринкова кон'юнктура у сфері цифрового консалтингу зберігає тенденцію до зростання. Попит на цифровізацію бізнес-процесів підвищується, хоча у кризові роки відчутні спади. Наприклад, у 2022 р. кількість проєктів скоротилася на 46 %, але вже у 2024 р. відновилася з приростом понад 100 %. Це свідчить про те, що підприємство реагує на ринкові коливання гнучко, а отже ринковий фактор є потужним стимулом для інновацій.

Поведінка споживачів теж змінюється. Клієнти очікують більшої

прозорості, контролю над процесами та швидкого зворотного зв'язку. Раніше головним критерієм вибору була вартість, тепер - ефективність і персоналізація. Керівництво враховує це, посилюючи аналітичну складову послуг. Саме запит клієнтів на комплексність рішень змушує його шукати нові технології.

Державна політика у сфері підтримки малого бізнесу не завжди послідовна. Частина програм залишається декларативною. Проте цифровізація адміністративних процедур створює реальні вигоди. Поява електронного документообігу, електронних сервісів подачі звітності, спрощення реєстраційних дій позитивно впливають на зручність ведення бізнесу.

Конкурентне середовище діє як природний каталізатор. Локальний ринок насичений малими ІТ-компаніями та фрилансерами. Вони змагаються не лише за ціну, а за швидкість реакції та глибину аналітики. Для підприємця це виклик. Конкуренція змушує вдосконалювати структуру послуг, оптимізувати терміни виконання та підтримувати високий рівень гнучкості.

Таблиця 2.8

Вплив зовнішніх факторів на інноваційний потенціал підприємства

Фактор	Характеристика впливу	Сила впливу (1-5)	Напрямок дії
Ринкова кон'юнктура	Підвищення або зниження попиту, що змінює обсяг робіт	5	Позитивний
Поведінка споживачів	Зростання вимог до персоналізації та якості послуг	4	Позитивний
Державна політика	Електронізація процедур, але обмежена підтримка інновацій	3	Нейтральний
Конкурентне середовище	Підштовхує до вдосконалення технологій і сервісу	5	Позитивний
Середнє значення		4,25	

Середнє значення сили впливу становить 4,25 бала, що свідчить про високу залежність підприємства від зовнішнього середовища. Найпотужніший стимул до інновацій створюють ринок і конкуренція. Вони змушують реагувати, шукати способи утримати увагу клієнта і

вдосконалювати технології.

Внутрішні фактори визначають, наскільки підприємство готове використати зовнішні можливості. Фінансові ресурси, кваліфікація працівників, технічна база, організаційна культура - це складові, що утворюють каркас інноваційного потенціалу. Їхня взаємодія створює унікальну структуру, у якій кожен елемент має вагу.

Фінансові ресурси компанії формуються переважно з власного прибутку. За останні п'ять років дохід зріс на 36 %, а собівартість послуг - на 125 %. Рентабельність зменшилась з 61,5 до 36,6 %, проте цього рівня достатньо для оновлення техніки та навчання персоналу. Підприємець не використовує зовнішнє фінансування, що знижує боргові ризики, але водночас обмежує швидкість розвитку.

Кваліфікація персоналу залишається основним внутрішнім ресурсом. У 2024 р. команда налічує чотири особи. Троє мають технічну освіту, один спеціалізується на аналітиці. Усі постійно проходять короткотермінові онлайн-курси. Витрати на навчання становлять близько 3 % загальних витрат, але ефект від них значно вищий. Підвищення кваліфікації напряду впливає на здатність підприємства створювати інноваційні рішення.

Технологічна база оновлюється поступово. На ліцензійне програмне забезпечення у 2024 р. витрачено 214 тис. грн, що становить 15,7 % загальних витрат. Це помітний показник для підприємства такого масштабу. Використання CRM-системи, хмарних сервісів і власних скриптів скорочує ручну працю майже на 20 %. Технології не тільки підтримують операційні процеси, а й створюють умови для появи нових продуктів.

Організаційна культура вирізняється відкритістю. Рішення приймаються спільно, ініціатива заохочується. Бізнесмен не створює формальної ієрархії. Відсутність бюрократії дозволяє економити час і зберігати творчий імпульс. У таких умовах інновації не нав'язуються, а виростають із повсякденної роботи (табл. 2.9).

Вплив внутрішніх факторів на інноваційний потенціал підприємства

Фактор	Характеристика впливу	Сила впливу (1-5)	Напрямок дії
Фінансові ресурси	Рентабельність 36,6 %, приріст доходу 36 %, стабільна фінансова основа	4	Позитивний
Кваліфікація персоналу	4 працівники, 3 з технічною освітою, щорічне навчання	5	Позитивний
Технологічна база	214 тис. грн на ПЗ, автоматизація 20 % процесів	5	Позитивний
Організаційна культура	Відкрита взаємодія, спільне прийняття рішень	5	Позитивний
Середнє значення		4,75	

Середнє значення сили впливу внутрішніх факторів становить 4,75 бала. Це свідчить, що основа інноваційного потенціалу підприємства формується саме зсередини. Зовнішні умови задають напрям, але рушієм залишаються власні ресурси і внутрішня структура.

Після аналітичного порівняння зовнішніх і внутрішніх факторів можна побачити складну взаємну структуру. Вона не є статичною. Зовнішні сили рухливі, внутрішні більш інертні, але саме в цій різниці виникає рівновага. Підприємство живе між впливом середовища і власною здатністю тримати форму. Підприємець вибудовує цю форму не навмисно, вона з'являється як наслідок практики, коли кожне рішення пов'язане з попереднім.

Узагальнення зручно подати у вигляді схеми, що показує взаємодію шарів. Один шар зовнішній, його лінія рухається то вгору, то вниз, реагує на ринок, споживачів, державну політику. Інший шар утворюється всередині. Його форма щільніша, стабільніша, він з'єднує ресурси, компетенції, культуру. У центрі цих двох рухів виникає простір дії, де з'являються інновації. Це не точка, а радше зона зі змінними межами. Саме там перетворюється досвід у нові рішення.

Візуально така структура показує баланс. Вона ніби дихає. Зовнішня частина коливається під тиском середовища, внутрішня тримає стійкість, не дозволяє системі розпастися. У цьому співвідношенні видно головне -

підприємство не ізольоване, але й не розчинене в оточенні. Воно вбирає зовнішні імпульси, проте пропускає їх через власні фільтри, створюючи осмислену відповідь (рис. 2.2).

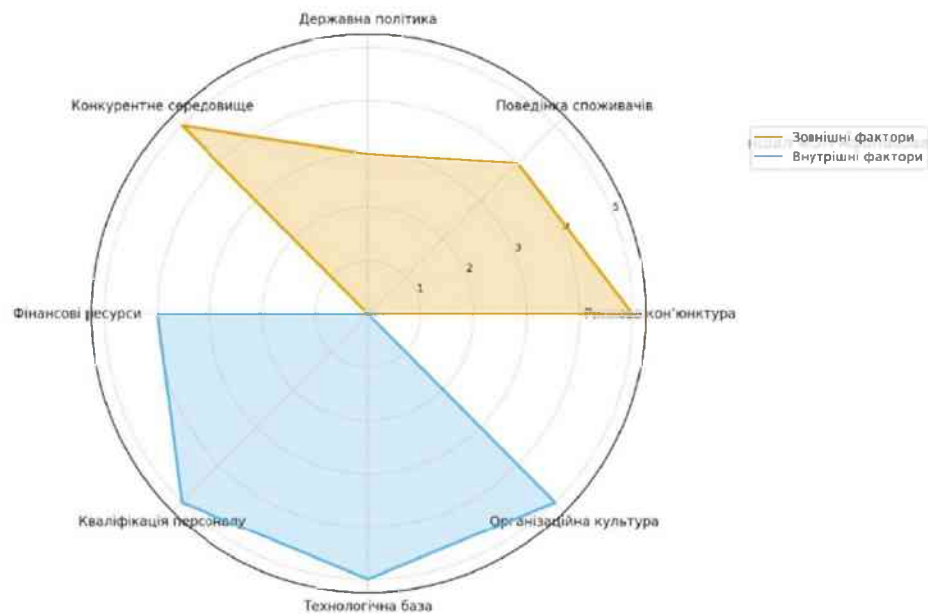


Рис. 2.2. Радар впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на інноваційний потенціал підприємства

Підсумовуючи, можна сказати, що інноваційний потенціал компанія має подвійне походження. Зовнішній світ задає темп і напрями, внутрішня структура визначає міру готовності реагувати. Коли зовнішні умови стають жорсткішими, внутрішні ресурси компенсують тиск. Коли з'являються нові можливості, підприємство швидко зрушує з місця. Така рухлива рівновага не є ідеальною, але саме вона забезпечує розвиток.

