

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин  
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

## **Кваліфікаційна робота**

на тему: ***«Управління бізнес-проектами в інноваційній діяльності  
підприємств сфери торгівлі»***

Виконав: студент II курсу  
освітнього рівня «магістр»  
групи ЕП-24-1м спеціальності  
076 "Підприємництво та торгівля"  
Базлов Сергій Сергійович  
Керівник: д.е.н., професор  
Горященко Ю.Г.

Дніпро  
2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ	7
1.1 Сутність та класифікація бізнес-проектів інноваційної діяльності підприємства	7
1.2 Особливості управління інноваційною діяльністю підприємств торгівлі	17
1.3 Роль інноваційної стратегії в економічному розвитку підприємства	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АВТО-ІМПУЛЬС»	30
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «АВТО-ІМПУЛЬС»	30
2.2 Оцінка реалізованих та поточних інноваційних проектів підприємства	39
2.3 Визначення проблем підвищення ефективності управління проектами	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	54
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО-ІМПУЛЬС»	56
3.1 Розробка пропозицій щодо покращення управління інноваційними проектами	56
3.2 Формування плану впровадження проектного підходу (з урахуванням сучасних методологій)	61
3.3 Оцінка ефективності запропонованих рішень та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства	66
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

## ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічного розвитку ринку торгівлі підприємства змушені активно впроваджувати інновації, щоб зберігати та зміцнювати свої позиції. Інноваційна діяльність стає ключовим фактором підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу до змін. Одним із найефективніших інструментів організації такої діяльності є управління бізнес-проєктами, яке дозволяє раціонально планувати, координувати та контролювати інноваційні ініціативи.

Актуальність дослідження обумовлена зростаючим значенням проєктного підходу у веденні бізнесу, особливо у сфері торгівлі, де потреба в оновленні форматів обслуговування, цифровізації процесів і задоволенні нових запитів споживачів є постійною. Ефективне управління бізнес-проєктами в інноваційній діяльності дозволяє підприємствам швидко реагувати на виклики ринку, мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток.

Питанням управління інноваційною діяльністю та проєктного менеджменту присвячено чимало наукових праць. Значний внесок у розвиток теорії та практики управління проєктами зробили такі вчені, як: І. Ансофф, Г. Кліланд і Г. Кендаль, Б. Твіст, О. А. Чухно, К.С. Жадько, Ю.Г. Горященко, С.М. Панасейко, В.М. Ільченко, Л.М. Федулова, С.І. Якубовський, В.П. Пономаренко, Т.В. Мартиненко.

Попри значну увагу до цієї теми, питання практичного впровадження ефективного управління бізнес-проєктами у вітчизняних торговельних підприємствах, зокрема на прикладі малого та середнього бізнесу, залишається недостатньо дослідженим. Саме тому досвід ТОВ «Авто-Імпульс», як приклад підприємства, що розвиває інноваційні напрямки діяльності у сфері торгівлі, є цінним об'єктом аналізу.

Метою роботи є дослідження особливостей управління бізнес-

проектами в інноваційній діяльності підприємств торгівлі та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності проектного підходу на прикладі ТОВ «Авто-Імпульс».

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- розкрити сутність та класифікацію бізнес-проектів інноваційної діяльності підприємства;
- визначити особливості управління інноваційною діяльністю підприємств торгівлі;
- охарактеризувати роль інноваційної стратегії в економічному розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «АВТО-ІМПУЛЬС»;
- провести оцінку реалізованих та поточних інноваційних проектів підприємства;
- визначити проблеми ефективного управління проектами;
- розробити пропозиції щодо покращення управління інноваційними проектами;
- зформуванати план впровадження проектного підходу (з урахуванням сучасних методологій);
- оцінити ефективність реалізації інноваційних проектів підприємства.

Об'єкт дослідження — процес управління бізнес-проектами в інноваційній діяльності підприємства торгівлі.

Предмет дослідження — методи, інструменти та підходи до управління бізнес-проектами в умовах впровадження інновацій на підприємстві ТОВ «Авто-Імпульс».

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз та синтез, логічне узагальнення, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, економічне моделювання, графічний та табличний методи для візуалізації результатів.

Інформаційну базу дослідження склали: внутрішня звітність ТОВ «Авто-Імпульс», нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних

і зарубіжних дослідників, статистичні дані, ресурси Державної служби статистики України та профільні аналітичні матеріали.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства та в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Авто-Імпульс».

Кваліфікаційна робота містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список літератури. Кваліфікаційна робота представлена на 78 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 24 таблиці та 6 рисунків. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

#### 1.1 Сутність та класифікація бізнес-проектів інноваційної діяльності підприємства

Беззаперечною запорукою успіху будь-якої компанії є здатність до інноваційної діяльності. Водночас коло компаній, які можуть повноцінно реалізувати програми інноваційного розвитку, дуже обмежене, враховуючи значний ризик, пов'язаний з інноваційною діяльністю, та необхідність значних фінансових витрат.

Істотними характеристиками інновацій є науково-технічна новизна та можливість практичного застосування у виробництві. Потенціал комерційної реалізації ідеї є потенційним активом, і його реалізація вимагає певних зусиль і часу. В умовах ринкової економіки інновації є основним елементом інноваційної діяльності [23].

Інновація – це інвестиція в економіку, яка збільшує наукову продуктивність, новизну та ноу-хау. Після впровадження його буде пов'язано з такими концепціями, як інноваційний інвестиційний процес. Життєвий цикл інновації визначається як період від створення ідеї до кінця терміну корисного використання інновації (інновації), тобто процес інновації в ряді завдань.

Інноваційний процес – це процес кроків, етапів і дій, пов'язаних із впровадженням, розробкою та виробництвом продуктів і технологій з новими характеристиками, які більш ефективно задовольняють існуючі потреби та потреби, які вже існують або можуть виникнути. Це складний процес. Інноваційна діяльність є складовою інноваційного процесу, що поєднує науку, техніку, підприємництво тощо.

Інноваційна діяльність – це сукупність практичної діяльності, спрямованої на використання результатів науки і техніки для придбання нових

продуктів, технологій, методів господарювання тощо [55].

Загальновідомо, що інвестиції в науку приносять найбільшу віддачу, коли результати досліджень втілюються у виробництво. З цього можна зробити висновок, що саме інноваційна діяльність та її активізація забезпечують швидкий вихід економіки країни з кризової ситуації. Проблема підвищення ефективності діяльності державних підприємств і комерційного сектору для забезпечення високого економічного розвитку набула особливої актуальності в сучасній ситуації економічного розвитку країни, яка перебуває у критичному стані після світової пандемії КОВІД-19 та повномасштабної війни. Таке економічне зростання можна забезпечити шляхом посилення інноваційної діяльності в усіх секторах економіки. Водночас розробка та впровадження інновацій у виробництво є витратними та пов'язаними з певним високим рівнем ризику, що значно підвищило потребу в науково обґрунтованих методах оцінки економічної доцільності інноваційної діяльності [35].

Методологія розрахунку рентабельності інноваційної діяльності має ґрунтуватися на конкретних теоретичних концепціях і організована відповідною організаційною структурою. Економічна оцінка ефективності інноваційної діяльності потребує вирішення низки проблем, таких як: вибір та обґрунтування стратегічних напрямків досліджень; визначення нормативів і показників економічної ефективності; оцінка впливу на ефективність діяльності компанії та вибір ефективних методів її реалізації. Оскільки витрати на інноваційну діяльність дуже високі, а ризики високі, важливо розробити методи, які дають змогу приймати ранні рішення щодо доцільності інноваційної діяльності.

Наше дослідження показало, що не існує єдиного визначення поняття «інноваційна діяльність» ні в усьому світі, ні в національному масштабі.

Інформація наведена в табл. 1.1 демонструють основні підходи до трактування терміну «інноваційна діяльність».

Як свідчать результати аналізу різних підходів до трактування поняття

«інноваційна діяльність», єдиної думки з цього приводу не сформовано.

Таблиця 1.1

## Визначення категорії «інноваційна діяльність» в наукових джерелах

Джерело визначення	Інноваційна діяльність - це
Господарський Кодекс України	Діяльність учасників господарських відносин. Це базуватиметься на здійсненні інвестицій у реалізацію довгострокових науково-технічних програм з тривалим терміном окупності та впровадження нових досягнень науки і техніки у виробництво та інші сфери.
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок і веде до виведення на ринок нових конкурентоспроможних продуктів і послуг.
Організація економічного співробітництва та розвитку	Усі науково-технічні, організаційні, фінансові та комерційні заходи, які фактично призводять до реалізації інновації або спрямовані на цю мету.
Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г.	Комплекс економічних, технічних, правових і соціальних заходів, пов'язаних з розробкою, впровадженням і використанням інновацій, спрямованих на досягнення певного економічного та/або соціального впливу
Ілляшенко С. М.	Процес створення, впровадження та поширення інновацій
Тарасова О. В.	Сукупність практичних дій, спрямованих на використання науковотехнічних результатів для отримання або вдосконалення нової продукції, технологій і методів управління
Шпикуляк О. Г., Мазур Г. Ф.	форма діяльності, яка гарантує створення принципово нових продуктів і нових послуг за результатами наукових досліджень, створюючи те, чого раніше не існувало.

Джерело: складено автором

Це пов'язано з тим, що науковці та практики розглядають це поняття з різних сторін і наголошують на різних моментах щодо інноваційної діяльності. На нашу думку, інноваційна діяльність підприємства – це прагнення керівництва та всіх співробітників щодо формування та впровадження в діяльність підприємства різноманітних інноваційних проектів, спрямованих на вдосконалення бізнеспроцесів [12].

Якщо розглянути вітчизняне законодавство, то виявимо, що суть цього поняття визначена двома нормативними документами: Законом України «Про інноваційну діяльність» та Законом України «Про інвестиційну діяльність».

При цьому останнє лише визначає мету інноваційної діяльності, яка полягає у впровадженні результатів науково-технічного прогресу у виробничу

та соціальну сферу. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» під ним слід розуміти діяльність, спрямовану на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що може призвести до виведення на ринок нових продуктів та конкурентоспроможної послуги.

Можна зробити висновок, що національному законодавству також бракує послідовності та одноманітності щодо визначення аналізованих понять. Слід зазначити, що у світовій практиці, на відміну від передбаченого українським законодавством поняття «інноваційна діяльність», визначене поняття прийнято тлумачити ширше. Під діяльністю розуміється використання та комерціалізація результатів досліджень і наукових розробок з метою розширення та відновлення найменування, підвищення якості виробленої продукції (товарів, послуг) та вдосконалення технології виробництва з метою подальшого впровадження та ефективної реалізації на внутрішньому чи зовнішньому ринках. Тобто, згідно зі світовою практикою, інноваційна діяльність спрямована не лише на створення та маркетинг інноваційної продукції (послуг), а й на вдосконалення технології її виробництва [47]. Такий підхід більш повно відображає зміст інноваційної діяльності.

Як відомо, розробка та впровадження інноваційних проектів потребує від компаній значних ресурсів, насамперед фінансових. У зв'язку з цим перед початком будь-якого інноваційного проекту необхідно ретельно проаналізувати внутрішнє середовище компанії. Це необхідно для того, щоб знати сильні та слабкі сторони компанії та, загалом, її здатність до подальшого розвитку та реалізації тих чи інших інноваційних проектів. Фінансова спроможність компанії підлягає детальному аналізу. Необхідно забезпечити техніко-економічне обґрунтування розробки та впровадження інновацій. Крім того, паралельно слід проводити аналіз зовнішнього середовища для виявлення потенційних загроз і можливостей, доступних для розробки та реалізації цього проекту [17].

Розглянемо п'ять основних правил, яких необхідно дотримуватися, щоб ефективно розвивати та впроваджувати інноваційні проекти у своїй компанії.

Правило 1. До інноваційної діяльності необхідно ставитися як до дисципліни. Це означає, що співробітники розуміють, як генерувати ідеї та висвітлювати ідеї, які досягають цілей. Як захищати та просувати свої ідеї, знайти необхідні ресурси.

Правило 2. Інноваційні проекти потрібно розглядати глобально. Інноваційні проекти повинні охоплювати всю діяльність організації, включаючи нові продукти, послуги, процеси, плани розвитку, бізнес-моделі, канали розподілу та ринки.

Правило 3. Інноваційна діяльність передбачає систематичне й організоване дослідження нових можливостей. Іншими словами, інноваційна діяльність здійснюється компаніями систематично і спрямована на пошук творчих ідей, реалізація яких дає можливість реалізувати ті чи інші інновації.

Правило 4. Всі співробітники компанії повинні брати участь в інноваційній діяльності. Тому розуміння необхідності та серйозності розробки та впровадження інноваційних проектів підвищує шанси на успіх. Вибір інноваційного шляху для кожної бізнес-одиниці забезпечує адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Правило 5. При розробці та реалізації інноваційних проектів у центрі уваги має бути споживач. Необхідно заохочувати споживачів висловлювати свої думки та ідеї, і це необхідно враховувати при розробці та впровадженні нових концепцій, які забезпечать майбутнє зростання компанії.

У результаті інноваційна діяльність може принести компаніям такі переваги: нові конкурентні переваги; раціональне використання ресурсів; краще задоволення потреб клієнтів; підвищення іміджу компанії; підвищення прибутковості тощо.

Підсумовуючи, інноваційна діяльність - це сукупність взаємопов'язаних фінансових, виробничих, технічних, наукових, організаційних і комерційних дій, які разом призводять до інновацій у формі нових або вдосконалених

продуктів або їх виробництва.

Суб'єктами інноваційної діяльності є українські та іноземні фізичні та юридичні особи, особи без громадянства та об'єднання цих осіб, які «безпосередньо здійснюють інноваційну діяльність в Україні або інвестують кошти у реалізацію інноваційних проектів на своїй території». Предметом аналізу інноваційної діяльності є інноваційний продукт або проект його розробки та впровадження. Для інноваційних компаній об'єктом аналізу є господарська діяльність [15, с. 7].

Проблеми, з якими стикаються компанії при здійсненні інноваційної діяльності, та результати, яких необхідно досягти, представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

#### Елементи інноваційної діяльності виробничого підприємства

Проблематика інноваційної діяльності	Результати інноваційної діяльності
Розробка систем протидії для прискорення розвитку НТП та підвищення її соціально-економічної ефективності.	Зміцнення позицій окремих агентів інновацій шляхом відновлення потенціалу продажів і максимізації прибутку
Технологічний процес, що підвищує здатність задовольняти потреби суспільства шляхом наукових досліджень	Створення нових продуктів, удосконалення обладнання та відновлення продуктової лінії
Удосконалити економічні засоби та стимули для впровадження інноваційної діяльності.	Сприяти перерозподілу капіталу шляхом збільшення форм інвестування в найбільш перспективні види виробництва
Планування та фінансове забезпечення досліджень	Зростання конкуренції за всіма напрямками економіки

Джерело: складено автором

Інструменти та методи оцінки ефективності інноваційної діяльності детально описані в економічній літературі. Майже всі вони базуються на співвідношенні ефект-витрати (коефіцієнт економічної ефективності або його зворотна величина, час окупності додаткових витрат) з наступним порівнянням з еталонним значенням. Але оскільки кінцевий результат може бути досягнутий різними способами, це важливо враховувати при комплексній оцінці інноваційної діяльності підприємства. Кількість і набір показників, придатних для загальної оцінки інноваційної діяльності, визначаються, насамперед, випуском продукції структури підприємства.

На цьому фоні керівництво компанії стикається з багатьма проблемами,

які необхідно вирішити, щоб оцінити інноваційну діяльність. Тому керівникам при виборі перспективних напрямків діяльності компанії необхідно оцінювати інноваційні процеси. Це надзвичайно складне завдання, яке потребує багатоаспектної оцінки. При цьому слід окремо розглядати кілька взаємопов'язаних аспектів. Це, з одного боку, оцінка науково-інформаційного статусу підприємства, а з іншого – оцінка технологічного стану підприємства. Третє: оцінка техніко-економічної ефективності інноваційних проектів.

Позитивні висновки за першими двома аспектами є важливою основою для досягнення високих кінцевих результатів [2].

Перший аспект полягає в оцінці наукового та розвідувального рівня безпеки організації. Критерії оцінки інноваційної діяльності, тобто характеристики, які найбільш сильно впливають на її ефективність, включають водночас науковий рівень компанії, ступінь інформаційного забезпечення та конкурентоспроможність її розвитку, які, здається, гарантують її потенціал.

У зв'язку із загостренням серйозних проблем, пов'язаних із національною науково-технічною безпекою, постає нагальна потреба якнайшвидшого виконання ряду першочергових заходів, спрямованих на усунення системних недоліків у функціонуванні науково-технічного комплексу та забезпечення безпеки.

Інноваційна діяльність - це складний процес перетворення нових ідей в об'єкти економічних відносин. Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновацію як «новостворені (застосовані) та/або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти, послуги та суттєво вдосконалені виробничі, адміністративні, комерційні чи інші організаційно-технічні рішення такого роду» [43].

Під інноваційною діяльністю розуміється комерціалізація результатів завершених наукових досліджень у нові або модернізовані продукти, що впроваджуються, нові або вдосконалені технологічні процеси, які використовуються у виробництві, а також відповідні наукові дослідження та

розробки. Інноваційна діяльність – це ланцюги, які включають інноваційні процеси від появи наукових і технологічних ідей до комерціалізації продукції (рис. 1.1).