Інновації у цьому випадку не зводяться до впровадження технологій. Вони розгортаються як спосіб мислення, як звичка аналізувати і змінювати. Підприємство поступово формує власну культуру оновлення, де нові ідеї не нав'язуються, а виростають із досвіду. У цій внутрішній роботі й полягає головний потенціал. Зовнішні фактори створюють фон, але не визначають сутність. Вона народжується зсередини, у щоденній взаємодії людей, рішень і середовища, яке не завжди прихильне, проте завжди дає шанс перевірити міцність системи.

Висновки до розділу 2

За період 2020-2024 рр. підприємство продемонструвало позитивну динаміку доходів і фінансових показників. Дохід від реалізації зріс на 570 тис. грн і склав 2145 тис. грн, тоді як чистий прибуток становив 783 тис. грн, хоча він залишився на 186 тис. грн нижче рівня 2020 р. Собівартість послуг збільшилася на 756 тис. грн до 1362 тис., що пов'язано з ростом витрат на оплату праці та технічне забезпечення. Рівень рентабельності знизився на 24,9 п.п. і склав 36,6 %, що свідчить про підвищення собівартості на тлі росту доходів.

Витрати підприємства у 2024 р. були структуровані таким чином: оплата праці з нарахуваннями - 756 тис. грн, придбання програмного забезпечення та ліцензій - 214 тис. грн, податки і збори - 120 тис. грн. Разом дві основні статті витрат перевищують 970 тис. грн, або понад 70 % загальної суми 1362 тис. грн. Це підтверджує, що основним ресурсом бізнесу є людський капітал і технологічна база.

Фінансова стійкість компанії залишається високою. Власний капітал у 2024 р. зріс на 140 тис. грн і склав 720 тис., поточна ліквідність досягла 1,7, а короткострокові зобов'язання збільшилися на 90 тис. грн до 210 тис. грн. Частка власного капіталу у структурі ресурсів залишалася стабільною на рівні 77,4 %, що свідчить про автономність фінансування та здатність утримувати стабільність у нестабільному ринковому середовищі.

Ділова активність підприємства демонструє зростання обсягів роботи та цінності проєктів. Кількість виконаних 2024 р. становила 37, а середня їх вартість - 58 тис. грн. Постійна клієнтська база зросла до 25 замовників. Така структура доходів і обсягів забезпечує стабільний фінансовий результат, сприяє ефективному використанню ресурсів і підтверджує стійкість підприємства на ринку цифрового консалтингу.

Інноваційний потенціал підприємства формується як результат взаємодії внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов. Високий рівень кваліфікації персоналу, організаційна гнучкість та технологічна база забезпечують стійку

основу для появи нових рішень і адаптації до змін. Середній бал за показниками внутрішніх факторів становить 4,75, що свідчить про сильну внутрішню спроможність підприємства до інновацій. Готовність команди експериментувати та відсутність формальної ієрархії створюють середовище, де інновації виникають природно, без нав'язування зовнішніх директив.

Зовнішнє середовище виступає стимулом для розвитку, задаючи ритм і напрям інновацій. Ринок і конкуренція мають найбільший вплив (по 5 балів), підштовхуючи підприємство до швидкого впровадження нових технологій і підходів у роботі. Зміни у поведінці споживачів і розвиток цифрових сервісів формують попит на персоналізовані рішення, що стимулює підвищення аналітичної складової послуг. Середня сила впливу зовнішніх факторів становить 4,25 бала, що демонструє значну залежність компанії від ринкових умов, водночас залишаючи внутрішню структуру основним рушієм інновацій.

Фінансові ресурси, хоч і обмежені, забезпечують підтримку оновлення технологій та навчання персоналу. У 2024 році витрати на ліцензійне ПЗ становили 15,7 % загальних витрат, а автоматизація скоротила ручну працю майже на 20 %. Це свідчить, що інвестиції у внутрішні ресурси мають відчутний ефект, сприяючи формуванню адаптивної та ефективної системи роботи. Така стратегія дозволяє підприємству швидко реагувати на коливання ринку: наприклад, після падіння попиту на 46 % у 2022 році обсяг проєктів зріс більш ніж на 100 % до 2024 року.

Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів створює динамічну рівновагу, у якій інновації виникають як звичка мислити і діяти, а не як формально заданий процес. Технології, організаційна гнучкість і людський капітал утворюють інтегровану систему, що підтримує розвиток навіть у несприятливих умовах. Саме ця здатність трансформувати досвід у нові рішення та поєднувати внутрішні ресурси з впливом зовнішнього середовища є ключовим джерелом інноваційного потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію інноваційних процесів

Проведений аналіз показав, що діяльність підприємства має чітко окреслений характер розвитку, хоча цей рух не завжди рівномірний. Бізнес тримається на поєднанні технологічної гнучкості, особистої залученості та здатності швидко адаптуватися до змін. Основою інноваційного потенціалу виступає не стільки технічне оснащення, скільки внутрішня культура, що підтримує відкритість до нового і заохочує самостійність у прийнятті рішень. Попри це, у структурі помітна певна фрагментарність: окремі процеси працюють ефективно, але не зведені у спільну систему. Така ситуація властива малому бізнесу, який часто діє інтуїтивно, проте з часом потребує внутрішнього впорядкування. Наступний розділ спрямований на окреслення рекомендацій, що допоможуть зміцнити інноваційний потенціал і зробити роботу більш цілісною. Йдеться про створення середовища, у якому знання зберігаються і передаються між учасниками команди, де нові ідеї не залишаються випадковими, а стають частиною організованого процесу, і де результативність інновацій можна оцінити через конкретні внутрішні показники. Такі зміни не вимагають масштабної перебудови, вони лише надають вже наявній динаміці більшої структурності та стабільності, перетворюючи накопичений досвід на керований ресурс розвитку.

Після аналізу стану інноваційного потенціалу компанії стає очевидним, що головна сила підприємства полягає у людському капіталі. У попередніх таблицях зафіксовано, що саме кваліфікація працівників отримала найвищу оцінку - 5 балів із 5. Це означає, що знання і навички працівників уже зараз є

основою конкурентних переваг. Водночас відсутність структурованої системи управління цими знаннями створює ризик втрати накопиченого досвіду.

Для невеликої команди з чотирьох осіб доцільно створити просту, але функціональну внутрішню платформу управління знаннями. Це може бути поєднання хмарного сховища та інтерактивного середовища для документування рішень і обміну досвідом. У структурі компанії така система повинна виконувати щонайменше три функції: фіксацію рішень, внутрішню комунікацію та підтримку навчання.

Розглядаючи можливу реалізацію цих ідей, можна окреслити концептуальну модель, яка демонструє, як окремі елементи знаннєвого середовища взаємодітимуть між собою і яким чином це вплине на загальну ефективність роботи. У таблиці 3.1 представлено пропозицію щодо структури внутрішньої системи управління знаннями, яка може слугувати відправною точкою для подальшого впровадження.

Таблиця 3.1

Проект структури внутрішньої системи управління знаннями

Компонент	Основне призначення	Приблизний обсяг впровадження	Очікуваний ефект
Хмарне сховище (Google Workspace або аналог)	Збереження технічних рішень, шаблонів, прикладів коду, аналітичних звітів	до 100 ГБ	Уніфікація документів, зменшення дублювання робіт
Внутрішній wiki-простір	Документування процедур, обговорення ідей, ведення коротких довідників	до 200 сторінок	Підвищення швидкості навчання нових працівників
Панель обміну досвідом (канал у Slack або Notion)	Щоденна комунікація, короткі нотатки про рішення, обговорення	4-5 активних користувачів	Формування спільного поля знань

Запропонована модель демонструє прагнення до впорядкування внутрішніх процесів без надмірної складності. Вона зберігає гнучкість, що особливо важливо для невеликої команди, і водночас створює опору для

системного зростання. Комбінація трьох компонентів дає змогу зосередити знання в одному інформаційному полі, де кожен учасник має доступ до рішень, матеріалів і досвіду колег. Це формує середовище, у якому накопичення інформації поступово переходить у спільне навчання.

Особливу роль відіграє хмарне сховище, адже воно забезпечує збереження технічних матеріалів і спрощує повторне використання напрацьованих рішень. Wiki-простір підтримує інтелектуальну дисципліну команди, дозволяючи фіксувати процедури та створювати спільний довідковий контекст. Канал для обміну досвідом замикає систему, перетворюючи окремі дії на постійний процес обміну знаннями.

У сукупності ці складові формують внутрішню опору системи, що непомітно, але послідовно зміцнює здатність підприємства накопичувати знання і передавати досвід. Вона не вимагає значних витрат, проте відкриває шлях до більш усвідомленого управління знаннями, де кожна дія має продовження у спільній пам'яті організації.

Розроблення системи можна почати без надмірних витрат. Перші кроки часто здійснюються на базі безкоштовних або навчальних версій програм, що дозволяє зосередитися не на коштах, а на процесі. Важливо, щоб усі учасники мали змогу долучатися до наповнення, фіксувати свої напрацювання, коментувати, уточнювати. Коли простір починає жити власним ритмом, варто зупинитись і подивитись, як він працює на практиці. Приблизно через три місяці після запуску доцільно провести коротке опитування серед учасників, щоб оцінити зручність використання і перші результати.

Поступово взаємодія між елементами такої системи стає помітнішою. Вони вже не просто виконують окремі функції, а формують певну логіку руху знань усередині підприємства. У цій логіці можна побачити структуру, яка відображає, як саме інформація переходить від окремих людей до спільного ресурсу, як вона перетворюється на дію і повертається у вигляді нового досвіду. Саме цей зв'язок між елементами подано на рисунку 3.1.

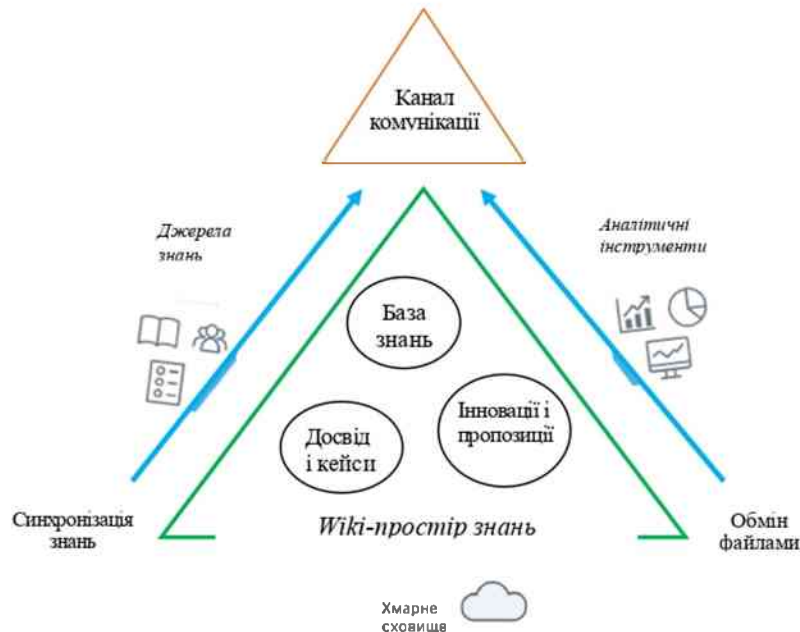


Рис. 3.1. Взаємозв'язок елементів системи управління знаннями підприємства

Впровадження системи дасть змогу створити сталу базу знань, зменшити залежність від окремих працівників і підвищити узгодженість дій команди. Це також стане першим кроком до внутрішньої автоматизації аналітичних процесів.

Однією з особливостей діяльності підприємства є висока адаптивність і гнучкість рішень. Проте відсутність формалізованих процедур генерації нових ідей звужує можливості системного розвитку. Ідеї з'являються спонтанно і не завжди потрапляють у поле спільного обговорення. Тому доцільно започаткувати внутрішній цикл інноваційних сесій.

Пропонується проводити щомісячні зустрічі у форматі коротких обговорень тривалістю до 45 хвилин. Кожен учасник готує одну пропозицію, що може поліпшити технічні, управлінські або організаційні процеси. Результати таких сесій слід фіксувати у вікі-просторі, який описано у таблиці 3.1. Сам формат таких зустрічей можна уявити як певну послідовність кроків, де від першої ідеї до її перевірки проходить небагато часу.

Цей процес не складний, але вимагає дисципліни. У таблиці 3.2

наведено орієнтовну структуру його етапів, яка допомагає втримати логіку руху від задуму до результату.

Таблиця 3.2

Алгоритм організації сесій інноваційних пропозицій

Етап	Зміст дій	Тривалість	Відповідальний
Підготовка	Збір ідей, коротке описання проблеми або можливості	3 дні	Усі учасники
Обговорення	Спільна зустріч, оцінка доцільності, визначення ресурсів	1 день	Керівник або модератор
Відбір	Формування переліку 1-2 ідей для тестування	1 день	Вся команда
Реалізація	Пілотне впровадження протягом наступного місяця	до 30 днів	Відповідальний за напрям
Оцінка	Підбиття підсумків, фіксація результатів у базі знань	1 день	Модератор сесії

Як видно з наведеної структури (табл. 3.2), процес охоплює короткі, але послідовні етапи. Усі дії мають свою логіку і тривалість, що створює певний ритм роботи. Так поступово виникає регулярність, яка не обтяжує, але підтримує рух ідей. Кожна сесія залишає по собі слід у базі знань, і з часом ці записи формують ресурс, що накопичує досвід колективу. Він не замінює процес роздумів, проте допомагає не губити важливі рішення і не починати щоразу з порожнього місця. У цьому проявляється практичний сенс організації інноваційного циклу.

Такий формат не потребує додаткових витрат, проте створює ефект спільного мислення. Він допоможе перетворити випадкові спостереження на системну інноваційну практику. Для малого підприємства це своєрідна лабораторія розвитку, де кожна ідея проходить короткий цикл життя і залишає після себе документований слід.

Як показує досвід малих ІТ-команд, уже через три-чотири місяці регулярних зустрічей кількість реальних поліпшень у процесах може зрости вдвічі. Частина з них стосуватиметься дрібних рішень, наприклад, автоматизації внутрішньої звітності або оптимізації комунікацій із клієнтами, але саме з таких дрібних кроків формується інноваційна культура.

Показники попереднього аналізу свідчать, що витрати на навчання персоналу становлять лише близько 3 % загальних витрат. На перший погляд, це небагато, але саме ця частина створює основу інноваційного розвитку. Рекомендується поступово збільшити частку до 5 %, перерозподіливши ресурси за рахунок оптимізації маркетингових витрат, що у 2024 р. складала 7,5 %.

Таблиця 3.3 показує орієнтовну пропорцію витрат після такого перерозподілу.

Таблиця 3.3

Пропонована структура витрат після впровадження системи навчання

Стаття витрат	Поточна частка, %	Запропонована частка, %	Зміна
Оплата праці з нарахуваннями	55,5	54,0	-1,5
Програмне забезпечення та ліцензії	15,7	15,7	0
Реклама і маркетинг	7,5	5,0	-2,5
Комунікаційні послуги	5,4	5,4	0
Навчання персоналу	3,0	5,0	2,0
Інші витрати	7,1	7,9	0,8
Податки і збори	8,8	8,8	0

Як видно з таблиці 3.3, зміни не є радикальними, хоча вони мають помітний зміст. Основна частка фонду оплати праці залишається майже незмінною, що забезпечує фінансову стабільність команди. Водночас витрати на рекламу зменшуються на дві з половиною відсоткові пункти, а частка навчання зростає на два. Завдяки цьому компанія спрямовує більше ресурсів на розвиток внутрішнього потенціалу, не порушуючи загальної рівноваги бюджету. Такий підхід можна розглядати як перший крок до формування сталої системи професійного навчання, яка поступово здатна вплинути на продуктивність і культуру співпраці.

Таке незначне перерозподілення не потребує додаткового фінансування, але відкриває простір для розширення навчальних активностей. У першу чергу це можуть бути короткі онлайн-курси з аналітики даних, автоматизації бізнес-процесів чи застосування AI-рішень у роботі малих команд. Подібні формати не потребують великих вкладень, зате

швидко дають практичний результат і сприяють закріпленню навичок у реальних робочих ситуаціях.