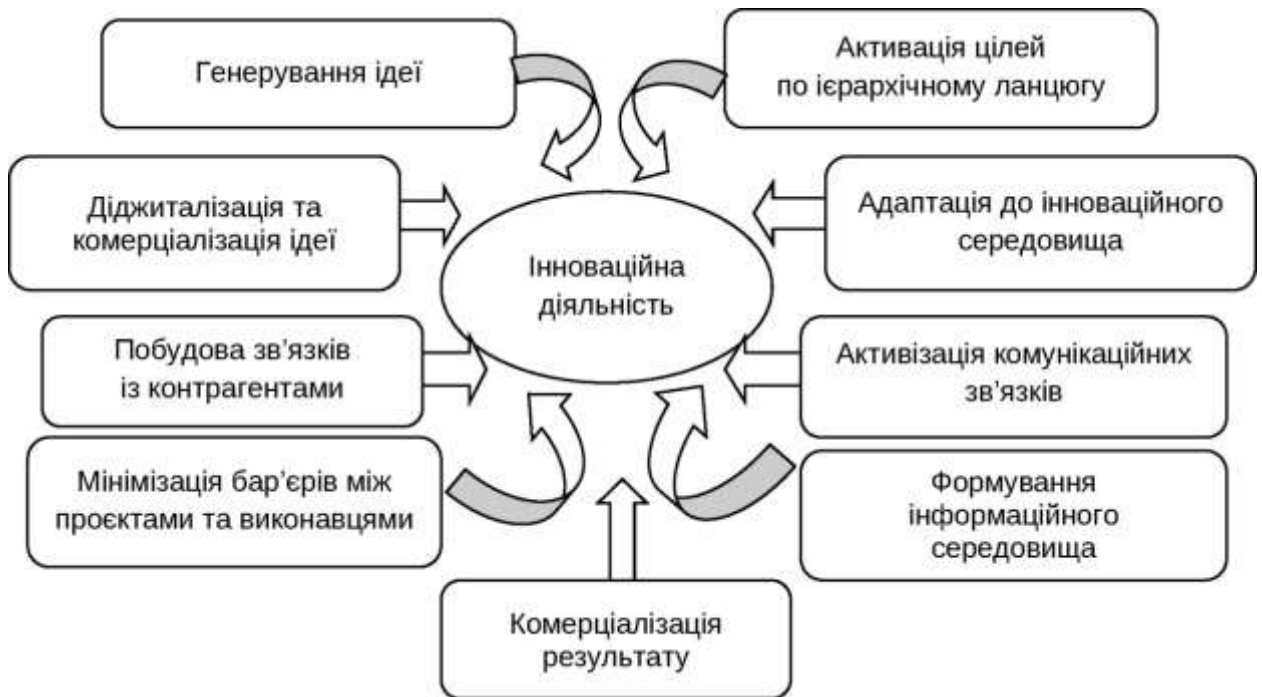


Рис. 1.1. Послідовність здійснення процесу інноваційної діяльності

Світова практика інноваційної діяльності має декілька основних моделей, кожна з яких визначає свої інструменти та прийоми управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Характеристика моделей інноваційної діяльності

Модель	Метод управління	Концепція
Просування технологій	Розвиток та підтримка інноваційної інфраструктури (технопарки, ЦТТ, стартапи)	Виробництво та продаж. Маркетинг науковотехнічної та інноваційної продукції, вирішення проблем захисту інтелектуальної власності
Виклики ринку	Розвиток ДПП, маркетинг податкових стимулів	Маркетингове дослідження потреб ринку, замовлення пропозиції
Зв'язність	Зміни в нормативно-правовій сфері для забезпечення легітимності нових форм діяльності в науково-дослідних сферах	Маркетинг. Відстежуйте потреби та можливості ринку та промисловості в дослідницьких сферах
Комплексна	Створити умови для інтенсивного маркетингового діалогу	Повторюваний маркетинг

Джерело: складено автором

Вибір базової моделі інноваційної діяльності значною мірою визначається історично сформованою інституційною системою. Наприклад, лінійна інноваційна модель, яка передбачає прямий перехід від фундаментальних досліджень до прикладних досліджень, до адаптивних досліджень, трансферу технологій та впровадження та поширення інновацій, давно вважається застарілою. Це пояснюється тим, що цей підхід став «інституціоналізованим» у дослідницьких сферах багатьох країн, з окремими установами для фундаментальних і прикладних досліджень.

Інноваційне підприємництво фокусується на застосуванні нових підходів у виборі ідей, сировини, технологій і продуктів для задоволення споживчого попиту та конкурентоспроможності бізнесу в рамках системи управління якістю. Інноваційне підприємництво включає в свою діяльність усі етапи інноваційного циклу, від пропозиції концепції до отримання кінцевих показників комерціалізації на ринку.

Виділяють три моделі інноваційних компаній.

1) Інноваційна компанія, заснована на внутрішній організації. Інновації створюються та освоюються спеціалізованими підрозділами всередині компанії шляхом планування, моніторингу та взаємодії в інноваційних проектах.

2) Інноваційні компанії, які покладаються на зовнішні організації через контракти, де контракти на створення та розробку інновацій передаються між сторонніми організаціями.

3) Інноваційні компанії на основі зовнішніх організацій, підтримуваних компанією, коли компанія організовує допоміжні бізнес-структури, які залучають додаткові фінансові, виробничі та інші ресурси для реалізації інноваційних проектів [6, с. 71].

Відродження та подальший розвиток інноваційної політики є актуальним завданням для України, про що свідчать показники наукової потужності основних галузей вітчизняної промисловості. На жаль, незважаючи на високу наукову потужність, вона значно нижча, ніж у ЄС та

США.

Основними проблемами розвитку інноваційного підприємництва є:

Етап створення інновацій – низьке фінансування, переважно з боку держави, відсутність комунікації між науковцями та представниками компаній, надто повільне поширення ідей та інформації про розвиток інноваційних процесів.

Фаза передачі інновацій – брак коштів у разі непередбачених майбутніх результатів, обмеження всіх видів ресурсів для побудови відповідної інноваційної інфраструктури, для управління інноваціями, управління інтелектуальною власністю, розвитку маркетингу, корпоративних комунікацій, таких як процеси нестачі талантів.

Фаза впровадження інновацій – надто низька зацікавленість суб'єктів господарювання у впровадженні результатів вітчизняних інноваційних розробок, недостатнє усвідомлення реального потенціалу корпоративних структур у використанні інновацій, значно високі трансакційні витрати, низька трансакційна обізнаність розробників інновацій у напрям правової охорони та захисту інтелектуальної власності [1].

В Україні немає чітко визначених цілей стратегії розвитку, завдань щодо напрямків інноваційного розвитку, прогнозів і планів соціально-економічного та інноваційного розвитку. Залишається поза увагою питання фінансування науки та інновацій. На зазначені недоліки впливає відсутність законодавчої бази, яка за останні роки суттєво змінилася, що призводить до втрати стимулюючих факторів для розвитку науки, зниження рівня науки. Зменшення внутрішньодержавних і міждержавних комерційних зв'язків і чисельності населення значно скоротило інновації в бізнесі.

Стратегічними аспектами розвитку інноваційного підприємництва є: створення законодавчої бази, яка сприяє підприємництву та працює в напрямку реалізації та впровадження інноваційної діяльності; розбудова відповідної інноваційної інфраструктури, консультаційна підтримка та інтеграція вітчизняних науковців та винахідників в іноземні компанії;

інформаційно-просвітницька діяльність через просвітницьку діяльність та формування інноваційної культури з метою забезпечення успішної кар'єри молодих спеціалістів після закінчення університету.

Підсумовуючи сучасний стан інноваційного підприємництва в Україні: його розвиток за часів незалежності в нашій державі був абсолютно безсистемним і хаотичним, головним чином для задоволення вимог ринку, забезпечення конкурентоспроможності та розвитку на ринку.

## 1.2 Особливості управління інноваційною діяльністю підприємств торгівлі

Більшість дослідників розглядають управління інноваційною діяльністю без чіткого визначення його сутності, мети, предмета та функцій.

При цьому будь-який процес управління полягає у впливі конкретного об'єкта управління на конкретний об'єкт управління або контролю та регулюванні його діяльності за допомогою певних методів контролю.

У цьому контексті предметом управління інноваційною діяльністю є відносини, які виникають у процесі інноваційної діяльності, прийняття управлінських рішень, планування, прогнозування, стимулювання, основні та оборотні засоби, результати інтелектуальної діяльності, проекти. і програми. В управлінні інноваційною діяльністю виникають, інновації та пов'язані з ними інвестиції, а також відносини, що виникають у процесі їх реалізації та взаємодії [14, с. 55].

На нашу думку, це органи управління відповідних установ та органів різних рівнів системи управління, інноватори, інвестори та інші організації, які займаються інноваційною діяльністю (державна, банки, науково-дослідні та проектні організації, страхові компанії). Суб'єктом управління інноваційною діяльністю є особа або група фахівців, які організують функції відповідного управління, використовуючи різні прийоми і методи впливу на управління.

Управлінський зміст інноваційної діяльності підприємства ми розглядаємо з точки зору основних функцій управління, завдяки взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, включаючи такі функції, як планування, організація та контроль, мотивація, координація, облік, контроль, оцінка, аналіз, прогнозування, розробка стратегії та прийняття управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності та інвестицій [20].

Основними завданнями та методами контролю інноваційної діяльності підприємства є: формування інноваційних, науково обґрунтованих рішень та розробка процесів управління інвестиціями; дослідження інноваційних та інвестиційних ризиків, їх оцінка та вибір заходів запобігання або пом'якшення; вибір найбільш вигідних і надійних джерел інвестування для фінансування інноваційної діяльності; створення оптимального портфеля інноваційних інвестицій; розробка та застосування методів економічного обґрунтування інноваційних інвестицій; планування інноваційних інвестицій тощо [32].

Схема управління інноваційною діяльністю підприємства представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Учасники процесу управління інноваційною діяльністю підприємства

Отже, цільовою групою є топ-менеджмент компанії, середній

менеджмент і спеціалісти галузі, які беруть участь у розробці, впровадженні та застосуванні внутрішніх інновацій. Метою є діяльність працівників підприємства з розробки та реалізації інноваційних проектів, економічні відносини між учасниками інноваційного процесу тощо.

Позитивний досвід сучасного бізнесу показує, що інструментарій виконання завдань інноваційних проектів має включати використання всіх методів управління: адміністративних, економічних, соціально-психологічних.

Перевагу надають економічним методам. Як правило, адміністративні заходи можуть передбачати підвищення стандартів споживання ресурсів підприємствами, адміністративні санкції за невиконання інноваційних планів протидії, надмірні матеріальні витрати тощо. Тобто їх використання пов'язане зі створенням негативної мотивації у підлеглих. Це менш ефективно, ніж стимул, який поєднує як позитивні, так і негативні стимули [4, с. 60].

Крім того, важливою є роль консультантів як керівників проектів в управлінні інноваційною діяльністю сучасних компаній. Перш за все, йдеться про вибір стилю керівництва, вміння викладати ідеї, здатність оцінювати та контролювати проміжні результати, мотивацію досягнення поставлених завдань, вміння налагоджувати різні форми спілкування тощо. цим показником є готовність всієї робочої сили брати участь в інноваційній діяльності. У цьому контексті дуже важливо надати співробітникам необхідні навички та компетенції.

У той же час керівники повинні займати активну позицію щодо інновацій співробітників. Це пояснюється тим, що в процесі розробки та впровадження інноваційних проектів можуть виникнути певні труднощі щодо нових організацій роботи, необхідності постійного навчання тощо.

Як показує досвід великих компаній, якісна робота менеджерів з навчання співробітників розробці та реалізації інноваційних проектів є запорукою прискорення і без того досить тривалого інноваційного процесу [3].

Тому дуже важливим моментом для керівників і співробітників компанії

є усвідомлення неминучості змін і визначення цілей розробки та реалізації інноваційних проєктів. Цей етап управління інноваційною діяльністю сучасних компаній вимагає від усіх учасників інноваційного процесу чіткого розуміння ринкової ситуації та усвідомлення необхідності змін у різних сферах діяльності компанії [39].

Загалом, фактичний робочий стан підприємства повинен відповідати розвитку суспільства, прогресу науки і техніки та новим тенденціям, щоб відповідати очікуванням відповідно до потреб та інтересів клієнтів.

Тому сучасні компанії працюють у надзвичайно складних умовах. Коли в лютому 2022 року в Україні почалася повномасштабна війна, Україна ще не вийшла з карантинних обмежень, запроваджених пандемією коронавірусу. Вітчизняні компанії мають забезпечити функціонування національної економіки, а це надзвичайно важливе завдання у воєнний час. Встановлено, що впровадження інновацій є найважливішим способом забезпечення належної конкурентоспроможності сучасних підприємств та підтримки темпів розвитку та прибутковості.

Інноваційна діяльність підприємства – це прагнення керівництва та всіх працівників формувати та впроваджувати різноманітні інноваційні проєкти в діяльність підприємства з метою вдосконалення бізнеспроцесів. Результатом інноваційної діяльності є інновація. Визнаються лише інновації, які сприяють розвитку компанії, створюють конкурентну перевагу тощо. Системне впровадження інноваційної діяльності також забезпечує довгострокову перспективу розвитку компанії.

### 1.3 Роль інноваційної стратегії в економічному розвитку підприємства

Практично всі підприємства, установи чи організації так чи інакше впроваджують інновації для досягнення різних цілей. Основна причина, чому більшість компаній не вдається впровадити інновації, полягає в тому, що вони

не мають чіткої інноваційної стратегії.

Однак реалізація ефективної інноваційної стратегії є критичною проблемою, зокрема з таких причин: інноваційні стратегії ведуть до чіткого бачення та напрямку; інноваційні стратегії допомагають компаніям створювати надійні системи, які відповідають вимогам конкуренції; це дозволяє знаходити компроміси в роботі всіх елементів інноваційної системи компанії; без чіткої інноваційної стратегії різні частини організації можуть легко від'єднатися, що призведе до суперечливих пріоритетів; ефективна інноваційна стратегія робить процес інновацій вимірним; інноваційні стратегії сприяють розвитку культури інновацій [16].

Інноваційна стратегія – це детальний план і спільна інноваційна місія, спрямована на створення нових цінностей, продуктів і послуг, за які потенційні клієнти готові платити. Він складається з політики та основних цінностей для досягнення майбутнього організаційного зростання. Щоб інноваційна стратегія була ефективною, вона має базуватися на чіткому баченні та місії.

Ефективна інноваційна стратегія дозволяє: визначити цілі та пріоритети: ефективна інноваційна стратегія описує інноваційні цілі та пріоритети організації та допомагає зосередити ресурси та енергію на досягненні цих цілей; сприяє координації: ефективна інноваційна стратегія допомагає різним відділам в організації досягати спільних цілей, а не переслідувати окремі цілі та пріоритети; забезпечує систематичне просування вперед: навіть компанії, які починали як новатори, повинні бути стратегічними та впроваджувати інновації, щоб зберегти свою присутність у своїй галузі; довгостроковий успіх: без ефективної інноваційної стратегії компанії не можуть утримувати конкурентні переваги та залучати клієнтів у довгостроковій перспективі [9].

Без інноваційної стратегії різні сфери компанії можуть легко переслідувати суперечливі цілі, незважаючи на чітку бізнес-стратегію. Про нагальні потреби великих клієнтів продавці чують щодня. Відділи маркетингу можуть знайти способи посилити свій бренд за допомогою додаткових

продуктів або збільшити частку ринку за допомогою нових каналів розподілу. Керівники підрозділів зосереджуються на цільових ринках і їхніх конкретних прибутках і збитках. Вчені та інженери, які займаються дослідженнями та розробками, зазвичай бачать можливості в нових технологіях. Різноманітність поглядів має важливе значення для успішних інновацій. Але без стратегії інтеграції та узгодження цих поглядів із спільними пріоритетами сила різноманітності буде розведена або, що ще гірше, зруйнована [30].

У процесі розробки інноваційної стратегії компанії можна виділити наступні етапи:

1. Розробка визначеної цілі з дотриманням принципів стратегічного підходу. Першочерговим при розробці ефективної інноваційної стратегії є визначення інноваційних цілей компанії та стратегій підтримки. Загалом інноваційна стратегія має сприяти досягненню загальних бізнес-цілей компанії. Оцінка та аналіз цільової аудиторії та основних ринкових конкурентів.

Наступним кроком у розробці інноваційної та ефективної бізнес-стратегії є визначення цільового ринку для нового продукту чи послуги. Неможливо досягти результату, навіть якщо всі підтримують продукти та послуги компанії. Тому компанії повинні знати, хто є їхніми потенційними клієнтами, і розробити стратегію, як зацікавити їх. Для цього потрібно розуміти своїх клієнтів та їхні потреби. Інновації та задоволення потреб клієнтів вимагають навчання, слухання та розуміння того, чого клієнти дійсно хочуть [11].

2. Визначте свою ціннісну пропозицію. Коли ви маєте на увазі чітку мету та стратегічний підхід і знаєте свою цільову аудиторію, наступним кроком стане визначення вашої ціннісної пропозиції. На нашу думку, це один із найважливіших кроків у розробці ефективної інноваційної стратегії. Визначення ціннісної пропозиції компанії включає такі стратегічні питання, як: «Як компанії виграють?» Які переваги дає ця пропозиція перед конкурентами? Які інноваційні стратегії дотримуються компанії, щоб досягти

якомога більшої конкурентної переваги? Тому слід зосередитися на додаванні вартості, яка змусить клієнтів компанії витратити менше грошей і бути готовими платити більше за продукти та послуги вашої компанії.