Для підсилення ефекту від таких ініціатив доцільно впровадити внутрішній календар обміну знаннями. Один раз на два тижні хтось із працівників може презентувати колегам коротку демонстрацію нових інструментів або методів. Ці зустрічі зручно проводити в онлайн-форматі, зберігаючи записи у спільній базі знань. З часом утворюється власна бібліотека матеріалів, яку можна поповнювати та використовувати повторно. Це поступово формує внутрішню систему навчання, що спирається не лише на зовнішні ресурси, а й на досвід самої команди.

Запровадження внутрішньої системи управління знаннями, щомісячних інноваційних сесій і підвищення рівня навчання формує комплексний механізм підтримки інноваційного потенціалу. У таблиці 3.4 наведено узагальнений перелік очікуваних змін, що не мають суто фінансового виміру, але створюють базу для подальшого економічного ефекту.

Таблиця 3.4

Очікувані організаційні результати впровадження рекомендацій

Показник	Поточний рівень	Очікуваний результат через 1 рік	Коментар
Рівень залученості працівників	середній	високий	завдяки участі у сесіях інновацій
Кількість зафіксованих внутрішніх рішень у базі знань	менше 10	понад 50	результат документування
Час реагування на запити клієнтів	1-2 дні	до 1 дня	завдяки покращеній координації
Частка автоматизованих процесів	20 %	35 %	результат впровадження нових інструментів
Частота оновлення знань персоналу	нерегулярна	щомісячна	через навчальні зустрічі
Узгодженість рішень у команді	середня	висока	через формування спільного поля знань

Якщо звернути увагу на узагальнені показники (табл. 3.4), помітно кілька важливих тенденцій. Рівень залученості працівників помітно зростає, а

разом з ним і кількість нових ідей, зафіксованих у базі знань. Час реагування скорочується, бо зникають зайві кола узгодження. Частка автоматизованих процесів підвищується, і це полегшує рутинну роботу. Регулярне оновлення знань поступово стає нормою, а рішення в команді стають більш злагодженими.

Узагальнюючи дані таблиці 3.4, можна зауважити, що система починає працювати як єдиний організм. Результати поки не мають прямого фінансового вираження, проте вони створюють основу для подальшого ефекту. Це той випадок, коли внутрішні зміни випереджають зовнішні. І саме тому їхня поява є показником не формального, а справжнього розвитку.

Графічно ці зміни зручно показати у вигляді стовпчикової діаграми, де кожен показник має дві колонки - поточний рівень і прогнозований. Така візуалізація підкреслює не стільки масштаб, скільки напрям руху.

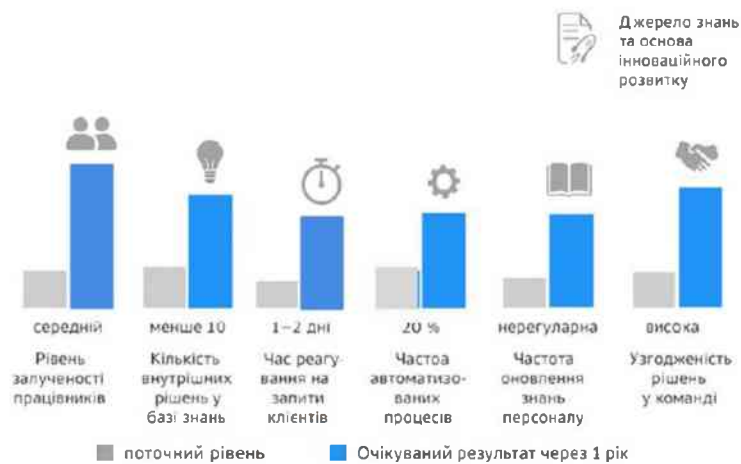


Рис. 3.3. Очікуване зростання організаційних показників після впровадження рекомендацій для підприємства

Поступове втілення цих рекомендацій створює передумови для стабільного зростання інноваційного потенціалу без значних інвестицій. Це не революційна, а еволюційна стратегія. Її сила полягає у послідовності дій і здатності зберігати рівновагу між щоденною роботою та розвитком. Для компанії це природний шлях, який відповідає його стилю управління і масштабу бізнесу.

3.2. Впровадження інноваційних рішень та оцінка їх ефективності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства

Малий бізнес в Україні нині працює у складних умовах, де зовнішнє середовище залишається нестабільним, а ресурси обмеженими. Війна суттєво змінила структуру витрат, підхід до планування, навіть саме відчуття перспективи. Часто рішення ухвалюються не на основі довгострокових стратегій, а виходячи з необхідності зберегти робочі місця, забезпечити безперервність діяльності, уникнути простоїв.

У таких умовах говорити про масштабні інновації складно. Підприємство не має достатнього фінансового запасу, щоб ризикувати великими інвестиціями. Усе, що може бути впроваджено, мусить мати практичну спрямованість і швидкий зворотний ефект. Кожна витрачена гривня розглядається не як експеримент, а як вклад, який повинен повернутися у вигляді конкретного результату. Це робить будь-яке рішення обережним, продуманим і часто обмеженим за масштабом, але водночас реалістичним.

Військовий контекст також позначається на кадровій ситуації. Частина фахівців змушена змінювати місце проживання або навіть залишати країну, інші поєднують роботу з волонтерською діяльністю. Це впливає на стабільність колективу, на здатність підтримувати сталі процеси. Для малого підприємства такі коливання особливо відчутні, оскільки кожен працівник виконує кілька функцій одночасно. Втрата навіть одного досвідченого спеціаліста може спричинити відчутне уповільнення роботи.

Тому всі пропоновані рекомендації слід розглядати крізь призму реальних можливостей. Підприємство не може дозволити собі великі трансформаційні проекти, проте здатне поступово вдосконалювати внутрішні процеси. Впровадження елементів управління знаннями або часткова автоматизація операцій можуть дати ефект без значних фінансових витрат. Це шлях малих, але послідовних змін, які формують базу для стійкості навіть у нестабільний час.

Результати попередніх розрахунків дають змогу побачити, що навіть

помірні зміни у внутрішніх процесах можуть мати помітний фінансовий відгук. Йдеться не про масштабну модернізацію, а радше про раціоналізацію вже існуючих механізмів роботи. У ситуації, коли ресурси обмежені, а ризики зростають, будь-яке покращення ефективності набуває особливої ваги. Малому підприємству важливо не стільки нарощувати обсяги, скільки стабілізувати фінансові показники і зберегти здатність реагувати на коливання зовнішнього середовища (табл 3.5).

Таблиця 3.5

Орієнтовна оцінка економічного ефекту від впровадження інноваційних заходів

Показник	Поточне значення (2024 р.)	Очікуване після впровадження	Відхилення	Економічний ефект, тис. грн
Собівартість послуг	1362	1230	- 132	132
Дохід від реалізації	2145	2350	205	205
Чистий прибуток	783	980	197	197
Рівень рентабельності, %	36,6	41,7	5,1	x
Середня зарплата, тис. грн/міс.	21,4	22,0	0,6	x

За результатами розрахунків можна зробити кілька узагальнень, які підтверджують доцільність запропонованих заходів. Поступове зниження собівартості послуг до 1230 тис. грн означає, що підприємство навчилося краще контролювати власні витрати. Економія у 132 тис. грн у масштабах малого бізнесу є помітною. Вона створює певний фінансовий запас, який може бути використаний для підтримання стабільності в періоди коливань попиту. В умовах воєнної економіки це особливо важливо, адже будь-яка непередбачувана витрата може стати критичною.

Поступове зростання доходу від реалізації до 2350 тис. грн свідчить про покращення операційної діяльності. Можна припустити, що внутрішні зміни у процесах обробки замовлень та використанні бази знань вплинули на швидкість реагування на клієнтські запити. Хоча це не демонструє різкого стрибка, результат виглядає стабільним і досяжним. У таких умовах саме стабільність має більшу вагу, ніж швидкий, але ризикований приріст.

Зростання чистого прибутку до 980 тис. грн підтверджує, що комбінація навіть невеликих покращень може забезпечити позитивну динаміку. Прибутковість підвищилась приблизно на 25 %, що для малого підприємства є відчутним показником ефективності. Підвищення рівня рентабельності з 36,6 до 41,7 % також демонструє більш раціональне використання ресурсів. Це свідчить про певну зрілість управлінських рішень і готовність до подальших кроків, якщо економічна ситуація залишатиметься відносно стабільною.

Показник середньої заробітної плати, який зріс із 21,4 до 22,0 тис. грн, відображає обережну, але послідовну політику підприємства щодо персоналу. Навіть невелике підвищення у таких умовах має значення, оскільки допомагає зберігати кадри та підтримувати мотивацію. Для малого підприємства, де людський фактор має вирішальну роль, це один із ключових елементів сталості.

Таким чином, сукупність показників підтверджує, що інноваційні заходи мають потенціал для поступового поліпшення фінансових результатів. Вони не змінюють модель діяльності радикально, проте забезпечують сталий розвиток за рахунок внутрішніх резервів. Отриманий приріст прибутковості близько 25 відсотків можна вважати умовною оцінкою результативності впроваджених підходів, що й відображено у розрахунку показника ефективності інновацій.

Отримані кількісні показники дозволяють перейти до оцінки умовної ефективності впроваджених інновацій. Такий розрахунок потрібен для того, щоб показати співвідношення між досягнутим результатом і витратами, необхідними для його забезпечення. У даному випадку мова йде не про масштабні інвестиції, а про обмежені ресурси, які підприємство може спрямувати на вдосконалення системи управління знаннями та підготовку персоналу.

Розрахунок умовного показника ефективності інновацій (E_i) доцільно подати у спрощеній формі:

$$E_i = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{V_{\text{нв}}} 100\% \quad (3.1)$$

де

Π_1 - прибуток після впровадження інновацій (980 тис. грн);

Π_0 - прибуток до впровадження (783 тис. грн);

$V_{\text{нв}}$ - умовні витрати на реалізацію заходів, що включають оплату навчання персоналу, часткову автоматизацію та розробку бази знань (60 тис. грн).

Таке значення витрат сформовано з урахуванням реальних потреб підприємства. Основна частина припадає на внутрішнє навчання та технічну підтримку, а також на консультації з фахівцями, необхідні для адаптації системи знань. Ці витрати не потребують великих грошових вкладень, але вимагають часу та залучення працівників.

Підставивши значення у формулу, отримаємо:

$$E_i = \frac{980-783}{60} 100\% = 328\%$$

Отриманий результат свідчить про високий рівень ефективності навіть за умов обмеженого бюджету. Для малого підприємства показник майже 328 % означає, що вкладені ресурси можуть окупитися кількаразово протягом року. Такий рівень рентабельності пояснюється тим, що більша частина економічного ефекту формується не за рахунок фінансових вливань, а через оптимізацію часу, зменшення дублювання дій та зростання продуктивності праці.

Такий результат демонструє високу окупність інвестицій, навіть якщо частину ефекту буде реалізовано не повністю. Для малого підприємства це доволі реалістичний сценарій, адже більшість витрат не є прямими грошовими вкладеннями, а здійснюються у вигляді робочого часу й внутрішніх ресурсів.

Отримані результати не можна розглядати ізольовано від специфіки діяльності підприємства. Вони є своєрідним відображенням внутрішньої динаміки, де поєднуються раціональні розрахунки та інтуїтивні рішення, що виникають у процесі впровадження новацій. Показник окупності вище трьох не є лише сухою цифрою. Він означає, що навіть за неповної реалізації потенціалу інновацій підприємство здатне суттєво посилити власну стійкість і гнучкість. Ця залежність добре проглядається у структурі витрат, де домінують не фінансові інвестиції, а вкладення у знання, досвід і внутрішні процеси. Власне, саме вони створюють основу для подальшого розвитку,

який не завжди можна виміряти прямими економічними показниками.

Разом із тим така позитивна тенденція потребує певного обережного тлумачення. Стійке зростання ефективності не гарантується самим фактом упровадження інновацій. Необхідне системне управління змінами, що передбачає узгодження дій усіх учасників процесу. Для малого підприємства це особливо чутливо, оскільки кожен працівник має помітний вплив на кінцевий результат. Якщо організація зуміє зберегти внутрішню рівновагу між творчим пошуком і дисципліною виконання, тоді економічний ефект матиме шанс закріпитися у довгостроковій перспективі.

Наступним кроком варто розглянути практичні напрями, які допоможуть підтримати досягнуті результати і створити умови для подальшого розширення інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 3.6

Структура інноваційних витрат і розрахунок умовної окупності

Стаття	Обсяг витрат, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн	Співвідношення ефект/витрати
Розроблення та підтримка wiki-простору	15	55	3,7
Організація інноваційних сесій	10	40	4,0
Навчання персоналу (онлайн-курси, консультації)	25	80	3,2
Налаштування хмарного середовища	10	22	2,2
Разом	60	197	3,3

Аналіз таблиці 3.6 показує, що інвестиції в інноваційні процеси мають значний потенціал окупності. Найвищий ефект на одиницю витрат демонструють організація інноваційних сесій і розроблення wiki-простору. Це свідчить про те, що навіть невеликі, але правильно спрямовані вкладення можуть давати помітний економічний результат. Навчання персоналу вимагає більшого обсягу ресурсів, проте також приносить суттєвий ефект, який перевищує витрати втричі.

Менший коефіцієнт окупності має налаштування хмарного середовища,

що відображає специфіку витрат, які важко перевести у прямий економічний ефект. Загальна сума витрат становить 60 тис. грн, а очікуваний економічний ефект досягає 197 тис. грн., що дозволяє говорити про потенційну вигідність інноваційних рішень навіть при консервативній оцінці результатів.

Таким чином, структура витрат виглядає збалансованою. Частина витрат не є прямими грошовими вкладеннями, оскільки включає робочий час і внутрішні ресурси підприємства. Це робить сценарій більш реалістичним для малого бізнесу. Впровадження зазначених заходів здатне забезпечити відчутне підвищення ефективності, навіть якщо не всі потенційні вигоди будуть реалізовані повністю.

Впровадження системи управління знаннями разом із регулярними сесіями має потенціал для помітного впливу на фінансову стабільність підприємства. Очевидно, що коливання прибутковості минулих років були пов'язані із нестабільністю замовлень та сезонними коливаннями попиту. При цьому навіть невелике упорядкування внутрішніх процесів здатне зменшити негативний вплив цих факторів. У таблиці 3.7 наведено прогноз динаміки ключових фінансових показників, який демонструє позитивну тенденцію вже протягом найближчих двох років.

Приріст доходу від реалізації свідчить про те, що ефективне управління інформацією дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й активніше реагувати на потреби ринку. Собівартість виробництва демонструє певне зниження у 2025 р., що вказує на можливість більш раціонального використання ресурсів. Чистий прибуток зростає більш помітно ніж дохід, що можна розглядати як ефект синергії між економією витрат і стабілізацією продажів. Рівень рентабельності стає більш передбачуваним, що для підприємств з обмеженими оборотними ресурсами є критично важливим.

У перспективі двох років система управління знаннями та регулярні сесії можуть зменшити коливання прибутковості, які спостерігалися у 2020 - 2023 рр. Це, своєю чергою, стабілізує рентабельність, що особливо важливо для невеликих підприємств, які залежать від обсягу замовлень і сезонності.

Водночас варто враховувати, що ці прогнози спираються на умови поступового впровадження інновацій, і фактичний результат може змінюватися під впливом зовнішніх економічних факторів. На практиці це означає, що навіть при зростанні доходу необхідно приділяти увагу контролю витрат і аналізу ефективності окремих підрозділів. Регулярні сесії та обмін знаннями мають допомогти формувати більш адаптивну структуру управління, де рішення приймаються на основі об'єктивних даних. З часом це може зменшити вплив людського фактору і суб'єктивних оцінок на фінансові результати (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз динаміки фінансових показників після впровадження інновацій

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	Темп зростання до 2024 р., %
Дохід від реалізації, тис. грн	2145	2350	2520	117,5
Собівартість, тис. грн	1362	1230	1280	94,0
Чистий прибуток, тис. грн	783	980	1040	132,8
Рівень рентабельності, %	36,6	41,7	41,3	4,7 п.п.

Прогнозована динаміка фінансових показників свідчить про поступове зміцнення економічних результатів підприємства. Дохід від реалізації зростає з 2145 тис. грн у 2024 р. до 2520 тис. грн у 2026 р., що відповідає приросту 17,5 % від базового рівня. Одночасно собівартість продукції знижується з 1362 тис. грн до 1280 тис. грн, що створює відчутний економічний ефект, оскільки на фоні зростання доходу це означає підвищення маржинальності операцій.