3. Оцініть і визначить ключові переваги. Переходячи до ключових сильних сторін компанії, ми повинні розглянути такі сфери, як навички, цінності, поведінка, організаційна культура, дослідження та розробки та знання. Здатність компанії розвивати ці можливості в поєднанні має вирішальне значення для розробки ефективної інноваційної стратегії.

4. Створення інноваційних систем і методів. Розробка ефективної інноваційної стратегії вимагає визначення стратегічних бізнес-інноваційних систем і методів, які будуть впроваджені в компанії. Вам необхідно визначити, які інноваційні системи потрібні для з'єднання елементів інноваційної інфраструктури вашої компанії. Ми можемо розрізняти різні типи інноваційних стратегій, які використовують компанії. Виходячи з їх впливу на існуючі ринки, можна виділити наступні інноваційні стратегії [45].

Інкрементні інновації - це поетапний розвиток концепції, продукту чи послуги на існуючому ринку. Цей тип інновацій дозволяє новим продуктам бути трохи кращими, ніж попередні версії, і потребує лише незначних змін у поточних рецептурах продуктів або методах надання послуг. Завдяки безперервному розвитку компанії вдається зробити свою продукцію більш компактною, зручною, привабливою та ефективною без шкоди для важливих властивостей продукції. Наприклад, компанії можуть постійно вдосконалювати свої продукти, додаючи нові функції, гарантійне покриття, технічну підтримку тощо.

Підривні інновації – це теорія концепцій, продуктів і послуг, які порушують існуючі ланцюжки створення вартості або створюють абсолютно нові ланцюжки створення вартості. Хоча проривні інновації спочатку можуть здатися неефективними, якщо їх виміряти традиційними мірами вартості, вони мають певні характеристики, які роблять їх цінними для невеликих сегментів ринку. Такі інновації часто допомагають залучити нових клієнтів, але не

завжди відповідають їхнім основним потребам і перевагам. Наприклад, електрика, телебачення та мобільний зв'язок колись були революційними технологіями [27].

Стійкі інновації є протилежністю руйнівним інноваціям. Замість того, щоб створювати нову цінність, вдосконалюйте та розширюйте існуючу цінність для задоволення потреб клієнтів. Подібно до поступових інновацій, продуктивність інноваційних продуктів трохи покращується з кожною ітерацією, мінімізуючи помилки. Нещодавно оновлені продукти можуть бути дорожчими, ніж раніше, і приносити більший прибуток, якщо вони привабливі для більш вимогливих клієнтів високого класу та пропонують кращу продуктивність. Наприклад, виробники стільникових телефонів щороку випускають вдосконалені та оновлені моделі, щоб задовольнити попит споживачів і впровадити нові технології.

Радикальні інновації дуже рідкісні, оскільки вони мають спільні характеристики з руйнівними інноваціями, але характеризуються одночасним використанням інноваційних технологій і нових бізнес-моделей. Вони навіть пропонують вирішення проблем, про існування яких люди не підозрюють, трансформуючи ринки та цілі економіки. Технологічні досягнення, такі як персональні комп'ютери та Інтернет, є прикладами фундаментальних досягнень, які змінили те, як світ працює та спілкується [24].

Залежно від теми інновацій можна виділити наступні стратегії:

Продуктові інновації належать до найпоширеніших типів інновацій, оскільки вони покращують властивості та якість продукту. Коли компанії беруть участь у цьому типі інновацій, вони можуть використовувати інші компоненти вже виготовлених продуктів.

Сервісні інновації. Інновації в сфері послуг – це процес значного вдосконалення концепції послуг, продукту або процесу на новому чи існуючому ринку. Це можуть бути нові канали залучення клієнтів або збуту, вдосконалена технологія передачі або нові рішення для інтерфейсу клієнта.

Процес інновації. Цей процес об'єднує навички, технології та

організаційні структури, необхідні для виробництва або надання продукту чи послуги. Компанії описують впровадження нових виробничих або транспортних процесів як інновацію процесу. Це також стосується непрямих продуктів і послуг компанії. Процесні інновації виникають, коли компанія впроваджує нові технології або вдосконалює процеси, щоб заощадити час і гроші або краще обслуговувати клієнтів [34].

Компанії розглядають технології як джерело інновацій і ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності на ринку. Інновація – це розробка нових або вдосконалених технологій, таких як нові типи машин або зміни продуктів, процесів чи послуг. Наприклад, інтеграція технології у виробничі процеси забезпечує автоматизацію, яка підвищує рівень виробництва, знижує витрати на одиницю продукції та забезпечує більш ефективне використання матеріалів, що призводить до меншої кількості варіацій і стабільнішої якості продукції.

Інновації бізнес-моделі стосуються серйозних змін у тому, як компанія надає цінність споживачам і відрізняє себе від конкурентів. Компанії можуть досягти цього шляхом створення нових механізмів ціноутворення, потоків доходів або каналів розподілу.

Маркетингові інновації. Основною метою маркетингових інновацій є створення нових ринків або збільшення частки існуючих ринків. Компанії вважають маркетинговою інновацією будь-яку інновацію, яка суттєво змінює традиційну маркетинговий мікс, наприклад ціну, продукт або рекламу.

Архітектурні інновації – це реконфігурація поточної технології продукту, яка змінює спосіб з'єднання компонентів, деякі з яких не обов'язково є революційними. Приклади архітектурних інновацій включають комп'ютерні мережеві системи та гнучкі виробничі системи. У цих системах основні властивості продукту залишаються незмінними, але змінюються співвідношення між цими компонентами.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства залежить насамперед від наявних ресурсів (технічних, фінансових, організаційних, кадрових та

інших), а також інноваційної діяльності з використанням наявних ресурсів. залежить від здатності та бажання компанії це зробити [19].

Як перевага, кожна компанія має власний інноваційний потенціал, розташований у різних регіонах. Компанії з потужним потенціалом ведуть активну інноваційну діяльність і займають лідируючі позиції на ринку. Добре розвинений інноваційний потенціал дозволяє компаніям утримувати свої позиції на ринку, своєчасно змінюючи та оновлюючи свою продукцію та впроваджуючи нові вдосконалені підходи до розвитку та управління. Компанії з недостатньо розвинутим інноваційним потенціалом не здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища через відсутність цільової орієнтації, несправності виробничих факторів і систем, достатнього ресурсного забезпечення. Тому реалізація різних напрямів інноваційної діяльності підприємства залежить від достатнього інноваційного потенціалу.

Розвиток інноваційного виробництва на промислових підприємствах залежить від рівня інноваційного потенціалу та ефективного використання цього потенціалу з метою підтримки інноваційної діяльності на належному рівні та досягнення комерційних результатів від інновацій. Визначається правильним господарюванням. Залежно від рівня інноваційного розвитку організації пропонується відповідна модель стратегічної поведінки.

На рис. 1.3 проілюстровано технологію вибору інноваційних стратегій подальшого розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Як показано на рис. 1.3, технологія вибору інноваційної стратегії підприємства – це оптимальне співвідношення між комплексом заходів щодо оновлення технології виробництва та системою управління, яка постійно контролює заплановані заходи, та при потребі їх корегує. На додаток до врахування цієї залежності та умов макро- та мікросередовища, компанії також можуть застосовувати різні типи інноваційних стратегій, таких як адаптивна, оборонна та наступальна. Інноваційні стратегії вимагають повної або часткової реструктуризації. Це пояснюється тим, що зміни в одному компоненті неминуче призводять до змін у стані інших компонентів. Цей потік

стратегічних змін впливає на існуючі виробничі процеси.

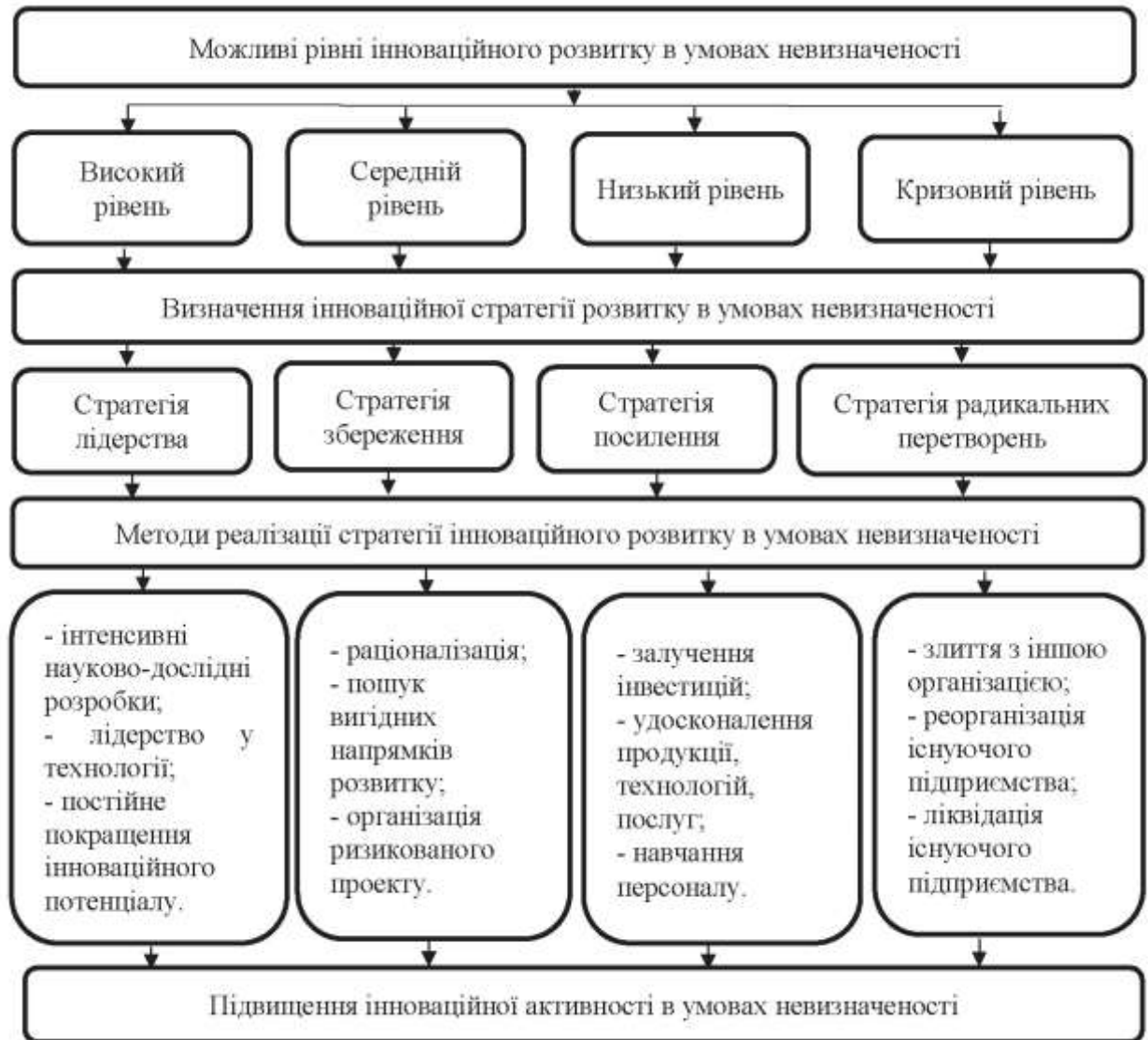


Рис. 1.3. Схема вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства

Для досягнення лідируючої позиції на ринку компанія має кілька підходів: впровадження нових інноваційних рішень у виробництво або використання вже набутих технологій. Як уже зазначалося, обрана стратегія інноваційного розвитку впливає на успіх чи невдачу інноваційної діяльності підприємства. Інноваційний стратегічний план розвитку компанії повинен відповідати її фінансовим і виробничим можливостям. Будь-яка інновація потребує значних капіталовкладень, і чим вона технічно складніша, тим дорожче її створення та впровадження. Тому доцільніше говорити про бізнес-стратегію компанії на інноваційній основі з урахуванням інвестиційних

факторів [24].

Тому кожна компанія, яка хоче зміцнити свої позиції на ринку та стабільно розвиватися, повинна розробити власну інвестиційну та інноваційну стратегію та впровадити її у виробництво. Це забезпечує реалізацію інноваційних цілей, повне використання внутрішнього потенціалу, ефективне управління інвестиційними ресурсами для розвитку інноваційної діяльності, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

В умовах невизначеності існує багато ефективних засобів і методів формування стратегії розвитку (аналітичні, дослідно-експериментальні, прогнозні, економічні, соціально-психологічні, управлінські методи тощо). Найбільш перспективними методами є методи портфоліо (засновані на матричній побудові), інтуїтивні методи (особливо актуальні для ситуацій з низьким вмістом інформації), методи цільового програмування та методи математичного моделювання.

Оцінка результатів реалізації вашої стратегії дозволяє порівняти досягнуті результати з цілями, які ви поставили, і внести майбутні корективи, якщо це необхідно.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні засади інноваційної діяльності підприємства та її стратегічного управління. Проведений аналіз дозволив зробити такі узагальнення:

1. Інноваційна діяльність є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних підприємств. Вона охоплює широкий спектр процесів — від генерації ідеї до її комерціалізації — і вимагає залучення фінансових, кадрових, організаційних та інформаційних ресурсів.

2. Типи інновацій (підривні, стійкі, радикальні, інкрементні тощо) та

їх класифікація за напрямками (продуктові, сервісні, процесні, технологічні, маркетингові, інновації бізнес-моделі) визначають характер змін у підприємстві та впливають на вибір стратегії розвитку.

3. Інноваційна стратегія є необхідним елементом ефективного управління інноваційною діяльністю. Вона дозволяє узгодити цілі, ресурси та дії всіх підрозділів підприємства, запобігає суперечливості в управлінських рішеннях і сприяє формуванню інноваційної культури.

4. Типи інноваційних стратегій (адаптивна, оборонна, наступальна) застосовуються залежно від рівня інноваційного потенціалу, ринкових умов та можливостей підприємства. Реалізація таких стратегій часто вимагає структурної перебудови організації.

5. Інноваційний потенціал підприємства виступає базою для здійснення інноваційної діяльності. Його рівень визначається ресурсною забезпеченістю, організаційною структурою та готовністю до змін.

6. Формування інноваційно-інвестиційної стратегії потребує комплексного підходу та врахування зовнішніх і внутрішніх факторів. В умовах нестабільності особливо важливо використовувати гнучкі методи стратегічного планування, зокрема аналітичні, портфельні, програмно-цільові та моделюючі методи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АВТО-ІМПУЛЬС»

#### 2.1 Основна економічна характеристика підприємства ТОВ «АВТО-ІМПУЛЬС»

ТОВ «АВТО-ІМПУЛЬС» — це товариство з обмеженою відповідальністю, яке здійснює господарську діяльність на ринку автотранспортних послуг (або автозапчастин, ремонту, торгівлі авто — залежно від спеціалізації компанії). Підприємство зареєстроване відповідно до чинного законодавства України та є юридичною особою.

Основні види діяльності компанії (згідно з КВЕД):

- [КВЕД 45.20] Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- [КВЕД 45.32] Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- [КВЕД 77.11] Надання в оренду легкових автомобілів та легкових транспортних засобів.

Підприємство розташоване в місті [назва], має виробничі приміщення, сервісну станцію (або іншу інфраструктуру) та штат кваліфікованих працівників.

Метою діяльності ТОВ «АВТО-ІМПУЛЬС» є отримання прибутку шляхом задоволення потреб клієнтів у високоякісному обслуговуванні, продажі автозапчастин і наданні супутніх послуг.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Управління компанією здійснює директор, який відповідає за загальну стратегію та координацію діяльності. Підпорядковані директору — комерційний відділ, бухгалтерія, відділ постачання, сервісна служба, складське господарство та інші підрозділи.

Кожен структурний підрозділ виконує визначені функції, що сприяє ефективному розподілу обов'язків і підвищує результативність управлінських рішень.

Для оцінки економічного стану ТОВ «Авто-Імпульс» проаналізуємо ключові фінансові та виробничі показники за останні три роки.

В табл. 2.1 наведені показники, які характеризують рівень та ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка показників використання трудових ресурсів ТОВ «Авто-Імпульс» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхил. 2024 від 2022	
	2022	2023	2024	Абсол.	Відн., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	96	102	54	-42	-43,75
Відпрацьовано всього за рік, люд.-год.	154682	175241	68241	-86441,0	-55,88
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	11343	12440,0	6215	-5128,0	-45,21
Отримано валового доходу в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	1246,3	876,8	1279,1	32,8	2,63
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	773,5	510,4	1012,2	238,7	30,86
Отримано прибутку в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	3,6	-10,5	-11,1	-14,8	-404,76
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	2,3	-6,1	-8,8	-11,1	-488,58
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	9846,4	10163,4	9591,0	-255,3	-2,59
Середньогодинна оплата праці, грн/люд.-год.	73,3	71,0	91,1	17,7	24,20

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки трудових ресурсів ТОВ «Авто-Імпульс» за 2022–2024 роки вказує на суттєві зміни як у кількісному складі працівників, так і в показниках ефективності їх використання.

Середньорічна чисельність працівників у 2024 році зменшилася до 54

осіб порівняно з 96 у 2022 році, що становить скорочення на 43,75%. Це могло бути зумовлено оптимізацією персоналу, зміною організаційної структури або частковим зниженням обсягів діяльності.

Загальна кількість відпрацьованих людино-годин за рік також істотно зменшилась — на 86 441 годину або на 55,88%, що є логічним наслідком зменшення чисельності персоналу.

Фонд заробітної плати у 2024 році скоротився до 6 215 тис. грн, що на 45,21% менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зниження витрат на оплату праці, яке відповідає загальному тренду скорочення персоналу, однак не відображає прямої пропорційності, адже заробітна плата не знижувалась настільки ж значно, як кількість працівників.

Попри загальне скорочення трудових ресурсів, ефективність використання персоналу має суперечливі тенденції:

- Доходи на одного працівника зросли з 1246,3 тис. грн у 2022 році до 1279,1 тис. грн у 2024 році (+2,63%). Це свідчить про підвищення продуктивності праці окремого працівника.
- Доходи на одну людино-годину зросли на 30,86%, що також підтверджує зростання ефективності праці в розрахунку на одиницю часу.

Однак, прибуток у розрахунку на працівника та людино-годину показав значне погіршення. У 2024 році ці показники стали від'ємними (-11,1 тис. грн на працівника та -8,8 грн на люд.-год.), що може свідчити про: збитковість операційної діяльності; зростання витрат, які не були компенсовані доходами; несприятливі ринкові умови або падіння попиту.

Середньомісячна заробітна плата за аналізований період не зазнала суттєвих змін: у 2024 році вона склала 9 591 грн, що лише на 2,59% нижче за рівень 2022 року. Така стабільність пояснюється, ймовірно, збереженням рівня оплати для кваліфікованих працівників попри загальне скорочення чисельності персоналу.

Водночас середньогодинна оплата праці збільшилась на 24,2%, досягнувши 91,1 грн/год у 2024 році. Це свідчить про більш ефективне

використання робочого часу або зміну структури оплати праці на користь погодинної системи.

Узагальнюючи, можна сказати, що ТОВ «Авто-Імпульс» у 2022–2024 роках провело масштабну оптимізацію персоналу, що призвело до зменшення фонду оплати праці та обсягів відпрацьованого часу. Попри це, зросли показники доходу на одного працівника і на годину праці, що свідчить про підвищення продуктивності. Водночас прибутковість підприємства суттєво знизилась, що потребує додаткового аналізу внутрішніх витрат та стратегій фінансового оздоровлення.

На рис. 2.1 динаміка продуктивності праці представлена більш наочно.

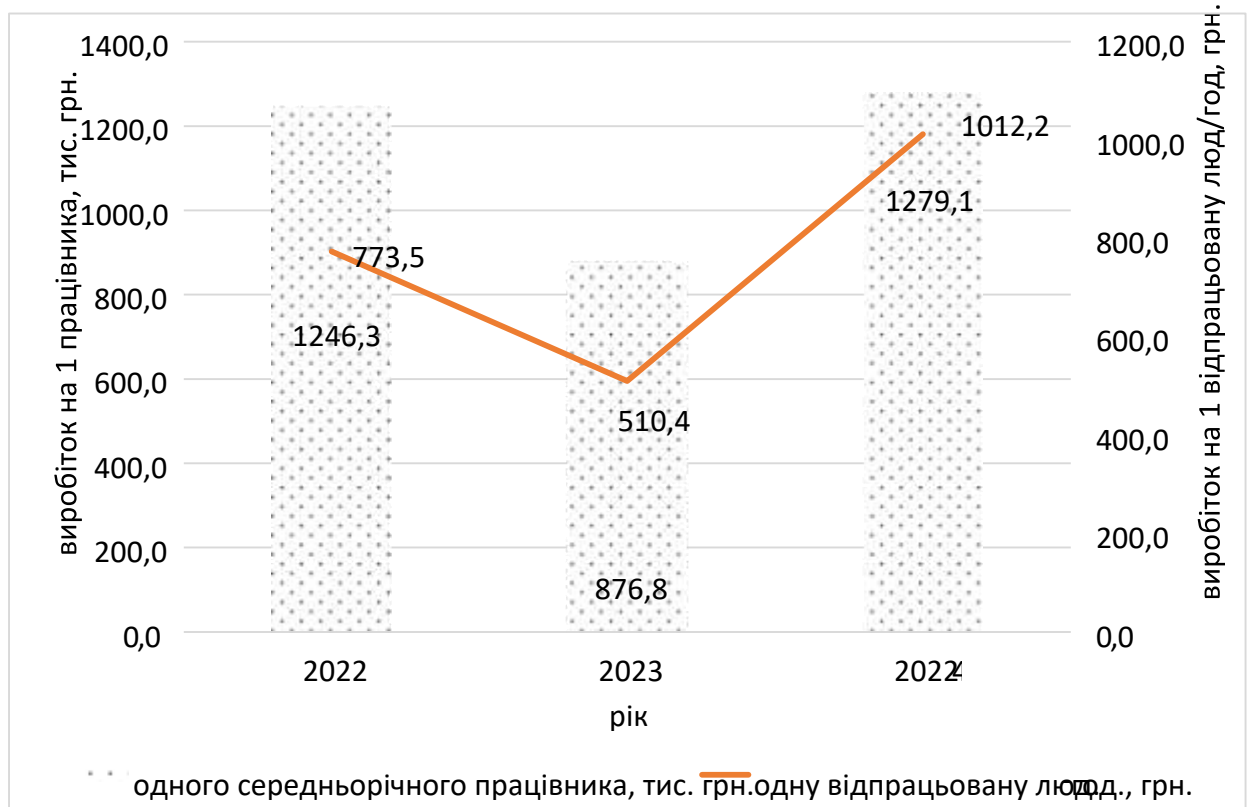


Рис. 2.1. Динаміка показників продуктивності праці в ТОВ «Авто-Імпульс» за 2022-2024 роки.

ТОВ «Авто-Імпульс» відноситься до тієї категорії компаній, де відбувається зміна поколінь і де знаходять можливості справжні професіонали, адже тут змагаються за роботу як досвідчені, так і молоді та перспективні фахівці.

Здатність ТОВ «Авто-Імпульс» надавати повний цикл послуг — від проєктування до реалізації готової продукції «під ключ» — значною мірою зумовлена наявністю сучасної техніко-технологічної бази. Саме технічне оснащення є пріоритетним напрямом інвестування та стратегічного розвитку підприємства.

Компанія має власний виробничий майданчик, де зосереджено широкий спектр високотехнологічного обладнання: моталки, перколятори, колектори, газоелектрозварювальні машини, пресувальні установки, токарні, карусельні, фрезерні та шліфувальні верстати, а також сучасні лазерні й плазмові установки для різання металу.

Особливо варто відзначити наявність спеціалізованих мобільних бригад, які мають повне оснащення для виконання ремонту та монтажу безпосередньо на об'єктах замовника. Це дозволяє обслуговувати обладнання, що не підлягає транспортуванню, або встановлювати нові агрегати в польових умовах.

Інженерно-технічний персонал компанії має значний досвід у галузі машинобудування, що в поєднанні з новітнім обладнанням забезпечує високу якість продукції, точність виконання робіт і відповідність міжнародним стандартам. Основним принципом роботи підприємства є гасло: "Сучасне обладнання та інноваційні технології — це шлях до розвитку людських ресурсів, точності й якості результатів."

ТОВ «Авто-Імпульс» активно розвиває власні виробничі потужності, що дозволяє мінімізувати залежність від субпідрядників та зберігати контроль за якістю на всіх етапах виробничого процесу.

У табл. 2.2 наведено кількісну оцінку основних засобів підприємства та динаміку їх використання, що дозволяє зробити висновки про ефективність техніко-технологічної бази та ступінь її задіяності у виробничому процесі.

Аналіз динаміки матеріально-технічного потенціалу ТОВ «Авто-Імпульс» у 2022–2024 роках свідчить про змішані тенденції у використанні основних і оборотних засобів, а також у рівні прибутковості підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів зменшилася з 8925 тис. грн у

2022 році до 6744 тис. грн у 2024 році, що становить зниження на 24,44%.

Таблиця 2.2

## Показники рівня використання матеріально-технічних ресурсів

ТОВ «Авто-Імпульс» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхил. 2024 від 2022	
	2022	2023	2024	Абсол.	Відн., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8925	8454	6744	-2181	-24,44
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	75695	86876	93884	18189	24,03
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	93,0	82,9	124,9	31,9	34,33
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	13,407	10,579	10,243	-3,2	-23,60
Фондомісткість 1 грн валового доходу, грн./грн.	0,075	0,095	0,098	0,0	30,89
Оборотність оборотних засобів, коеф.	1,58	1,03	0,74	-0,8	-53,45
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	231	355	496	265,2	114,84
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	8,482	10,276	13,922	5,4	64,14
Норма прибутку, %	0,83	-2,26	-1,19	-2,02 в.п.	

Джерело: складено автором

Така динаміка може бути зумовлена фізичним зносом, відсутністю інвестицій в оновлення основних фондів або вибуттям неефективного обладнання. Це свідчить про поступове скорочення виробничої бази.

Натомість середньорічна вартість оборотних засобів зросла на 24,03% (на 18189 тис. грн), що вказує на переорієнтацію підприємства на короткострокові активи. Це може свідчити про зростання товарних запасів, дебіторської заборгованості або грошових коштів.

Фондоозброєність праці (вартість основних засобів на одного працівника) зросла на 34,33%, що пояснюється більш різким скороченням чисельності працівників у 2024 році, ніж основних засобів. Це може свідчити про автоматизацію, оптимізацію штату або підвищення технічного рівня робочого місця.

Фондовіддача (обсяг валового доходу на 1 грн вартості основних

засобів) за період знизилася з 13,407 грн у 2022 році до 10,243 грн у 2024 році, тобто на 23,6%. Це є негативною тенденцією, що вказує на зниження ефективності використання основних засобів.

Фондомісткість, як зворотний показник фондovіддачі, зросла з 0,075 до 0,098 грн/грн, тобто на 30,89%. Зростання цього показника підтверджує зниження ефективності використання основних засобів: для створення 1 грн валового доходу у 2024 році потрібно більше ресурсів, ніж у 2022-му.

Оборотність оборотних засобів знизилася з 1,58 до 0,74 обороту на рік, що свідчить про зменшення ефективності управління оборотними активами. Паралельно з цим тривалість одного обороту зросла на 114,84%, тобто з 231 до 496 днів. Це вказує на уповільнення обіговості активів і можливі проблеми з реалізацією продукції або збором дебіторської заборгованості.

Показник "приходиться оборотних засобів на 1 грн основних засобів" зріс із 8,482 до 13,922 грн/грн — тобто на 64,14%. Це означає, що структура активів підприємства стала ще більш дисбалансованою на користь оборотних засобів, що може бути ознакою зменшення довгострокових інвестицій у виробництво.

Норма прибутку в 2022 році була позитивною (0,83%), але у 2023 та 2024 роках стала від'ємною (-2,26% і -1,19% відповідно). Це свідчить про збитковість підприємства протягом останніх двох років, незважаючи на відносне зростання деяких показників продуктивності праці.

Отримані дані свідчать про те, що ТОВ «Авто-Імпульс» у 2022–2024 роках скорочувало основні виробничі потужності, водночас нарощуючи оборотні засоби. Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів погіршилася: знизилася фондovіддача, оборотність засобів, зросли фондovіддача і тривалість обороту. Підприємство працювало зі збитками у 2023 та 2024 роках, що вимагає пошуку шляхів підвищення ефективності ресурсного забезпечення, впровадження інновацій, оптимізації витрат і перегляду управлінської стратегії.

На рис. 2.2 динаміка даного показника наведена більш наочно.

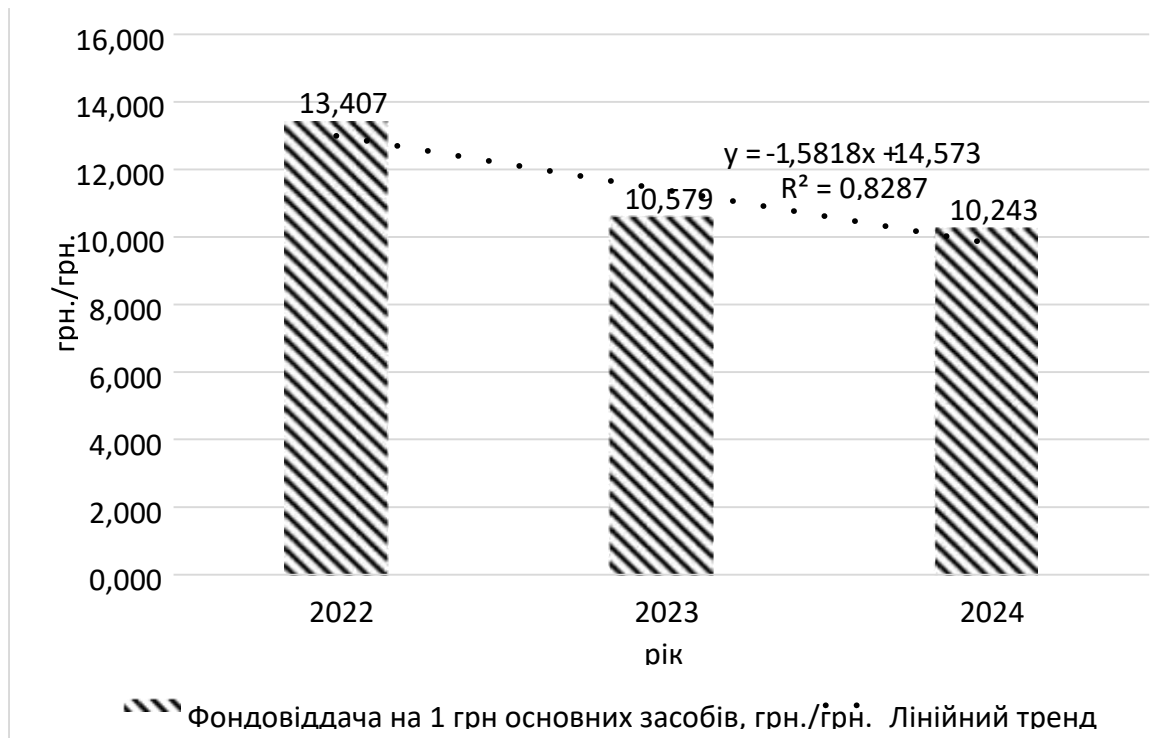


Рис. 2.2 Аналітичне вирівнювання фондовіддачі на 1 грн основних засобів в ТОВ «Авто-Імпульс», грн./грн.

В табл. 2.3 наведено основні показники діяльності досліджуваного підприємства.

Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Авто-Імпульс» за 2022–2024 рр.

Чистий дохід підприємства у 2024 р. скоротився на 42,27% порівняно з 2022 р. Це свідчить про зниження обсягів реалізації продукції (послуг), що, ймовірно, пов'язано з загальною економічною нестабільністю, скороченням попиту або внутрішніми проблемами в компанії.

Загальна сума витрат також зменшилась на 41,6%, але не пропорційно до скорочення доходу, що могло частково пом'якшити негативний вплив на фінансовий результат.

Чистий прибуток у 2022 р. був позитивним (350 тис. грн), однак у 2023 і 2024 роках підприємство зазнало збитків. У 2024 р. збиток склав 600 тис. грн, що на 950 тис. грн гірше за 2022 рік. Це вказує на фінансову нестабільність і потребу в оптимізації витрат або перегляді бізнес-моделі.

Таблиця 2.3

## Основні показники господарювання ТОВ «Авто-Імпульс» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхил. 2024 від 2022	
	2022	2023	2024	Абсол.	Відн., %
Чистий дохід, тис. грн.	119647	89435	69073	-50574	-42,27
Загальна сума витрат, тис. грн.	119297	90510	69673	-49624	-41,60
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	350	-1075	-600	-950	-271,43
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	96	102	54	-42	-43,75
Фонд оплати праці, тис. грн.	11343	12440	6215	-5128	-45,21
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн./особу	1246,32	876,81	1279,13	32,81	2,63
Річний обсяг виплат заробітної плати на 1 працівника, тис. грн./особу	118,16	121,96	115,09	-3,06	-2,59
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8925	8454	6744	-2181	-24,44
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	93,0	82,9	124,9	31,9	34,33
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	13,41	10,58	10,24	-3,16	-23,60
Рентабельність активів, %	0,83	-2,26	-1,19	-2,02 в.п.	
Рентабельність діяльності, %	0,29	-1,19	-0,86	-1,15 в.п.	

Джерело: складено автором

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася майже вдвічі (на 43,75%). Це може бути результатом скорочення виробництва або оптимізації персоналу через зниження доходів.

Фонд оплати праці скоротився на 45,21%, що відповідає загальному зменшенню чисельності персоналу.

Продуктивність праці на одного працівника у 2024 р. зросла на 2,63%, що є позитивною тенденцією. Це свідчить про підвищення ефективності використання персоналу, навіть за умов зниження загального доходу.

Річний обсяг виплат на одного працівника знизився незначно (на 2,59%), що говорить про збереження відносно стабільного рівня заробітної плати.

Середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 24,44%, що може свідчити про амортизацію або продаж частини майна без адекватного

оновлення технічної бази.

Фондоозброєність зросла на 34,33%. Це пояснюється різким скороченням чисельності персоналу — отже, на одного працівника припадає більше основних засобів.

Фондовіддача знизилася на 23,6%, що свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів для отримання доходу.