Чистий прибуток збільшується більш помітно. Якщо у 2024 р. він складав 783 тис. грн, то у 2025 р. прогнозується 980 тис. грн, а у 2026 - 1040 тис. грн. Це відповідає зростанню на 32,8 %, що перевищує темп збільшення доходу і говорить про ефективність впроваджених інновацій у внутрішніх процесах. Рівень рентабельності за три роки підвищується з 36,6 % до 41,3 %, що додає стабільності і показує, що підприємство працює не лише за рахунок обсягу продажів, а й за рахунок кращого контролю витрат.

Ця динаміка не характеризується різкими стрибками, але поступовість

має значення. Зниження собівартості на 10 % при зростанні доходу на 9-10 % створює ефект подвійного впливу. Навіть якщо цифри здаються скромними, вони сигналізують про системну стабільність і здатність бізнесу накопичувати ресурс для подальшого розвитку.

Інновації проявляються не лише у фінансових результатах. Вони змінюють внутрішню організацію, формують культуру відповідальності і роблять кожного співробітника учасником економічного процесу. Малими кроками змінюється підхід до роботи і управління, що поступово перетворює знання на фінансову цінність. Видимий ефект не завжди яскравий, але саме він є фундаментом для стійкого зростання в майбутньому.

Прямі економічні вигоди від запровадження системи управління знаннями та регулярних інноваційних сесій проявляються поступово, проте їх можна чітко окреслити через ключові напрямки, що формують вимірюваний ефект. Цей ефект не лише у фінансових показниках, а й у зменшенні операційних навантажень, у стабільнішому розподілі часу працівників і скороченні повторних витрат. Найважливіше, що ці зміни не потребують значних інвестицій, вони базуються на внутрішній дисципліні й використанні вже доступних інструментів (табл. 3.8).

Як видно з таблиці 3.8, найбільша частка ефекту припадає на зменшення собівартості послуг і підвищення продуктивності. Проте не менш важливим є скорочення часу реагування на клієнтів і зменшення витрат на зовнішній консалтинг. У реальному вимірі це означає, що підприємство отримує додатковий запас стійкості, який не залежить від зовнішніх чинників. Зростає не лише фінансовий показник, а й керованість процесів.

Такі результати свідчать, що впровадження інновацій створює для підприємства ефект самопідтримуваної економії. Коли працівники швидше знаходять потрібну інформацію і не повторюють уже зробленого, зменшується навантаження, звільняється час для більш складних завдань, а це безпосередньо підвищує продуктивність. Одночасно скорочується кількість помилок, що веде до стабільнішої якості послуг. Усе це разом

утворює замкнену систему - внутрішній цикл ефективності, який починає працювати самостійно.

Таблиця 3.8

Прямі економічні вигоди від впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства

Напрямок ефекту	Поточний стан (2024)	Очікуваний результат після впровадження	Показник зміни	Орієнтовна економічна вигода, тис. грн
Продуктивність праці	стабільна, але нерівномірна	10-15 % приросту за рахунок автоматизації	12 %	45
Автоматизація процесів	20 %	35 %	15 п.п.	20
Час реагування на клієнтів	1-2 дні	до 1 дня	скорочення на 40 %	30
Собівартість послуг	1362 тис. грн	1230 тис. грн	-132 тис. грн	132
Витрати на зовнішній консалтинг	близько 3 % від операційних	зменшення до 1 %	-2 п.п.	25
Кількість помилок і повторних доробок	100 % базового рівня	зниження на 20-25 %	-25 %	15
Збереження часу працівників	неструктуроване	економія 2-3 год/тиждень	8-10 % робочого ресурсу	10
Повторні продажі клієнтам	близько 30 % від усіх	зростання до 40 %	10 п.п.	35
Загальний сумарний ефект	-	-	-	≈312

Орієнтовний річний економічний ефект, за збереження середніх ринкових умов, становить близько 300 тис. грн. Це не лише покриття витрат на інноваційні заходи, а й утворення додаткового прибутку, який можна спрямувати на розширення команди чи розвиток нових напрямів діяльності. З часом ця сума може зростати, якщо підтримувати регулярність оновлень і не зупиняти процес удосконалення. Саме в цьому полягає справжня вигода інновацій - не одноразовий ефект, а стійке підвищення якості роботи, що поступово перетворюється на стабільну перевагу.

Висновки до розділу 3

Рекомендуємо впровадити комплексну внутрішню систему управління знаннями, яка об'єднає хмарне сховище, wiki-простір та канали обміну досвідом. Це дозволить структурувати накопичені знання, підвищити ефективність командної роботи та забезпечити збереження цінного досвіду. Розраховується, що завдяки системі кількість зафіксованих внутрішніх рішень зросте більш ніж у п'ять разів - з менше 10 до понад 50 протягом року. При цьому зміни не потребують додаткових фінансових вкладень і будуть реалізовані на базі існуючих ресурсів.

Для активізації інноваційного потенціалу пропонується організувати щомісячні короткі інноваційні сесії тривалістю до 45 хв., де кожен учасник пропонуватиме ідеї щодо оптимізації процесів. Така практика дозволить систематизувати спонтанні ідеї, прискорити їх впровадження та забезпечити регулярне поповнення бази знань. Орієнтовно через 3-4 місяці після початку сесій кількість практичних покращень у процесах може зрости на 50 %, включаючи автоматизацію рутинних задач та вдосконалення внутрішніх комунікацій.

Пропонується поступово збільшити частку витрат на навчання персоналу з 3 % до 5 % бюджету, скоротивши при цьому витрати на рекламу з 7,5 % до 5 %. Це дозволить розширити внутрішні навчальні активності, включаючи онлайн-курси з аналітики даних, автоматизації бізнес-процесів та впровадження AI-інструментів. Одночасно запровадження внутрішнього календаря обміну знаннями один раз на два тижні створить власну бібліотеку матеріалів, що забезпечить безперервне навчання і підтримку інноваційної культури.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити узгодженість рішень команди до високого рівня, скоротити час реагування на запити клієнтів до одного дня та збільшити частку автоматизованих процесів до 35 %. Регулярне оновлення знань персоналу та структурована передача досвіду створять передумови для стійкого зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства без значних інвестицій, закладаючи фундамент для подальшого

економічного ефекту.

Запропоновано впровадити систему управління знаннями та регулярні інноваційні сесії для персоналу. Це дозволить знизити собівартість послуг до 1230 тис. грн, підвищити чистий прибуток на 25 % і рівень рентабельності з 36,6 % до 41,7 %. Заходи забезпечать стійкий розвиток без значних фінансових витрат, формуючи внутрішній запас ефективності та стабільності роботи навіть у умовах коливань попиту.

Рекомендовано підвищити ефективність використання внутрішніх ресурсів через автоматизацію процесів і скорочення часу реагування на клієнтів. Продуктивність праці очікується на рівні 12 %, а час обробки замовлень скоротиться на 40 %. Це дозволить прискорити реакцію на потреби ринку та зменшити витрати на зовнішній консалтинг, одночасно оптимізуючи використання робочого часу.

Доцільно підтримувати регулярне навчання персоналу та обмін знаннями через вікі-простір і організацію інноваційних сесій. Очікуваний економічний ефект перевищує 200 тис. грн на рік, що створює самопідтримувану систему економії ресурсів. Зниження кількості помилок і повторних доробок на 20-25 % та збільшення повторних продажів клієнтам на 10 п.п. підвищить загальну прибутковість і стабільність підприємства.

У перспективі двох років рекомендовано зосередитися на поступовому підвищенні доходу від реалізації до 2520 тис. грн у 2026 р. та стабілізації рентабельності понад 41 %. Системне управління змінами та внутрішня дисципліна дозволять мінімізувати вплив людського фактору і зовнішніх коливань. Впровадження зазначених інновацій створить умови для стійкого розвитку, зміцнення фінансової стабільності та підвищення конкурентних переваг малого підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Інновації є ключовим фактором розвитку та підвищення конкурентоспроможності малих підприємств, оскільки дозволяють адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища, оптимізувати внутрішні процеси та створювати унікальні пропозиції для споживачів. Вони проявляються у продуктових, процесних, організаційних та маркетингових змінах, які часто взаємопов'язані і формують комплексний процес трансформації підприємства. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку, включаючи стратегічне, процесне та ресурсне управління, а також застосування кластерних моделей, відкритих інновацій і цифрових технологій, сприяють ефективній реалізації інноваційних проєктів. Водночас успішність цих процесів залежить від наявності інноваційної культури, гнучких методів управління, стратегічних партнерств та системного використання знань і інтелектуального капіталу, що дозволяє малим підприємствам забезпечувати стійкий розвиток і довготривалу конкурентну перевагу.