Рентабельність активів та рентабельність діяльності стали від’ємними у 2023–2024 роках, що вказує на збитковість підприємства та зниження інвестиційної привабливості.

ТОВ «Авто-Імпульс» у 2022–2024 роках зіткнулось з низкою серйозних проблем: скорочення доходу, зменшення чисельності персоналу, відсутність прибутку та зниження ефективності використання основних засобів. Незважаючи на зростання продуктивності праці на одного працівника, загальний фінансово-господарський стан підприємства потребує реструктуризації, перегляду стратегії та впровадження ефективніших підходів до управління ресурсами.

## 2.2 Оцінка реалізованих та поточних інноваційних проєктів підприємства

Інноваційна діяльність є важливою складовою стратегії розвитку ТОВ «Авто-Імпульс», яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати свою конкурентоспроможність та вдосконалювати виробничі процеси.

ТОВ «Авто-Імпульс» здійснює діяльність у сфері продажу нових автомобілів, їх технічного обслуговування, страхування та кредитування. У зв’язку з високою конкуренцією на ринку дилерських послуг, підприємство приділяє значну увагу впровадженню інноваційних рішень для покращення обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів.

Аналіз реалізованих інноваційних проєктів наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз реалізованих інноваційних проєктів ТОВ «Авто-Імпульс» за період з 2022 по 2024 рр.

Інноваційний проєкт	Сфера впровадження	Очікуваний ефект	Результат
Впровадження онлайн-запису на сервіс	Сервісне обслуговування	Зменшення навантаження на адміністраторів, підвищення зручності	Підвищено кількість записів на 18%
Акційна програма "Знайомство з Авто-Імпульс"	Продаж та сервіс	Привернення нових клієнтів	Зростання кількості нових клієнтів на 12%
Онлайн-калькулятор кредитування	Фінансові послуги	Покращення прозорості розрахунків	Підвищення звернень щодо автокредитів на 9%

Джерело: складено автором

Таким чином, згідно з даними наведеними в табл. 2.4 доцільно охарактеризувати детально інноваційні проєкти. Упродовж 2022–2024 років ТОВ «Авто-Імпульс» реалізувало низку інноваційних ініціатив, спрямованих на вдосконалення сервісного обслуговування, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та спрощення процесу прийняття фінансових рішень при купівлі авто:

1. Впровадження онлайн-запису на сервіс:

- Мета впровадження: автоматизувати процес запису на технічне обслуговування та розвантажити телефонні лінії, підвищивши зручність для клієнтів.

- Результат: за аналітичними спостереженнями сервісного центру, кількість записів на СТО зросла на 18% у порівнянні з 2021 роком.

- Причини ефективності: онлайн-запис доступний цілодобово, що усуває часові обмеження; можливість самостійно обрати дату й час сприяє зростанню клієнтського комфорту; скорочено час обробки запитів.

Отже, впровадження цифрового каналу запису позитивно вплинуло на

навантаження персоналу та загальну продуктивність сервісу.

## 2. Акційна програма "Знайомство з Авто-Імпульс":

- Мета програми: залучити нових клієнтів для обслуговування моделей Citroën і Peugeot, які раніше не обслуговувалися на підприємстві.
- Результат: протягом першого року кількість нових клієнтів зростає на 12%.
  - Фактори ефективності: умови акції включали привабливі знижки на перше ТО; цільова аудиторія — нові власники авто, які раніше не користувалися послугами компанії; активне просування акції через сайт і соцмережі.

Висновок: проєкт сприяв формуванню бази нових клієнтів та створенню передумов для їх лояльності в майбутньому.

## 3. Онлайн-калькулятор кредитування:

- Мета впровадження: надати клієнтам змогу самостійно розраховувати умови автокредитування без потреби звернення до менеджера.
- Результат: кількість звернень щодо кредитування зростає на 9%.
  - Пояснення результату: інструмент підвищив прозорість фінансової частини угоди; клієнти змогли попередньо ознайомитися з умовами ще до відвідування автосалону; високий рівень довіри до обчислень на сайті стимулює перехід до особистої консультації.

Таким чином, впровадження калькулятора покращило клієнтський досвід і дало змогу заохотити більше людей розглянути купівлю авто в кредит.

Усі три реалізовані інноваційні проєкти мали практично орієнтований характер і були спрямовані на покращення взаємодії з клієнтами. Результати свідчать про позитивний вплив цифрових і маркетингових інновацій на ключові бізнес-показники підприємства: збільшення кількості записів на сервіс, зростання нових клієнтів і підвищення зацікавлення у фінансових послугах.

У табл. 2.5 розрахована економічна оцінка впливу інновацій на діяльність і результат ТОВ «Авто-Імпульс» за аналізований період.

Таблиця 2.5

Економічна оцінка впливу інновацій через порівняння обсягів продажів до і після впровадження цифрових інструментів ТОВ «Авто-Імпульс»

Показник	2023 (до впровадження)	2024 р. (після впровадження)	Приріст
Продажі нових авто, шт.	1240	1375	+135 (+10,9%)
Дохід від продажу, млн грн	447,5	507,3	+59,8 (+13,4%)

Джерело: складено автором

У табл. 2.5 подано порівняльний аналіз ключових економічних показників підприємства до та після впровадження низки інноваційних цифрових рішень, зокрема: онлайн-запису на сервіс, онлайн-калькулятора кредитування, оновлених функцій сайту з розширеним представленням модельного ряду, акцій і спеціальних пропозицій.

У 2023 році, коли більшість інновацій ще не були реалізовані або функціонували в обмеженому вигляді, обсяг продажів становив 1240 одиниць. Після повного впровадження цифрових інструментів у 2024 році цей показник зріс до 1375 одиниць, що становить приріст у 135 авто або +10,9%.

Обґрунтування приросту:

- Онлайн-платформи дозволили швидше ознайомити клієнтів з наявними авто та акціями.
- Покращена зручність первинного контакту з компанією через сайт і соціальні мережі.
- Підвищення довіри до бренду завдяки доступності інформації та прозорості умов співпраці.

У 2023 році дохід від реалізації становив 447,5 млн грн, а у 2024 році — 507,3 млн грн, що дає зростання на 59,8 млн грн або +13,4%.

Причини зростання вищими темпами, ніж приріст продажів:

- Клієнти стали частіше обирати авто в дорожчих комплектаціях завдяки можливості онлайн-порівняння конфігурацій.

- Частина продажів була супроводжена додатковими сервісами (страхування, лізинг, встановлення додаткового обладнання), що збільшило середній чек.
- Ефективні маркетингові інструменти та персоналізовані пропозиції через CRM-платформу стимулювали продаж.

Зазначені зміни у продажах та доходах є прямим наслідком цифровізації обслуговування та модернізації клієнтського шляху. Впровадження інноваційних інструментів дозволило: залучити нову аудиторію через онлайн-канали, підвищити якість взаємодії з клієнтами, збільшити ефективність комунікаційних процесів.

Це демонструє, що навіть відносно невеликі цифрові проекти можуть мати значний економічний ефект за умови їх правильної реалізації та просування.

У табл. 2.6 розрахована економічна оцінка впливу інновацій на діяльність і результат ТОВ «Авто-Імпульс» за аналізуємий період через ефективність сервісних інновацій.

Таблиця 2.6

Економічна оцінка впливу впроваджених проектів через ефективність сервісних інновацій ТОВ «Авто-Імпульс»

Показник	До впровадження CRM	Після впровадження CRM	Зміна
Середній час обробки заявки, хв	12	7	-41,7%
Кількість заявок на сервіс / міс	520	590	+13,5%
Рівень задоволеності клієнтів (за опитуванням), %	84%	91%	+7%

Джерело: складено автором

У табл. 2.6 представлено порівняльну оцінку ключових показників ефективності сервісного обслуговування до та після впровадження CRM-системи на підприємстві. Цей інструмент є частиною цифрової трансформації ТОВ «Авто-Імпульс» і був спрямований на автоматизацію обробки заявок, покращення комунікації з клієнтами та збереження історії

обслуговування.

Середній час обробки заявки:

- До впровадження CRM: 12 хвилин.
- Після впровадження CRM: 7 хвилин.
- Зменшення: -41,7%.

Таким чином, CRM-система автоматизує введення даних і дозволяє швидко знаходити потрібну інформацію щодо клієнта або авто; менеджери отримали шаблони відповідей та можливість фіксувати заявки без дублювання інформації; обробка повторних звернень пришвидшилася завдяки збереженій історії взаємодій.

Кількість заявок на сервіс на місяць:

- До впровадження: 520 заявок/міс.
- Після впровадження: 590 заявок/міс.
- Зростання: +13,5%.

Це можна пояснити тим, що покращений досвід звернення через сайт, зокрема онлайн-запис, зробив сервіс більш доступним; скорочення часу відповіді та підтвердження заявки підвищили довіру клієнтів; CRM дозволяє ефективніше планувати завантаження сервісного центру, уникаючи перенавантаження.

Рівень задоволеності клієнтів:

- До впровадження: 84%.
- Після впровадження: 91%.
- Зростання: +7%.

За результатами внутрішніх опитувань клієнтів, головні покращення стосувалися: зменшення часу очікування відповіді, оперативного зворотного зв'язку щодо ремонту, більш персоналізованого підходу до обслуговування. CRM дала змогу менеджерам бачити, які послуги раніше отримував клієнт, що дозволяє пропонувати релевантні рішення.

Впровадження CRM-системи стало ключовим інструментом підвищення якості сервісного обслуговування. Зменшення часу обробки

заявок, збільшення їх кількості та зростання задоволеності клієнтів прямо свідчать про високу ефективність інновацій. Ці зміни сприяють утриманню постійних клієнтів, формують позитивний імідж компанії та створюють довготривалі конкурентні переваги на ринку.

У 2024 році були розроблені і впроваджені потенційні інноваційні проекти, які успішно реалізовувалися у 2025 році (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Потенційні інноваційні проекти ТОВ «Авто-Імпульс» 2024-2025 рр.

Потенційний проект	Очікуваний ефект	Строк реалізації	Оцінка витрат, тис. грн	Очікуваний прибуток, тис. грн/рік
Впровадження мобільного додатку	Автоматизація комунікації з клієнтами	6 міс.	220	480
Створення зарядної станції для EV	Привернення власників електромобілів	12 міс.	500	820
Впровадження ERP-системи	Оптимізація управління ресурсами	8 міс.	350	600

Джерело: складено автором

У табл. 2.7 подано три стратегічні ініціативи, які підприємство може реалізувати для подальшого посилення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового зростання. Кожен проект має різну функціональну спрямованість, проте всі вони орієнтовані на підвищення ефективності, привабливості послуг та відповідність сучасним ринковим тенденціям.

Метою впровадження мобільного додатку є забезпечення клієнтам зручний доступ до послуг компанії з мобільних пристроїв — запис на СТО, перегляд статусу авто, нагадування про ТО, push-повідомлення тощо. Строк реалізації: 6 місяців. Оцінка витрат: 220 тис. грн (розробка застосунку, UI/UX дизайн, базова підтримка). Очікуваний прибуток: 480 тис. грн/рік за рахунок: підвищення кількості повторних звернень, автоматизації маркетингу (акційні повідомлення), економії на персоналі (менше телефонних звернень), формування лояльної клієнтської бази.

Згідно з дослідженнями, мобільні застосунки для автосервісів можуть збільшити рівень утримання клієнтів до 30%. Актуальність рішень особливо висока серед молодшої аудиторії.

Метою створення зарядної станції для електромобілів (EV) є підготувати інфраструктуру для власників електромобілів — один з найперспективніших ринкових сегментів. Строк реалізації: 12 місяців. Оцінка витрат: 500 тис. грн (закупівля обладнання, встановлення, підключення). Очікуваний прибуток: 820 тис. грн/рік за рахунок: прямої монетизації зарядної послуги, залучення власників EV до сервісу та продажів авто, збільшення трафіку на території автосалону.

Український ринок електромобілів активно зростає. Підприємства, які першими адаптують свою інфраструктуру, отримують значну перевагу. Зарядна станція також формує "екологічний" імідж компанії.

Метою впровадження ERP-системи є забезпечення централізованого управління ресурсами підприємства — облік складських запасів, контроль за продажами, інтеграцію з CRM та фінансовою звітністю. Строк реалізації: 8 місяців. Оцінка витрат: 350 тис. грн (програмне забезпечення, навчання персоналу, підтримка). Очікуваний прибуток: 600 тис. грн/рік за рахунок: скорочення витрат на управлінський персонал, зниження ризиків помилок і дублювання інформації, швидшого прийняття рішень на основі актуальних даних.

ERP-системи значно підвищують прозорість і керованість бізнесом, особливо при великій кількості брендів, товарів і послуг, що актуально для мультибрендового дилера, як ТОВ «Авто-Імпульс».

Усі три потенційні проекти відповідають сучасним вимогам ринку та розвитку підприємства. Вони мають високий рівень економічної доцільності, оскільки витрати на їх реалізацію швидко окупаються, а річний прибуток перевищує інвестиції в 2–3 рази. Крім того, реалізація цих ініціатив дозволить: підвищити цифрову гнучкість бізнесу, охопити нові цільові аудиторії, підготувати компанію до змін у транспортній сфері.

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільної економічної ситуації та стрімкого розвитку технологій, підприємства змушені постійно впроваджувати інновації. Проте впровадження інноваційних проєктів потребує системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб мінімізувати ризики та максимально ефективно використати наявні можливості. Саме тому важливим етапом планування інновацій є проведення SWOT- та PEST-аналізу.

SWOT-аналіз дозволяє:

- Оцінити внутрішній потенціал підприємства — його ресурси, компетенції, рівень розвитку технологій, які можуть сприяти або заважати реалізації інновацій.
- Виявити зовнішні можливості для зростання — наприклад, державні програми підтримки цифровізації або популяризацію електромобілів.
- Попередити загрози — зокрема, зміну споживчих настроїв, посилення конкуренції чи регуляторні обмеження.

У контексті ТОВ «Авто-Імпульс» SWOT-аналіз допомагає: виявити, наскільки підприємство готове до цифрової трансформації; оцінити, які ресурси вже доступні (фінансові, технічні, людські); визначити ключові напрями, де інновації принесуть найбільшу користь; проаналізувати слабкі місця, що можуть гальмувати розвиток (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Авто-Імпульс» у 2024 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Активне використання діджитал-інструментів	Обмежене охоплення новітніх технологій у сервісі
Лояльність клієнтів	Відсутність повноцінної мобільної платформи
Можливості	Загрози
Розвиток ринку електромобілів	Зростання конкуренції серед мультибрендових дилерів
Державні програми підтримки інновацій	Ризики інфляції та падіння купівельної спроможності

Джерело: складено автором

Реалізовані інноваційні проєкти ТОВ «Авто-Імпульс» демонструють позитивну динаміку розвитку підприємства як у кількісних, так і якісних показниках. Зростання продажів, підвищення рівня задоволеності клієнтів та ефективності сервісу підтверджує доцільність цифрової трансформації. Подальші інвестиції у мобільні рішення, ERP-системи та EV-інфраструктуру дозволять закріпити конкурентні позиції компанії на ринку.

PEST-аналіз дозволяє оцінити:

- Політичні чинники: регуляторне середовище, наявність державних програм підтримки бізнесу, цифровізації, електротранспорту.
- Економічні чинники: інфляцію, купівельну спроможність споживачів, рівень податкового навантаження.
- Соціальні чинники: поведінку споживачів, рівень довіри до онлайн-сервісів, популярність електромобілів, запити на якість обслуговування.
- Технологічні чинники: темпи розвитку цифрових рішень, наявність нових сервісних платформ, рівень цифрової грамотності працівників.

Для ТОВ «Авто-Імпульс» проведення PEST-аналізу дає змогу: зрозуміти, як макросередовище впливає на впровадження конкретних інновацій (ERP-системи, мобільні додатки, зарядні станції); оцінити тенденції, які можуть створити додаткові переваги або ризики для бізнесу; адаптувати інноваційні проєкти під ринкові та технологічні реалії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Авто-Імпульс» у 2024 р.

<b>Політичні (P)</b>	<b>Економічні (E)</b>
+Регулювання в сфері сертифікації та СТО	– Зменшення купівельної спроможності
-Військово-політична нестабільність	– Роль автокредитування та лізингу
+Місцеві ініціативи у сфері транспорту	– Залежність від імпорту автомобілів
-Нестабільність створює ризики для довгострокового планування	+Кредитування підтримує попит у кризових умовах
+Підтримка електрокарів сприяє розширенню асортименту	– Валютні коливання та інфляція
+Пільги на ввезення електромобілів	-Зростання цін на авто через курс валют
<b>Соціальні (S)</b>	<b>Технологічні (T)</b>

+Популярність електромобілів серед молоді	– Доступність IT-рішень для СТО
+Очікування високої якості сервісу	– Зростання EV-інфраструктури
– Бажання мінімізувати фізичні контакти	– Цифрові інструменти для обслуговування
+Сприяє впровадженню цифрових рішень	- Потреба в навчанні персоналу та техпідтримці
– Зростання попиту на онлайн-сервіси	– Розвиток CRM, ERP-систем
+Онлайн-запис і мобільні додатки відповідають очікуванням клієнтів	+Доступ до сучасних технологій дозволяє впроваджувати інновації

Джерело: складено автором

SWOT- та PEST-аналіз є важливими інструментами стратегічного планування, які дозволяють глибше оцінити доцільність та перспективність інноваційних рішень. Їх застосування у процесі аналізу діяльності ТОВ «Авто-Імпульс» дозволяє: забезпечити цілісне бачення ситуації на ринку; адаптувати проєкти під реальні умови внутрішнього та зовнішнього середовища; знизити ризики та обґрунтувати прийняття ефективних управлінських рішень щодо розвитку інновацій.

### 2.3 Визначення проблем підвищення ефективності управління проєктами

На основі внутрішнього аналізу було визначено основні групи проблем, що негативно впливають на реалізацію проєктів:

1 Відсутність формалізованого підходу до управління проєктами. Не існує єдиного внутрішнього стандарту управління проєктами (Project Charter, WBS, календарні плани). Проєкти реалізуються ситуативно, без уніфікованої документації.

2 Обмежений рівень цифрової зрілості персоналу. Частина співробітників не готова до роботи з новими CRM- чи ERP-системами. Відсутні системні навчальні програми перед впровадженням нових рішень.

3 Недостатня оцінка ризиків та ресурсів. Планування проєктів не супроводжується глибоким аналізом витрат, ризиків або часових обмежень. Бракує спеціалістів, відповідальних саме за проєктне планування.

4 Комунікаційні бар'єри між відділами. Відсутність регулярних міжвідділових зустрічей щодо реалізації проєктів. Уповільнена передача інформації між технічним, фінансовим і маркетинговим блоками.

5 Перевантаження управлінського персоналу. Ключові управлінці одночасно координують основну діяльність і проєктні ініціативи. Це призводить до браку уваги до окремих проєктів, зниження якості контролю.

Наслідки виявлених проблем на діяльність ТОВ «Авто-Імпульс» за 2024р. наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Наслідки виявлених проблем на діяльність ТОВ «Авто-Імпульс» у 2024р.

Проблема	Можливі наслідки
Відсутність структури управління проєктами	Зрив строків, перевищення бюджету, неузгодженість дій
Низька цифрова підготовка персоналу	Неефективне використання ІТ-рішень, опір змінам
Невизначеність у ресурсах і ризиках	Непередбачені витрати, низька результативність
Погана міжвідділова комунікація	Конфлікти, дублювання або втрата функцій
Перевантаження управлінців	Зниження уваги до проєктів, недостатній контроль

Джерело: складено автором

Таким чином, підвищення ефективності управління проєктами в ТОВ «Авто-Імпульс» потребує: формалізації процесів управління проєктами згідно з сучасними підходами (PMBOK, Agile, тощо), створення окремої проєктної команди або принаймні функції координатора проєктів, впровадження системи моніторингу реалізації проєктів за ключовими показниками (строки, вартість, результат), інвестування в навчання персоналу цифровим інструментам, покращення внутрішньої комунікації в межах проєктів.

У минулому ТОВ «Авто-Імпульс» могли успішно працювати, зосереджуючись насамперед на повсякденній діяльності та внутрішніх питаннях, пов'язаних із підвищенням ефективності використання ресурсів у повсякденній діяльності. Зараз, після пандемії та під час війни, залишається актуальним виклик раціонального використання можливостей поточної діяльності, але велике значення має впровадження таких стратегій, які

забезпечують адаптацію компаній до мінливого середовища.

Пандемія та війна серйозно вплинули на глобальне споживання, змусивши людей відмовлятися від старих звичок і приймати нові. Компанії, які хочуть вийти з кризи сильнішими, повинні систематично розуміти зміни звичок. Для багатьох компаній це вимагає нових процесів для ідентифікації та оцінки змін, перш ніж вони стануть видимими для всіх. Перший крок полягає в тому, щоб скласти карту потенційного впливу поведінкових тенденцій, щоб визначити конкретні продукти або бізнес-можливості, які, швидше за все, зростуть або занепадають у результаті.

Сучасна ситуація принесла компаніям справжню кризову ситуацію, тому розробка стратегії управління ТОВ «Авто-Імпульс» є важливою необхідністю і має безперечне практичне значення. Однак не можна ігнорувати, наскільки складно вибрати оптимальну стратегію серед різноманітних стратегій, якщо врахувати всі важливі аспекти. Тому сформулювати бізнес-стратегію та визначити стратегічний потенціал бізнес-одиниці необхідно вже сьогодні. Це інноваційний спосіб мислення, який є перспективним рішенням для формування стратегічного управління під час карантину. Стратегічне управління можна розглядати як серію з п'яти взаємопов'язаних процесів управління та пов'язаних із ними типових дій, як показано в табл 2.11.

Таблиця 2.11

Стадії здійснення управлінських процесів ТОВ «Авто-Імпульс»

Процес	Типові дії
Оцініть бізнес-середовище компанії	Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища Поточний стратегічний аналіз компанії.
Визначити та встановити місію та цілі	Розробка стратегії та стратегічних цілей компанії. Розробка концепцій бізнес-стратегії та програм дій
Розробити методи реалізації та вибрати пріоритети	Визначення технології та ресурсів реалізації стратегії. Формування збалансованої стратегії для кожного виду діяльності. Перевірити доцільність реалізації стратегії
Реалізувати стратегії	Управління активами. Впровадити ефективну реалізацію стратегії. Розробити систему мотивації вищого керівництва на досягнення стратегічних цілей компанії
Оцінка та моніторинг виконання	Впровадження системи контролю

Досліджуючи елементи процесу управління ТОВ «Авто-Імпульс», вдалося узагальнити представлену на рис.2.3 інноваційну модель стратегічного управління.



Рис. 2.3. Схема процесу інноваційного стратегічного управління ТОВ «Авто-Імпульс»

Основою запропонованої моделі є детальний аналіз діяльності

підприємства, тобто потенціал підприємства на компонентному рівні, стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища, які мають мінливий і нестабільний вплив на діяльність підприємства. Вибір і оцінка показників корпоративного розвитку має велике значення. Їх прогнози дозволяють осмислено вибрати стратегію розвитку компанії. Набір корпоративних стратегій розвитку утворює «набір стратегій» - систему різних типів стратегій, які відображають деталі функціонування та розвитку компанії, а також рівень її конкурентоспроможності на ринку. На нашу думку, «набір стратегій» компанії включає: По-перше, стратегії, пов'язані з ключовими підсистемами компанії. По-друге, стратегії для конкретних видів діяльності і на кінець - ряд методів управління змінами.

Сучасна ситуація вимагає впровадження та впровадження інноваційних стратегічних заходів. По-перше, це мінімізація витрат виробництва, розвиток і спеціалізація транспортних послуг, що надаються, перехід до диверсифікації та закріплення окремих сегментів ринку, а також концентрація корпоративних зусиль на окремих сегментах ринку.

У зв'язку з тим, що планова економіка змагалася за одне з перших місць у світі за рівнем спеціалізації виробництва і створювала величезний єдиний продукт, актуальним є пошук стратегій, необхідних вітчизняним підприємствам машинобудування. В галузі машинобудування цими цілями є насамперед компанії, які явно не здатні ефективно функціонувати в сучасних ринкових умовах. Необхідність пристосування до нових економічних умов означає пошук нових шляхів використання існуючого виробничого потенціалу.

Ви можете зосередитися на реалізації інноваційних бізнес-стратегій найкращим чином. Це стратегія, спрямована на розвиток виробничо-технологічної бази, що веде до надання послуг, що забезпечують функціональність транспортного засобу. Кожна з наведених вище стратегій включає багато різних варіантів із загальними характеристиками. Це означає, що при виборі ви можете використовувати ті самі економічні формули та

залежності для визначення прибутку.

ТОВ «Авто-Імпульс» можуть використовувати імітаційні моделі для вибору стратегії розвитку. Імітаційне моделювання передбачає відтворення подій, які відбуваються в моделі одночасно або послідовно протягом певного часу. Основним завданням при розробці імітаційної моделі вибору оптимальної стратегії розвитку автотранспортного підприємства є визначення максимального прибутку, очікуваного від реалізації стратегії при обмежених інвестиціях.

У сучасних умовах ТОВ «Авто-Імпульс» стикаються з проблемою ефективності використання наявних ресурсів, насамперед основних засобів. Надлишкові резерви в компаніях досягли критичного рівня, і ТОВ «Авто-Імпульс» шукають потенційні варіанти використання наявних засобів, виробничої та технологічної бази, щоб допомогти компаніям досягти поставлених цілей, перш за все з метою отримання прибутку. Ці бізнес-проблеми можна вирішити, використовуючи інноваційні рішення та вибираючи правильну стратегію управління. Розглядаючи стратегії управління підприємницькою діяльністю, важливо враховувати, що всі елементи, які складають успішну формулу підприємницької діяльності, повинні бути узгоджені та спрямовані на досягнення спільних цілей, таким чином створюючи спільне середовище співпраці для цього.

Отже, враховуючи все вищесказане, можна стверджувати, що розробка стратегії розвитку ТОВ «Авто-Імпульс» має бути основною метою діяльності компанії на сучасному ринку.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У ході проведеного аналізу стану інноваційної діяльності та управління проєктами на підприємстві ТОВ «Авто-Імпульс» було встановлено, що компанія демонструє активність у впровадженні сучасних інноваційних

рішень, зокрема у сфері цифровізації сервісів, розвитку клієнтського обслуговування та адаптації до нових технологічних вимог ринку. Основними напрямками інновацій стали: онлайн-запис на сервіс, впровадження CRM-системи, акційні програми для залучення клієнтів, а також розгляд перспективних ініціатив, таких як ERP-система, мобільний застосунок і зарядна станція для електромобілів.

На основі проведених розрахунків встановлено позитивну динаміку ключових показників після впровадження інновацій:

- зросли обсяги продажів нових авто та дохід підприємства,
- підвищився рівень задоволеності клієнтів,
- скоротився час обробки заявок,
- зросла кількість сервісних звернень.

Разом з тим, аналіз управління проектами на підприємстві виявив низку проблем, що стримують досягнення повної ефективності: відсутність уніфікованого підходу до управління проектами, недостатня проектна координація, обмежена цифрова підготовка персоналу, слабка міжвідділова комунікація та перевантаження керівного складу.

Таким чином, для подальшого розвитку інноваційної діяльності та підвищення ефективності реалізації проектів підприємству необхідно:

- формалізувати процеси управління проектами на основі сучасних методологій,
- забезпечити технічну та організаційну підтримку впровадженню інновацій,
- посилити внутрішню комунікацію та командну взаємодію в межах проектів,
- інвестувати в навчання персоналу та розвивати проектну культуру.

Ці кроки створять передумови для системного управління інноваційними змінами та стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО-ІМПУЛЬС»

#### 3.1 Розробка пропозицій щодо покращення управління інноваційними проєктами

Управління інноваційними проєктами — це складний процес, який охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль за впровадженням нових ідей, продуктів, послуг або технологій. Для компанії ТОВ "Авто-Імпульс", яка функціонує в умовах динамічного розвитку автомобільного ринку та зростання конкуренції, ефективне управління інноваціями є критично важливим чинником сталого розвитку.

Інноваційна діяльність повинна розглядатися не як окремий напрям, а як інтегрована частина загальної стратегії компанії. Це означає:

- формування бачення інноваційного розвитку;
- визначення довгострокових цілей щодо впровадження нових технологій та сервісів;
- створення внутрішнього середовища, що сприяє креативності та гнучкості.

Для ТОВ "Авто-Імпульс" це може включати впровадження нових каналів продажу (наприклад, онлайн-конфігураторів авто), розвиток сервісних програм для власників електромобілів, цифрових платформ для обслуговування клієнтів.

Для ефективного управління інноваціями доцільно застосовувати сучасні методології управління проєктами, зокрема:

- Agile — для швидкої розробки та тестування нових сервісів (наприклад, онлайн-платформи бронювання авто чи сервісу). Необхідно внести пояснення, що Agile — це підхід до управління проєктами, що акцентує увагу на швидкому реагуванні на зміни, поступовому вдосконаленні продукту

та активній взаємодії з користувачами. Ключові принципи Agile: поділ проєкту на короткі ітерації (спринти); постійний зворотний зв'язок із замовником або кінцевим користувачем; гнучкість у зміні вимог навіть на пізніх етапах проєкту; кросфункціональні команди, які самостійно організують свою роботу. Прикладом впровадження на ТОВ "Авто-Імпульс" може бути використаний під час створення онлайн-платформи для бронювання автомобілів Ford, яка дозволяє клієнтам: обрати модель авто; переглянути наявність; забронювати тест-драйв; подати заявку на кредит/страхування. Замість багатомісячної розробки цілого порталу, команда запускає MVP (мінімально життєздатний продукт) із базовими функціями, тестує на клієнтах, і поступово додає нові функції (інтеграція з CRM, електронна черга, відеопрезентації моделей).

- Scrum — для команд, які працюють над створенням нових функцій у цифрових продуктах. Scrum — це одна з найбільш популярних реалізацій Agile, яка структурована навколо чітких ролей, регулярних зустрічей і спринтів (коротких періодів роботи). Основні елементи Scrum:

- Ролі: Scrum Master (фасилітатор), Product Owner (представник бізнес-інтересів), команда розробки;

- Спринти — зазвичай 2–4 тижні, по завершенню яких продукт має мати нову робочу функцію;

- Щоденні мітинги (Daily Scrum) — для обміну прогресом;

- Sprint Review та Retrospective — оцінка результатів і покращення процесу.

Застосування у "Авто-Імпульс" Scrum доцільно для того, щоб використати під час розробки цифрового сервісу для постпродажного обслуговування клієнтів, а саме: створення мобільного додатку, де клієнт може записатися на СТО, отримати нагадування про ТО, переглянути історію обслуговування; команда працює над функціоналом поетапно (наприклад, у першому спринті — запис на сервіс, у другому — повідомлення, у третьому — інтеграція з базою даних). Цей підхід дозволяє швидко реалізувати базову

версію продукту та допрацьовувати її з урахуванням реального досвіду користувачів.

- Stage-Gate — для структурованого впровадження інновацій, з чіткими етапами (ідея → оцінка → розробка → тестування → запуск). Stage-Gate — це методологія, що передбачає чітке розділення інноваційного проєкту на етапи (Stage) і контрольні точки (Gate), на яких приймається рішення щодо продовження або зупинки проєкту.

Основні етапи:

1. Генерація ідеї — формування інноваційної концепції (наприклад, створення сервісу обміну авто «trade-in»);
2. Оцінка ідеї — техніко-економічне обґрунтування, аналіз попиту, ресурсів;
3. Розробка — створення прототипу або технічної документації;
4. Тестування — пілотний запуск або обмежене впровадження;
5. Комерціалізація — повномасштабне впровадження інновації.

Приклад для ТОВ "Авто-Імпульс"

Stage-Gate можна застосувати до ініціативи створення фірмового онлайн-магазину аксесуарів для авто Ford:

- Stage 1: ідея — створити онлайн-канал продажу оригінальних аксесуарів; Gate 1: оцінка — чи є попит, чи має компанія логістику;
- Stage 2: розробка сайту та інтеграція з обліковою системою; Gate 2: тестовий запуск у межах одного міста;
- Stage 3: масштабування на всю мережу.

Результати порівняння методів вище запропонованих наведено в табл. 3.1.

Для ефективної реалізації інноваційних проєктів у діяльності ТОВ «Авто-Імпульс» згідно з даними наведеними в табл. 3.1 доцільно використовувати сучасні методи управління проєктами, що відповідають характеру завдань та особливостям галузі. У табл. 3.1 представлено порівняльний аналіз трьох ключових підходів — Agile, Scrum та Stage-Gate,

які можуть бути адаптовані до операційної та стратегічної діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

## Порівняльна таблиця застосування методів ТОВ «Авто-Імпульс»

Метод	Ключова перевага	Приклад застосування на ТОВ "Авто-Імпульс"
Agile	Гнучкість, швидке оновлення	Онлайн-сервіс бронювання авто
Scrum	Чітка організація командної роботи	Розробка мобільного додатку для СТО
Stage-Gate	Стратегічне планування, контроль	Запуск онлайн-магазину аксесуарів

Джерело: складено автором

Метод Agile обрано завдяки його гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін середовища. У контексті діяльності ТОВ «Авто-Імпульс» його ефективність проявляється під час реалізації онлайн-сервісу з бронювання автомобілів, де важливо швидко оновлювати функціонал залежно від потреб клієнтів. Використання Agile дозволяє запускати мінімально життєздатний продукт (MVP) та поступово вдосконалювати його на основі реального користувацького досвіду.

Scrum є більш структурованою реалізацією Agile, яка дозволяє оптимізувати командну взаємодію. Вибір цього підходу обґрунтовано його здатністю організувати ефективну роботу над цифровими продуктами, де потрібне чітке розподілення ролей і регулярне оцінювання результатів. Як приклад, Scrum може бути застосовано для створення мобільного додатку для запису на сервісне обслуговування, де розробка ведеться ітеративно, із поступовим додаванням нових функцій і тестуванням їх ефективності.

Метод Stage-Gate доцільно застосовувати для довготривалих стратегічних ініціатив, де важливо здійснювати контроль на кожному етапі реалізації. Такий підхід забезпечує структурованість, зменшення ризиків і можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На прикладі ТОВ «Авто-Імпульс» Stage-Gate підходить для реалізації проєкту запуску онлайн-магазину аксесуарів Ford, що передбачає кілька послідовних етапів — від формування концепції до тестування і повного впровадження.