2. Розвиток економічної діяльності підприємства характеризується поступовим нарощенням доходів і стабілізацією фінансових показників. Дохід від реалізації за п'ять років виріс на 570 тис. грн, досягнувши 2145 тис. грн, тоді як чистий прибуток у 2024 р. склав 783 тис. грн. Кількість працівників збільшилася з 2 до 4 осіб, що дозволило обслуговувати більшу кількість проєктів і забезпечувати персоналізовані послуги для близько 30 активних клієнтів. Середня вартість проєкту досягла 58 тис. грн, що майже вдвічі перевищує показник початкового року, демонструючи підвищення складності та цінності послуг.

3. Структура витрат підприємства у 2024 р. свідчить про пріоритет людського капіталу та технологічного забезпечення. Оплата праці з нарахуваннями становила 756 тис. грн, придбання програмного забезпечення та ліцензій – 214 тис. грн. Разом ці дві статті формують понад 70 % усіх

витрат, що підкреслює орієнтацію на висококваліфіковані кадри та сучасні інструменти роботи. Інші витрати, зокрема маркетинг та комунікації, становили 176 тис. грн, що забезпечує підтримку клієнтської бази та залучення нових замовників.

4. Фінансова стійкість підприємства підтверджується високою часткою власного капіталу та достатньою ліквідністю. Власний капітал зріс на 140 тис. грн і досяг 720 тис. грн, тоді як короткострокові зобов'язання збільшилися на 90 тис. грн, до 210 тис. грн. Поточна ліквідність становила 1,7, що дозволяє покривати короткострокові зобов'язання та підтримувати операційні потреби підприємства.

5. Ділова активність підприємства демонструє відновлення після спадів і стабільне зростання. Кількість реалізованих проєктів зросла на 19, до 37, а число постійних клієнтів – на 13, до 25. При цьому середній строк виконання проєктів становив 30 днів, що забезпечує оперативність і конкурентоспроможність на ринку. Економічна модель підприємства поєднує доходність, контроль витрат і ефективність використання ресурсів, що дозволяє підтримувати стабільний розвиток навіть у нестійких ринкових умовах.

6. Дослідження показало, що інноваційний потенціал малого підприємства формувався як взаємопов'язана система, де ключовим фактором був людський капітал. Команда з чотирьох осіб, троє з яких мали технічну освіту, демонструвала високу залученість у навчання та експериментальні проєкти, що забезпечувало швидке впровадження нових рішень. Використання CRM-систем і хмарних сервісів дозволяло скоротити рутинні операції майже на 20 %, що підвищувало гнучкість і оперативність у роботі з клієнтами. Середня оцінка внутрішніх факторів становила 4,75 бали, що свідчило про високий рівень готовності підприємства до інновацій.

7. Організаційна культура з мінімальною ієрархією та спільним прийняттям рішень створювала середовище для формування нових ідей і швидкого реагування на зміни ринку. Автоматизація процесів розвивалася

поступово, що дозволяло зосереджуватися на аналітиці і стратегічному плануванні. Висока оцінка кваліфікації персоналу і технологічної бази підсилювала конкурентоспроможність підприємства, оскільки нововведення реалізовувалися не формально, а в процесі щоденної діяльності.

8. Зовнішнє середовище також істотно впливало на інноваційну активність. Ринкова кон'юнктура і конкуренція виступали потужними стимулами: після падіння обсягу проєктів на 46 % у 2022 р. підприємство змогло відновити активність із приростом понад 100 % у 2024 р. Такі коливання змушували шукати нові технологічні рішення, оптимізувати структуру послуг і підвищувати швидкість реагування на запити клієнтів, що безпосередньо підвищувало конкурентоспроможність.

9. Фінансові ресурси підприємства забезпечували можливість підтримувати інноваційні процеси. Витрати на ліцензійне програмне забезпечення у 2024 р. становили 15,7 % загальних витрат, а на навчання персоналу – близько 3 %, що дозволяло підтримувати постійне оновлення компетенцій і технологій без залучення зовнішнього фінансування. Таким чином, внутрішні ресурси і структура підприємства дозволяли ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, формуючи стійкий інноваційний потенціал, який безпосередньо впливав на конкурентоспроможність на ринку цифрових послуг.

З метою формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності малих підприємств через оптимізацію інноваційних процесів рекомендовано наступні пропозиції.

1. Передусім, необхідно запровадити внутрішню систему управління знаннями, яка поєднуватиме хмарне сховище, wiki-простір та канал для обміну досвідом. Така структура дозволить централізувати інформацію, зберігати технічні матеріали та спільно використовувати напрацювання команди. За нашими оцінками, впровадження цієї системи дозволить збільшити кількість зафіксованих внутрішніх рішень у базі знань з менш ніж 10 до понад 50, а також підвищити узгодженість дій команди до високого

рівня.

2. Щомісячні інноваційні сесії стануть наступним кроком для стимулювання генерації нових ідей. Кожен працівник готуватиме щонайменше одну пропозицію для обговорення, а результати фіксуватимуться у wiki-просторі. Через 3–4 місяці регулярних зустрічей кількість реальних поліпшень у процесах може зрости вдвічі, зокрема автоматизація внутрішньої звітності та оптимізація комунікацій із клієнтами. Це дозволить скоротити час реагування на запити з 1–2 днів до одного дня та підвищити рівень залученості працівників з середнього до високого.

3. Для підтримки інноваційного потенціалу важливо збільшити частку витрат на навчання персоналу до 5 %, водночас оптимізувавши маркетинговий бюджет 5 %. Такий перерозподіл не потребує додаткового фінансування, але створює можливості для проведення коротких онлайн-курсів з аналітики, автоматизації бізнес-процесів та застосування AI-рішень. Регулярні внутрішні демонстрації нових інструментів та методів дозволять формувати бібліотеку знань і сприятимуть щомісячному оновленню компетенцій працівників.

4. Комплексне впровадження цих пропозицій забезпечить еволюційне, безпечне та послідовне підвищення конкурентоспроможності. Частка автоматизованих процесів може зрости до 35 %, а постійне накопичення та систематизація знань створить основу для подальшого економічного ефекту. Такий підхід дозволить малим підприємствам формувати власну інноваційну культуру, зберігаючи гнучкість, швидкість реагування на зміни ринку та стабільність внутрішніх процесів.

5. Впровадження послідовних інноваційних заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність малих підприємств. Навіть обмежені ресурси можуть дати значний ефект: умовна окупність інвестицій становить 328 %, що відображає високу ефективність вкладень у навчання персоналу, часткову автоматизацію процесів та створення бази знань. Це забезпечить підвищення продуктивності та стабільність фінансових показників у

найближчому майбутньому.

6. Рекомендується впровадити систему управління знаннями та регулярні інноваційні сесії. Зниження собівартості послуг до 1230 тис. грн і підвищення чистого прибутку на 25 % дозволять досягти рівня рентабельності 41,7 %. Такі заходи не потребують великих фінансових вливань, але забезпечують внутрішню стабільність і підвищують оперативність реагування на коливання ринку.

7. Автоматизація окремих операцій і скорочення часу реагування на клієнтів мають дати приріст продуктивності праці на 12 % і скоротити час обробки замовлень на 40 %. Це сприятиме ефективнішому використанню внутрішніх ресурсів, зменшенню витрат на зовнішній консалтинг і підвищенню якості послуг. Одночасно скорочується кількість помилок і повторних доробок на 20–25 %, що створює додатковий фінансовий та операційний запас стійкості.

8. Варто підтримувати регулярне навчання персоналу та обмін знаннями через вікі-простір і організацію інноваційних сесій. Очікуваний річний економічний ефект перевищує 200 тис. грн, формуючи систему самопідтримуваної ефективності. Зростання повторних продажів клієнтам на 10 п.п. і оптимізація робочого часу дозволять забезпечити додаткову продуктивність без значних інвестицій.