Таким чином, обрані методи управління інноваційними проєктами мають різну спрямованість і переваги, а їх раціональне поєднання дозволяє підвищити загальну ефективність інноваційної діяльності підприємства. Вони забезпечують як оперативну реалізацію короткострокових ініціатив, так і надійне планування стратегічних рішень, що особливо актуально для сучасного автомобільного ринку.

Компанії, які прагнуть впроваджувати інновації, повинні мати гнучку та адаптивну організаційну структуру, що дозволяє ефективно керувати змінами. Пропонується створити:

- Інноваційний комітет — як постійну внутрішню групу, що оцінює інноваційні пропозиції, формує портфель проєктів;
- Проєктні команди з міжфункціональним складом — що включають працівників з різних відділів (продаж, маркетинг, ІТ, сервіс);
- Менеджера з інновацій, який координуватиме реалізацію інноваційних ініціатив.

Оскільки автомобільний бізнес активно переходить у цифрову площину, інформатизація процесів має стати пріоритетом:

- Впровадження CRM-системи дозволить ефективно обробляти клієнтські звернення, вести історію взаємодії та прогнозувати попит.
- BI-системи (Business Intelligence) — для аналітики продажів, попиту на моделі, оцінки ефективності маркетингових кампаній.
- Використання хмарних сервісів та мобільних застосунків для комунікації з клієнтами (запис на тест-драйв, обслуговування, отримання консультацій).

Це сприятиме підвищенню прозорості управління проєктами, прискоренню комунікацій та зниженню витрат.

Інновації реалізуються людьми, тому підготовка персоналу має бути постійною складовою інноваційної політики. Пропонується:

- проводити регулярні навчання про нові продукти Ford, особливо електромобілі та нові сервіси;

- розвивати навички роботи з цифровими інструментами;
- запровадити систему мотивації за участь у проєктах — премії, підвищення, публічне визнання.

Це підвищить рівень залученості працівників до інноваційної діяльності та сприятиме формуванню корпоративної культури змін.

Покращення управління інноваційними проєктами на ТОВ "Авто-Імпульс" потребує системного підходу, що базується на сучасних методах менеджменту, цифрових рішеннях, розвитку персоналу та стратегічному плануванні. Успішна реалізація запропонованих напрямів дозволить підприємству не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, але й зайняти провідні позиції серед дилерських центрів Ford в Україні, відповідаючи на виклики ринку та очікування клієнтів.

### 3.2 Формування плану впровадження проєктного підходу в діяльність ТОВ «Авто-Імпульс» (з урахуванням сучасних методологій)

Сучасний ринок автомобільної дистрибуції характеризується високою динамікою змін, цифровізацією клієнтських сервісів та потребою в постійному оновленні бізнес-моделей. У цих умовах підприємствам, таким як ТОВ «Авто-Імпульс», необхідно переходити до проєктного підходу управління, що дозволяє забезпечити системність, керованість та ефективність реалізації інновацій.

На підприємстві існує низка завдань, які доцільно реалізовувати саме в форматі проєктів: впровадження онлайн-сервісу бронювання автомобілів; розробка мобільного застосунку для клієнтів сервісного центру; створення онлайн-магазину аксесуарів; впровадження CRM-системи та електронного документообігу.

Враховуючи це, постає необхідність у формуванні плану впровадження проєктного підходу на основі сучасних методологій, таких як Agile, Scrum, та

## Stage-Gate.

Етапи впровадження проектного підходу:

Етап 1. Аналіз поточного стану управління. На першому етапі доцільно провести аудит організаційної структури, оцінити поточний рівень зрілості управління проектами, виявити ключові проблеми: відсутність формалізованого управління проектами; розпорошеність відповідальності; відсутність системи моніторингу ходу реалізації проектів. Результатом має стати визначення цілей впровадження проектного підходу: підвищення ефективності, прозорості, швидкості реалізації нововведень.

Етап 2. Вибір відповідної методології. На цьому етапі обґрунтовується вибір методів управління, які відповідають характеру діяльності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Обґрунтування вибору відповідної методології

Тип проекту	Рекомендований підхід	Причина вибору
Онлайн-сервіс бронювання авто	Agile	Гнучкість, орієнтація на клієнтський досвід
Мобільний додаток для сервісного обслуговування	Scrum	Ітеративна розробка, командна співпраця
Онлайн-магазин аксесуарів	Stage-Gate	Стратегічна інновація, потреба у контролі

Джерело: складено автором

Успішне впровадження інноваційних проектів значною мірою залежить від правильно обраної методології управління, яка відповідає характеру проекту, його масштабу, тривалості, а також рівню невизначеності та інноваційності. У табл. 3.2 представлено зіставлення типів проектів, що плануються до реалізації на ТОВ «Авто-Імпульс», із рекомендованими сучасними підходами до управління та відповідним обґрунтуванням вибору.

Онлайн-сервіс бронювання авто є прикладом клієнтського сервісу, що повинен бути зручним, гнучким, доступним на різних пристроях та швидко оновлюваним відповідно до зворотного зв'язку від користувачів. У цьому контексті доцільним є використання Agile-підходу, який передбачає ітеративну розробку, постійне вдосконалення та тісну взаємодію з кінцевим

користувачем. Такий підхід дозволить запускати MVP (мінімально життєздатний продукт) і поступово доопрацьовувати функціонал відповідно до запитів клієнтів.

Мобільний додаток для сервісного обслуговування є складнішим цифровим продуктом, який вимагає не лише гнучкості, а й чіткої внутрішньої організації команди, особливо на етапах проектування, розробки, тестування та технічної підтримки. У цьому випадку доцільно застосовувати Scrum — фреймворк, що дозволяє ефективно управляти командною роботою, розподіляти ролі та оцінювати результати кожного спринту. Scrum підходить для команд, які працюють у тісній координації над створенням цифрових рішень у короткі терміни з чіткою структурою.

Онлайн-магазин аксесуарів є стратегічною інновацією, яка передбачає тривале планування, аналіз ринку, оцінку рентабельності, підготовку логістики, обслуговування, підтримку. Для таких проєктів оптимальним є використання Stage-Gate-підходу, який передбачає поділ проєкту на етапи з чітко визначеними контрольними точками (воротами). Це дає змогу на кожному етапі ухвалювати зважені рішення щодо доцільності подальшого розвитку проєкту, що мінімізує ризики та забезпечує стратегічне управління.

Отже, кожна методологія обрана з урахуванням специфіки окремого проєкту, його функціонального призначення та рівня впливу на діяльність підприємства. Раціональне використання відповідних підходів дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити шанси на успішне впровадження інновацій.

Етап 3. Формування проєктної команди. Впровадження потребує створення проєктних команд з міжфункціональним складом: керівник проєкту; представники відділів продажу, ІТ, сервісу, маркетингу; аналітик або Scrum Master; відповідальний за клієнтську підтримку.

Рекомендується призначити координатора впровадження проєктного підходу, який здійснюватиме нагляд за всіма ініціативами.

Етап 4. Розробка інструментів і шаблонів. Для полегшення

впровадження слід створити стандартні шаблони: паспорт проєкту; план-графік робіт; реєстр ризиків; форма звітності про виконання. Також обираються цифрові інструменти, наприклад: Trello, Asana, Jira, Slack, Google Workspace.

Етап 5. Пілотне впровадження. Запуск першого проєкту (наприклад, «Онлайн-сервіс бронювання авто») у форматі пілоту з використанням Agile. Протягом 2–3 місяців команда реалізує перший цикл (MVP), тестує його на реальних клієнтах, і збирає зворотний зв'язок.

Етап 6. Масштабування та адаптація. На основі досвіду пілоту формується політика масштабування проєктного підходу: розробляються внутрішні регламенти; створюється база знань; запроваджується внутрішнє навчання персоналу (воркшопи, тренінги).

Після впровадження проєктного підходу на ТОВ «Авто-Імпульс» очікується: скорочення часу розробки нових послуг; підвищення якості реалізації інновацій; покращення комунікації між підрозділами; зниження ризиків під час впровадження нововведень; підвищення клієнтської задоволеності.

У сучасних умовах цифрової трансформації та зростання конкуренції на автомобільному ринку ТОВ «Авто-Імпульс» потребує впровадження комплексної стратегії розвитку, орієнтованої на інновації, підвищення якості сервісу та зміцнення клієнтської лояльності. Основою цієї стратегії є реалізація низки інноваційних проєктів із використанням сучасних методів управління (Agile, Scrum, Stage-Gate), що сприятимуть переходу підприємства на новий рівень ефективності.

1. Стратегічна мета - позиціонувати ТОВ «Авто-Імпульс» як інноваційного дилера Ford в Україні, що: надає сучасні цифрові сервіси, забезпечує зручність клієнтів на всіх етапах взаємодії з брендом, ефективно управляє внутрішніми процесами за допомогою ІТ-рішень. До ключових напрямів реалізації стратегії відносимо:

Напрямок 1. Цифровізація клієнтських сервісів. Проєкт: Онлайн-сервіс

бронювання авто, метою якого є забезпечення зручності попереднього запису на тест-драйв або купівлю авто. При цьому буде застосована методологія Agile (гнучка розробка та запуск MVP). Впровадження дозволить скоротити час ухвалення рішення клієнтом, підвищення конверсії звернень у продажі.

Наступний проєкт: мобільний додаток для обслуговування клієнтів СТО, його метою є автоматизація процесу запису на сервіс, повідомлень про ТО, оцінок сервісу. Буде застосована методологія Scrum (організована командна розробка з постійним удосконаленням). При впровадженні ТОВ отримає підвищення клієнтської задоволеності, зменшення кількості пропущених записів, оптимізація роботи сервісу.

Напрямок 2. Розширення цифрових каналів продажу. В даному напрямі рекомендуються наступний проєкт - Онлайн-магазин аксесуарів Ford, його мета - створити нове джерело доходу шляхом прямого онлайн-продажу оригінальних товарів. Методологія - Stage-Gate (структурований підхід з аналізом ефективності на кожному етапі). Очікуваний ефект - збільшення середнього чеку клієнтів, формування екосистеми довкола бренду Ford.

Напрямок 3. Внутрішня оптимізація та цифрове управління: впровадження CRM-системи для автоматизації продажів, обробки запитів, роботи з клієнтською базою; впровадження аналітичних інструментів (BI-систем) для прийняття стратегічних рішень на основі даних; підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем мотивації за участь у проєктах.

Очікувані результати реалізації стратегії для ТОВ «Авто-Імпульс» наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати реалізації стратегії для ТОВ «Авто-Імпульс» у 2026 р.

Показник	Поточний стан	Цільовий стан через 1–2 роки
Частка цифрових каналів у продажах	10%	30–40%
Рівень задоволеності клієнтів	7/10	9/10
Кількість інновацій на рік	1–2	4–5
Час на обробку звернень	>24 годин	<4 годин

Стратегія розвитку ТОВ «Авто-Імпульс», орієнтована на впровадження інноваційних цифрових проєктів, дозволяє підприємству не лише відповідати на виклики ринку, а й формувати конкурентні переваги. Гнучке управління, клієнтоорієнтованість та системний підхід до інновацій сприятимуть зміцненню позицій компанії як лідера серед дилерів Ford в Україні.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованих рішень та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Запропоновані заходи і інноваційні проєкти у вище викладених підрозділах безумовно свідчать про покращення стратегії розвитку і результатів діяльності ТОВ «Авто-Імпульс».

Для проведення оцінки запропонованих проєктів доцільно розрахувати і проаналізувати кожен пропозицію окремо, і наостанок узагальнити.

Пропозиція 1. Впровадження Agile/Scrum + цифрового трекінгу задач (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Вихідні дані впровадженого проєкту

Показник	Значення
Кількість проєктів на рік	4
Поточна тривалість проєкту, міс.	5
Очікувана тривалість після Agile, міс.	3
Кількість працівників у проєктній групі	6
Середня зарплата/місяць, грн.	10 000
Вартість інструменту Jira/Trello/PM-системи, грн./рік	8 000
Вартість навчання персоналу, грн/осіб	4 000

Джерело: складено автором

Розрахунки ефекту:

- Зменшення тривалості проєкту:
  - Поточні витрати на персонал:  $6 \text{ осіб} \times 10,0 \text{ тис.грн} \times 5 \text{ міс} = 300,0 \text{ тис.грн}$
  - Нові витрати (Agile):  $6 \times 10,0 \text{ ти. грн} \times 3 \text{ міс} = 180,0 \text{ тис.грн}$

- Економія на 1 проєкті:  $300,0 - 180,0 = 120,0$  тис.грн
- За 4 проєкти:  $120,0 \times 4 = 480,0$  тис.грн/рік
- 2. Вартість цифрових інструментів та навчання:
  - Jira/Trello: 8,0 тис.грн
  - Навчання 6 співробітників:  $6 \times 4,0 = 24,0$  тис.грн
  - Разом витрати на впровадження:  $8,0 + 24,0 = 32,0$  тис. грн
- 3. Економічний ефект після впровадження:

Економія на рік – 480,0 тис.грн.

Витрати на впровадження – 32,0 тис.грн.

Чистий економічний ефект (дохід) – 448,0 тис.грн.

Прибуток =  $448,0 - 18\% = 367,36$  тис.грн.

Пропозиція 2. Автоматизація складу/CRM (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вихідні дані впровадженого проєкту

Показник	Значення
Поточні втрати через помилки/затримки, % від доходу	5
Доходи 2024, тис.грн.	69 073,0
Обладнання/софт CRM, тис.грн.	50,0
Настройка/впровадження, тис.грн.	20,0
Навчання персоналу, тис.грн. ( $4 \times 5,0$ тис.грн.)	20,0

Джерело: складено автором

Розрахунки:

1. Поточні втрати:  $5\% \times 69073,0 = 3453,65$  грн/рік

2. Очікуване зменшення помилок після впровадження: 50% →  
економія = 1726,825 грн/рік

3. Витрати на впровадження:  $50,0 + 20,0 + 20,0 = 90,0$  тис.грн

Результат — ефект:

Економія за рік – 1726,825 тис.грн.

Витрати на впровадження – 90,0 тис.грн.

Чистий економічний ефект (дохід) – 1636,825 тис.грн.

Прибуток =  $1636,825 - 18\% = 1342,197$  тис.грн.

## Пропозиція 3. Навчання персоналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Вихідні дані впровадженого проекту

Курс	Вартість	Кількість працівників
Управління інноваціями, тис.грн.	8,0	4
Діджитал інструменти, тис.грн.	5,0	6

Джерело: складено автором

Розрахунки наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок економічного ефекту від впровадження 3 Пропозиції для  
ТОВ «Авто-Імпульс»

Вид навчання	Вартість, грн	Економічний ефект
Управління	$8\ 000 \times 4 = 32\ 000$	очікуване скорочення помилок 10%
Діджитал	$5\ 000 \times 6 = 30\ 000$	скорочення часу операцій 15%

Джерело: складено автором

Таким чином, розраховані економічні ефекту по кожній пропозиції доцільно об'єднати в загальний інноваційний план на 2026 рік для ТОВ «Авто-Імпульс» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Загальний інноваційний план на 2025 р. для ТОВ «Авто-Імпульс»

№ п/п	Інноваційна ініціатива	Очікуваний ефект (грн/рік)
1	Впровадження Agile/Scrum + Trello/Jira	480 000
2	Автоматизація CRM та складу	1 726 825
3	Навчання персоналу	150 000 (очікувано)*
	Разом	2 356 825

Джерело: складено автором

\*Оцінка ефекту від навчання: складно точно виміряти в грошах, але беремо орієнтовну суму на основі підвищення ефективності праці, зменшення помилок та часу на виконання операцій (~6% ефективності загального доходу).

## Загальні показники ефективності

## 1. Економічний ефект (грн/рік)

Сумарний економічний ефект від впровадження трьох інновацій:  
2356,825 тис.грн/рік

2. Окупність інвестицій (ROI) =  $(2\ 356\ 825 - 184\ 000) / 184\ 000 \times 100\% =$

= 1181,97%

Повернення інвестицій більш ніж у 11 разів.

3. Зменшення трудових витрат:

На прикладі Agile/Scrum:

- Поточні витрати на персонал при реалізації 1 проєкту:  $6 \text{ осіб} \times 10,0 \text{ тис.грн} \times 5 \text{ міс} = 300,0 \text{ тис.грн}$

- Після впровадження Agile:  $6 \times 10,0 \text{ тис} \times 3 \text{ міс} = 180,0 \text{ тис.грн}$

- Економія на 1 проєкті: 120 000 грн

- При 4 проєктах на рік: 480,0 тис.грн/рік економії на зарплаті

Зменшення трудових витрат: на 40% у межах проєктної діяльності.

4. Зростання продуктивності - на основі продуктивності праці 1 працівника у 2024 р.: 1279,13 тис. грн на 1 працівника.

Після автоматизації процесів та навчання — очікуване зростання продуктивності мінімум на 6–8%:

$1279,13 \times 1,08 = 1381,46 \text{ тис. грн/працівника (+ 102 тис. грн / особу / рік)}$

При 54 працівниках:  $102 \text{ 000} \times 54 = 5 \text{ 508 000}$  грн додаткового потенціалу.

Для консервативної оцінки візьмемо 30% цього приросту як реально досяжний у 2026: 1652,4 тис.грн — потенційний приріст за рахунок продуктивності (цей показник частково перекривається з економічним ефектом, тому ми не додаємо його окремо до розрахунку ROI.)

5. Скорочення часу обслуговування клієнта. Поточна ситуація: у середньому 1 замовлення обробляється за 3 дні .

Очікуване після автоматизації (CRM + Agile): зменшення до 2 днів

Скорочення на 33% → це дозволяє обробити на 50% більше клієнтів/місяць за ті самі ресурси. У цифрах: якщо зараз обслуговують 200 клієнтів/міс, то після — 300 (приблизно)

Загальний економічний ефект наведено в табл 3.9.

Згідно з даними табл. 3.9, впроваджені проєкти у ТОВ «Авто-Імпульс» у 2026 році продемонстрували високий рівень ефективності як з економічної,

так і з операційної точки зору.

Таблиця 3.9

Загальний економічний ефект по ТОВ «Авто-Імпульс» від  
запроваджених проєктів у 2026р.

Показник	Значення
Економічний ефект	2 356 825 грн/рік
Інвестиції	184 000 грн
Окупність (ROI)	1181,97%
Зменшення трудових витрат у проєктах	-40%
Зростання продуктивності (оцінка)	+6–8%
Скорочення часу обслуговування клієнта	-33%
Потенційне зростання клієнтської бази	до +50%

Джерело: складено автором

Економічний ефект становить 2 356 825 грн на рік, що свідчить про значний приріст доходів або економію ресурсів внаслідок реалізації проєктів.

Інвестиції у розмірі 184 000 грн є відносно невеликими порівняно з отриманим результатом, що вказує на ефективне використання фінансових ресурсів.

Показник окупності (ROI) досяг 1181,97%, що є надзвичайно високим. Це означає, що кожна вкладена гривня принесла понад 11 гривень прибутку. Такий показник ROI свідчить про високу прибутковість та раціональність інвестицій.

Зменшення трудових витрат на 40% демонструє оптимізацію внутрішніх процесів, імовірно завдяки автоматизації, цифровізації або реорганізації роботи.

Оцінка зростання продуктивності в межах 6–8% свідчить про покращення ефективності праці персоналу та зростання випуску продукції або обсягів наданих послуг без суттєвого збільшення ресурсів.

Скорочення часу обслуговування клієнта на 33% є важливим фактором підвищення рівня клієнтського сервісу, що сприяє зростанню лояльності споживачів та конкурентоспроможності компанії.

Потенційне зростання клієнтської бази до 50% свідчить про зростання привабливості компанії для нових клієнтів, що у майбутньому може ще більше

підвищити дохідність бізнесу.

Наведені показники підтверджують доцільність і успішність впроваджених проєктів. Вони не лише забезпечили вагомий фінансовий результат, але й створили основу для подальшого зростання продуктивності, поліпшення якості обслуговування та розширення клієнтської бази.

Наступним етапом розрахуємо вплив проєктів на фінансові показники діяльності ТОВ «Авто-Імпульс» у 2026 р. (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозні фінансові показники з урахуванням реалізації запропонованих проєктів в діяльність ТОВ «Авто-Імпульс» у 2026-2027рр.

Показники	Роки				Абсол.відхил.		Темп росту, %	
	2024	2025	2026	2027	2026 від 2024	2027 від 2024	2026 від 2024	2027 від 2024
Чистий дохід, тис. грн	69073	74999	81799	88343	12726	19270	118,42	127,90
Загальні витрати, тис. грн	69673	72500	76200	79700	6527	10027	109,37	114,39
Чистий прибуток, тис. грн	-600	2499	5599	8643	6199	9243	-933,17	-1440,50
Рентабельність, %	-0,86	3,33	6,84	9,79	7,7	10,65	-795,35	-1138,37
Продуктивність на 1 працівника, тис. грн	1279	1355	1436	1522	157	243	112,28	119,00
Фонд оплати праці, тис. грн	6215	6525	6890	7263	675	1048	110,86	116,86
Річна з/п на 1 працівника, тис. грн	115,09	120,83	127,59	134,69	12,5	19,6	110,86	117,03
Основні засоби (вартість)	6744	6744	6900*	7200*	156	456	102,31	106,76
Фондовіддача, грн/грн	10,24	11,12	11,86	12,27	1,62	2,03	115,82	119,82

Джерело: складено автором

\*у 2026–2027рр. можливі додаткові інвестиції в обладнання → оновлення основних засобів

На основі табл. 3.10, прогнозні фінансові результати свідчать про

поступове покращення фінансового стану підприємства завдяки реалізації запропонованих проєктів.

Чистий дохід підприємства у 2026 році зросте на 18,42% порівняно з 2024 роком, а у 2027 — на 27,9%. Це свідчить про успішну реалізацію проєктів, які забезпечили розширення обсягів продажів або підвищення цінової ефективності.

Загальні витрати також зростають, проте повільніше: на 9,37% у 2026 р. та 14,39% у 2027 р., що свідчить про контрольоване зростання витрат на тлі швидшого зростання доходів.

Чистий прибуток змінюється найбільш помітно: з збитку у 600 тис. грн у 2024 році до 5599 тис. грн у 2026 і 8643 тис. грн у 2027. Абсолютне зростання прибутку на 6199 тис. грн (2026) і 9243 тис. грн (2027) демонструє різкий перехід підприємства до стабільної прибутковості. Відповідні темпи зростання прибутку понад 900% свідчать про успішність змін.

Рентабельність зростає з від'ємної  $-0,86\%$  у 2024 до  $6,84\%$  у 2026 і  $9,79\%$  у 2027, що підтверджує зростання ефективності діяльності. Збільшення цього показника в понад 11 разів — значне досягнення для підприємства.

Продуктивність праці на одного працівника зростає на 12,28% у 2026 і 19% у 2027, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів та можливе впровадження новітніх технологій.

Фонд оплати праці та середня річна зарплата на одного працівника зростають на 10–17%, що відповідає динаміці розвитку підприємства. Підвищення зарплат позитивно впливатиме на мотивацію працівників та стабільність кадрового складу.

Вартість основних засобів зростає, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Це також підтверджує реінвестування прибутку в розвиток.

Фондовіддача — показник ефективності використання основних засобів — покращується з 10,24 грн/грн у 2024 до 12,27 грн/грн у 2027, що свідчить про раціональне використання активів та зростання обсягів продукції чи

послуг на одиницю вартості обладнання.

Реалізація запропонованих проєктів матиме суттєвий позитивний вплив на фінансові показники ТОВ «Авто-Імпульс». Підприємство переходить від збиткової до прибуткової моделі, покращує показники ефективності, рентабельності, продуктивності та матеріального забезпечення. Це створює стійку базу для подальшого зростання та конкурентоспроможності на ринку.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі роботи було обґрунтовано напрями удосконалення управління бізнес-проєктами в інноваційній діяльності ТОВ «Авто-Імпульс» та оцінено їх вплив на результати господарської діяльності підприємства.

У ході дослідження встановлено, що впровадження інноваційних управлінських рішень, зокрема автоматизації бізнес-процесів, цифровізації управління проєктами та модернізації матеріально-технічної бази, дозволило суттєво підвищити ефективність використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів підприємства. Зменшення трудових витрат на 40% та скорочення часу обслуговування клієнтів на 33% підтверджують результативність оптимізації внутрішніх процесів.

Економічне обґрунтування запропонованих проєктів засвідчило їх високу доцільність. За відносно невеликих інвестицій у розмірі 184 тис. грн було досягнуто річного економічного ефекту понад 2,35 млн грн, що забезпечило надзвичайно високий рівень окупності інвестицій. Це свідчить про ефективне управління інноваційними бізнес-проєктами та правильність обраної стратегії розвитку.

Прогнозні фінансові показники на 2026–2027 роки демонструють стійку позитивну динаміку діяльності підприємства. Зокрема, очікується зростання чистого доходу, перехід від збиткової до прибуткової діяльності, підвищення рівня рентабельності та продуктивності праці. Поліпшення показників

фондовіддачі підтверджує більш раціональне використання основних засобів.

Отже, реалізація запропонованих заходів з удосконалення управління бізнес-проєктами в інноваційній діяльності ТОВ «Авто-Імпульс» створює умови для стабільного фінансового зростання, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового інноваційного розвитку.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ «Авто-Імпульс» за 2022–2024 роки можна стверджувати, що підприємство перебуває у стані функціонального напруження, зумовленого зниженням обсягів реалізації, скороченням персоналу, зменшенням фондівіддачі та збитковістю. У 2024 році чистий дохід зменшився на 42,27% порівняно з 2022 роком і становив лише 69 073 тис. грн, а підприємство зазнало збитків у розмірі 600 тис. грн. Рентабельність діяльності залишалася від'ємною (–0,86%), що свідчить про критичну необхідність модернізації управлінських процесів та переходу до інноваційної моделі розвитку.

Враховуючи ситуацію, в дипломній роботі було розроблено комплекс інноваційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. До таких заходів належать:

- впровадження гнучких методологій управління проєктами (Agile/Scrum);
- автоматизація управління складським обліком і клієнтськими замовленнями (через CRM);
- підвищення кваліфікації персоналу через системне навчання.

Кожна із зазначених ініціатив має потенціал істотно вплинути на ключові економічні показники підприємства.

Загальний очікуваний економічний ефект від реалізації інноваційних проєктів у перший рік становить 2 356 825 грн, при інвестиційних витратах у розмірі 184 000 грн, що забезпечує високий рівень окупності (ROI понад 1100%) вже в перший рік. Така ефективність зумовлена поєднанням низьких капіталовкладень і значного зменшення витрат на персонал, часу на виконання замовлень, а також зростання обсягів реалізації послуг.

У результаті поетапного впровадження зазначених інновацій у 2025 році очікується вихід підприємства із зони збитковості. Чистий прибуток у 2025 році прогнозується на рівні 2 499 тис. грн, з подальшим зростанням до 5 599

тис. грн у 2026 році та 8 643 тис. грн у 2027 році. Це свідчить про відновлення фінансової стійкості, покращення прибутковості діяльності та створення бази для стратегічного розвитку.

Окремо варто відзначити позитивну динаміку рентабельності діяльності, яка зростатиме з  $-0,86\%$  у 2024 році до  $3,33\%$  у 2025,  $6,84\%$  у 2026 і до  $9,79\%$  у 2027 році. Це є прямим наслідком зниження частки витрат у доходах та підвищення продуктивності праці.

Прогнозована продуктивність одного працівника також демонструє позитивну динаміку: з 1 279,13 тис. грн/особу у 2024 році до 1 523,46 тис. грн/особу у 2027 році, що є результатом впровадження цифрових рішень, автоматизації процесів, системного навчання персоналу та зменшення трудомісткості операцій. Загальне зростання продуктивності праці становитиме понад 19% за три роки, що підтверджує ефективність нової моделі організації роботи.

Істотно покращиться і фондівдача, яка зросте з 10,24 грн/грн у 2024 році до 12,27 грн/грн у 2027 році. Це вказує на більш ефективне використання основних фондів підприємства, зокрема високотехнологічного обладнання та мобільних сервісних бригад, які після цифровізації виконуватимуть більше замовлень у коротші строки.

Впровадження CRM-системи та методологій Scrum дозволить скоротити середній час обслуговування клієнта на 30–40%, що дасть змогу не лише підвищити рівень задоволеності замовників, а й значно збільшити кількість обслуговуваних клієнтів без залучення додаткових ресурсів.

У структурі витрат особливу роль відіграє оптимізація трудових витрат. Завдяки гнучким підходам до управління проєктами (Agile), підприємство зменшує середню тривалість проєктів на 40%, що дозволяє за той самий час реалізувати більше проєктів, з меншими витратами на оплату праці. За рахунок цього, лише на зменшенні витрат на зарплати в проєктній діяльності підприємство заощадить понад 480 тис. грн на рік.

Покращення технічної та організаційної бази діяльності також

позитивно позначиться на оборотності оборотних засобів, скороченні тривалості виробничого циклу, кращій систематизації обліку та планування. Це, в свою чергу, дозволить зменшити потребу в залученні додаткових короткострокових ресурсів, покращити ліквідність підприємства та його платоспроможність.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що запропоновані заходи не лише сприяють виходу підприємства з кризи, але й створюють передумови для довгострокового економічного зростання. Завдяки поєднанню цифрових інструментів, інноваційного підходу до управління та розвитку людського капіталу, ТОВ «Авто-Імпульс» зможе стати конкурентоспроможним гравцем на ринку автосервісу, забезпечити стабільне фінансове становище та реалізувати стратегічну мету — прибуткову, ефективну та інноваційну діяльність у складних ринкових умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандура З., Голубецький П. Інноваційна діяльність в постіндустріальній економіці та її стимулювання механізмом податкових важелів. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 143-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2023\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2023_2_12)
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Бондарчук Н.В., Васільєва Л.М., Міньковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 37-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno\\_2022\\_23\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2022_23_9)
4. Булах Т.М., Гринчак Н.А., Плахотнікова Л.О. Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. № 3-4. С. 57-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat\\_2022\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2022_3-4_8)
5. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
6. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
7. Волосюк М.В., Прокопович Л.Б. Модель прогнозування витрат на інноваційну діяльність у промисловому секторі України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 73-79.
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
9. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
10. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид.,

перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

11. Глушенкова А.А., Яргін М.В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 40-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2022\\_3-4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2022_3-4_9)
12. Голобородько О.П., Марченко О.В. Вдосконалення організації інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах машинобудівної галузі України. *Економіка і регіон*. 2016. № 1. С. 47-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2016\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_1_9)
13. Горященко Ю.Г. Оцінка стану бізнес-середовища України у контексті інноваційної діяльності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 57-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2023\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_1_9)
14. Григорян О.О. Сукупність елементів управління інноваційною діяльністю. *Агроекологічний журнал*. 2022. № 4. С. 53-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog\\_2022\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2022_4_8)
15. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5-8.
16. Довгань Ю.В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern economics*. 2022. № 36. С. 38-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2022\\_36\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_36_8)
17. Іванишин О.В. Особливості та результати інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 132-137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2020\\_25\\_6\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_6_26)
18. Івченкова О.Ю. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку економіки України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 141-146. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143519/24>
19. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
20. Іпполітова І.Я., Селєзньова Г.О. Управління інноваційною діяльністю

- підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 143-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2020\\_25\\_6\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_6_28)
21. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
22. Качуєнко О., Шпортюк Н.Л. Вдосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернетконференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 90-91.
23. Кваша Т.К., Паладченко О.Ф., Молчанова І.В. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. *Наука, технології, інновації*. 2022. № 3. С. 3-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI\\_2022\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2022_3_3)
24. Ключ Ю.І., Стрюк О.С. Дослідження підстав розробки ефективної стратегії розвитку на інноваційній основі. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2. С. 108-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2022\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2022_2_14)
25. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
26. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 82-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2021\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_18)
27. Кононова О.Є. Сучасні підходи до використання інноваційних стратегій розвитку підприємств: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 91-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2021\\_36\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_18)
28. Кошкалда І.В., Суркова В.О. Методичні принципи визначення ефективності інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3. С. 68-76. URL:

- [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2022\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_3_12)
- 29.Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 172-178. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2022\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_24)
- 30.Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 134-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu\\_2021\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_6_21)
- 31.Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 37. С. 99-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_37\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20).
- 32.Мазур І.І., Коротун М.В. Нові можливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_17)
- 33.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
34. Марова С.Ф., Ложачевська О.М., Лемещенко Н.М., Чайка М.О. Розробка конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 32-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_7)
- 35.Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
- 36.Мізіук Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
37. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
38. Насад Н.В. Інноваційні стратегії управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 88-92. URL:

- [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2021\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_4_16)
- 39.Олексенко Л.В. Моделі інноваційної діяльності. *Економіка та право*. 2022. № 3. С. 97-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr\\_2022\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2022_3_10)
- 40.Пацарнюк О.В. Особливості інноваційної діяльності підприємств України на сучасному етапі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 11. С. 24-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2020\\_11\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_11_7)
- 41.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 42.Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40.IV. URL: <http://rada.gov.ua>.
- 43.Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
44. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 69-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2022\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_2_11)
45. Савченко В.М., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 75-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2022\\_8\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_10)
- 46.Сігаєва Т.Є. Вдосконалення напрямків формування інвестиційної стратегії інноваційного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 221-226. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2019\\_4\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_4_30)
47. Струтинська Л.Р. Ефективність інноваційних заходів у діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Т. 32, № 3. С. 49-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2022\\_32\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2022_32_3_10)
- 48.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.

49. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
50. Тацій І.В., Сафронська І.М., Водяник Р.В. Дослідження факторів, що забезпечують стійкість підприємства під час реалізації інноваційних стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 119-123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2022\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_2_17)
51. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
52. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
53. Ткаченко П.В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємство та інновації*. 2021. Вип. 19. С. 40-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2021\\_19\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_19_8)
54. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
55. Фоміченко І.П., Баштовий В.П., Кожурін Д.О., Пахомова О.В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 103-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2022\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2022_1_14)
56. Христенко О.В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 4. С. 48-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu\\_2022\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2022_4_9)
57. Черноусова Ж.Т., Шкапенко О.С. Економіко-математичне моделювання інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах. *Підприємство та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 129-137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2022\\_24\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_24_24)
58. Шацька З.Я., Когут А.Л. Інноваційне відновлення промислового

- комплексу України на засадах стратегії смарт-спеціалізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6. С. 12-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_6_4)
59. Янковой Р.В. Роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 32-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2023\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_2_7)
60. Янченко Н.В., Зінченко В.Є. Вдосконалення організації виробництва в умовах інноваційного розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 296-297. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_58\\_\\_164](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58__164)