9. Протягом найближчих двох років рекомендовано зосередитися на поступовому зростанні доходу від реалізації до 2520 тис. грн у 2026 р. та стабілізації рентабельності понад 41 %. Системне управління змінами та дисципліна у внутрішніх процесах мінімізують вплив людського фактору і зовнішніх коливань. Запроваджені інноваційні рішення формуватимуть умови для стійкого розвитку, зміцнення фінансової стабільності та підвищення конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість через цифрові платформи – нова реальність сучасної економіки: виклики та стратегії адаптації. *Економічний простір*. 2019. № 152, С. 66-80 DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-6>
2. Азьмук Н.А. Зайнятість через цифрові платформи. *Економічний простір*, 2019. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-6>
3. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток підприємств. *Економіка України*, 2017. URL: https://economyukr.org.ua/?page_id=723
4. Безсмертна О., Дибала А. Детермінанти розвитку малих і середніх підприємств: приклад України. *Innovation and Sustainability*. 2024. (4), С. 55–61 DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.55.61>
5. Бережницька У.Б. Малий і середній бізнес як інститут розвитку національної економіки. *Підприємництво та інновації*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.3>
6. Белялов Т. Е., Люманов А. С. Innovative development of small business in Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 2, С. 16 – 24. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.2>
7. Блага Н. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
8. Бортнік С.М. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
9. Виговська В. В., Азурова О. С. Напрями податкового стимулювання інноваційного розвитку малого бізнесу. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. URL: <https://journals.uran.ua/nvgeci/article/view/24042>
10. Виговська В.В., Азурова О.С. Напрями податкового стимулювання

інноваційного розвитку малого бізнесу. *Науковий вісник ЧДІЕУ*, 2013. URL: <https://journals.uran.ua/nvgeci/article/view/24042>

11. Волкова Н.В., Михайлова О.С., Хоменко М.Б., Семененко С.А. Підприємництво в аграрному секторі України: виклики та можливості. *Наукові інновації та передові технології*. № 12 (52). 2025. URL: <https://perspectives.pp.ua>

12. Волкова Н.В., Семененко С. А. Роль інновацій у формуванні конкурентних переваг аграрних підприємств. Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2025. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 76 – 78

13. Геєць В.М. Інноваційний шлях розвитку та економічне зростання. *Економіка України*, 2015. URL: https://economyukr.org.ua/?page_id=723

14. Горохова Т. Стратегії цифрових інструментів у МСП. *Економіка та суспільство*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>

15. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Каспрук С. І., Фар'ян В. О., Ванькович Л. Я. Інноваційні стратегії підприємств. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9188>

16. Дуднєва Ю., Обиденнова Т., Єльнікова Г. Інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу. *Адаптивне управління*, 2024. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-06)

17. Дяченко О. П. Чинники впливу на інноваційний розвиток малого підприємництва як важливого економічного сектора держави. *Актуальні Проблеми економіки* № 9 (279), 2024. С. 96–103.

18. Ємельянов, О. Ю. (2020). Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*, 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8329>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.7

19. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Стратегії цифровізації малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>

20. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації та блокчейн у малому бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>

21. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Суми: Університетська книга, 2016. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0009476>

22. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. С. 94 – 101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>

23. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням МСП. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101> Економіка і суспільство

24. Косович Б. І., Поврозник П. П. Розвиток інновацій в малому підприємстві. *Економічний простір*. 2024. №176, С. 74-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-12>

25. Косович Б.І., Поврозник П.П. Розвиток інновацій в малому підприємстві. *Економічний простір*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-12>

26. Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С. Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>

27. Кучерова Г.Ю., Кравець О.В. Моделювання тенденцій розвитку малого підприємства. *Економіка та держава*, 2017. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/6.pdf

28. Ланченко Є. О., Івченко В. М. Розвиток малих форм господарювання в аграрному секторі економіки. *Економічний вісник*

університету. 2023. № 56. С. 19-28.

29. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Теоретико-методологічні засади розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 31-39.

30. Марченко С.П. Інновації в управлінні підприємствами. *Економіка управління*, 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/xxxx>

31. Марченко С.П., Захаров В.В. Інноваційний менеджмент на МСП. *Економіка: реалії часу*, 2023. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/xxxxx>

32. Матвій І. Є. Інноваційна активність малого бізнесу в Україні: стан та перспективи. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2016. № 847. С. 124–129 URL: <https://ena.lpnu.ua/items/cba93056-f60f-4b6d-80a9-76b399f9b38b>

33. Матвій І.Є. Інноваційна активність малого бізнесу: стан та перспективи. *Львівська політехніка*, 2016. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/cba93056-f60f-4b6d-80a9-76b399f9b38b>

34. Небаба Н. О., Чимшир Г. В. Інноваційна діяльність підприємств малого бізнесу: теоретичні засади дослідження та особливості здійснення. *Економічні науки*. 2020. № 4, Том 3. С. 130 – 136. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-20

35. Небаба Н.О., Чимшир Г.В. Інноваційна діяльність підприємств малого бізнесу. *Економічні науки*, 2020. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-20

36. Носков О. М. Публічне управління інноваційним розвитком малого та середнього бізнесу. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. 2025. (3), С. 3–8 DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.1>

37. Носков О.М. Публічне управління інноваційним розвитком малого та середнього бізнесу. *Вісник ПДАУ. Публічне управління*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.1>

38. Олешко А. А., Терещенко А. В. Зовнішньоекономічна діяльність малих і середніх підприємств в умовах сучасних викликів. *Наукові*

перспективи. 2024. № 10 (52). С. 648 – 659. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28943>

39. Олешко А.А., Терещенко А.В. Зовнішньоекономічна діяльність МСП в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи*, 2024. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-648-659](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-648-659)

40. Павло Іжевський, Тетяна Самарічева, Віталій Кудельський. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78> [Економіка і суспільство](#)

41. Панфілова Я. Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств: макро- та мезорівень. *Економіка та суспільство*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-75>

42. Панфілова Я. Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств: макро- та мезорівень. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-75>

43. Польова Н. М., Бойко А. О. Значення малих форм підприємництва в стратегії розвитку аграрного бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 2 (132). С. 88-92.

44. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Активізація інвестицій інноваційної діяльності. *Управління змінами та інновації*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-4-3>

45. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4, С. 14-19 DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-4-3>

46. Рачинська, Г., Дмитровська, В., Галушак, І. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. *Економіка та суспільство*, 2024 (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>

47. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації.

Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 75-79.

48. Рекуненко І., Бондаренко А., Кобушко Я. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. *Економіка та суспільство*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>

49. Русанюк В. В. Сутність і цілі державної підтримки малого та середнього підприємництва в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 102-111.

50. Рябоволик Т., Доренська А. The development of small and medium-sized enterprises at the regional level as a key factor in enhancing employment. *Economics*. 2023. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).156-169](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).156-169)

51. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. № 74. С. 108 – 114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>

52. Саврас І.З., Фединець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>

53. Селіванова І., Порохняк В. Мале та середнє підприємництво – рушійна сила впровадження Індустрії 4.0. *Право та інновації*. 2023. № 4 (44). С. 81 – 87. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-4\(44\)-12](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-4(44)-12)

54. Семененко С.А. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 131 – 133

55. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 67-72.

56. Ситник Н., Себестянович І. Цифровізація МСП. *Грааль науки*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.12.2021.005>

57. Ситник Н., Себестянович І. Цифровізація та її вплив на розвиток малого та середнього бізнесу. *Грааль науки*. 2022. № 11. С. 50-52. DOI:

<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.12.2021.005>

58. Смолій Л.В. Інноваційні проекти та конкурентоспроможність. *Проблеми економіки*, 2020. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-150_156.pdf

59. Федько І. Малий бізнес в економічній динаміці України протягом 2012–2022 років. *Економічні горизонти*, 2024. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.310195](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.310195)

60. Федько І. Малий бізнес в економічній динаміці України протягом 2012–2022 рр. *Економічні горизонти*. 2024. № 2-3(28), С. 221–234 DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.310195](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.310195)

61. Черничко Т., Михайляк Г. Інструменти підтримки розвитку підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43>

62. Швець М. Малий бізнес України в умовах економічної глобалізації. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (87). С. 215 – 219. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-46>

63. Шкуренко, О., Чорна, Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2023, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)

64. Шпикуляк О. Г., Алексєєва О. В. Розвиток фермерських господарств в організаційно-економічному забезпеченні зайнятості населення. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 95-107.

65. Iastremska, O., Malyarets, L., Iastremska, O., & Barannik, I. (2023). Modern defining characteristics of innovative development of the Ukrainian economy: theoretical and practical aspects. *INNOVATIVE TECHNOLOGIES AND SCIENTIFIC SOLUTIONS FOR INDUSTRIES*, (3(25), 148–162.. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.25.148>

ДОДАТКИ