

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

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

(підпис)

Артем НОВІКОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61
Артем НОВІКОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Анна СОРОКА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Ірина АГЄЄВА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Новікова Артема Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організації в сучасних умовах .

керівник кваліфікаційної роботи Анна СОРОКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова література, законодавчі й нормативні акти України та міжнародні стандарти, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про розвиток підприємства ТОВ «SOFRO», фінансова інформація з офіційного сайту за 2022-2024pp; інформація щодо інноваційно-інвестиційної діяльності.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та правові основи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організації.

Розділ 2. Оцінка механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ТОВ «SOFRO».

Розділ 3. Удосконалення механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організації в сучасних умовах.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Артем НОВІКОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анна СОРОКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 84 стор., 17 рис., 21 табл., 62 джерела.

Мета роботи полягає у дослідженні та обґрунтуванні сучасних підходів до управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організації в сучасних умовах господарювання, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «SOFRO».

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства ТОВ «SOFRO» в умовах трансформації економічного середовища.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних методів, механізмів та інструментів управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства, що забезпечують формування, реалізацію та оцінювання інноваційно-інвестиційних рішень у ТОВ «SOFRO».

Короткий зміст роботи: у роботі досліджено теоретичні засади управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організації, визначено її роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності в сучасних умовах. Проведено аналіз сучасного стану інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «SOFRO», виявлено основні проблеми та фактори впливу на процеси прийняття управлінських рішень.

Обґрунтовано, що ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства повинно ґрунтуватися на системному підході, який передбачає інтеграцію інноваційних процесів із інвестиційним забезпеченням, стратегічне планування, оцінювання ризиків та результативності реалізованих проєктів. Особливу увагу приділено інформаційному забезпеченню управління, яке виступає ключовою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Запропоновані в роботі напрями вдосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сприятимуть підвищенню ефективності використання інвестиційних ресурсів, активізації інноваційних процесів та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «SOFRO» в сучасних умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 84 pages, 17 pictures, 21 table, 61 sources.

The purpose of the study is to research and substantiate modern approaches to managing innovation and investment activities of an organization in contemporary economic conditions, as well as to develop practical recommendations for improving their effectiveness using the example of LLC “SOFRO”.

The object of the study is the process of managing innovation and investment activities of LLC “SOFRO” under conditions of economic transformation.

The subject of the study is a set of organizational and economic methods, mechanisms, and tools for managing the innovation and investment activities of an enterprise that ensure the formation, implementation, and evaluation of innovation and investment decisions at LLC “SOFRO”.

Brief summary of the study: the thesis examines the theoretical foundations of managing innovation and investment activities of an organization and determines their role in ensuring sustainable development and enhancing the competitiveness of enterprises in modern conditions. An analysis of the current state of innovation and investment activities of LLC “SOFRO” is conducted, and the main problems and influencing factors affecting managerial decision-making processes are identified.

It is substantiated that effective management of innovation and investment activities should be based on a systematic approach that integrates innovation processes with investment support, strategic planning, risk assessment, and performance evaluation of implemented projects. Special attention is paid to information support for management, which is a key prerequisite for making well-grounded managerial decisions.

The improvement directions proposed in the thesis will contribute to increasing the efficiency of investment resource utilization, intensifying innovation processes, and ensuring sustainable development of LLC “SOFRO” in modern economic conditions.

KEYWORDS: INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITY, MANAGEMENT, INNOVATION, INVESTMENT, EFFICIENCY, ENTERPRISE DEVELOPMENT, MANAGERIAL DECISIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.	10
1.1. Економічна сутність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства та її роль у розвитку організації	10
1.2. Підходи, принципи та моделі управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в сучасних умовах господарювання ...	23
1.3. Нормативно-правове забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні та міжнародні стандарти	32
1.4. Зарубіжний досвід організації управління інноваційно-інвестиційними процесами.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «SOFRO»	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	43
2.2. Аналіз сучасного стану та факторів впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства.....	54
2.3. Оцінка ефективності механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на ТОВ «SOFRO»	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	75
3.1. Проблеми та перспективи розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «SOFRO»	75
3.2. Напрями підвищення ефективності управління інноваційно-інвестиційними процесами та модель удосконалення	86
3.3. Рекомендації щодо посилення нормативно-правового та організаційного забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства	91
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	

Вступ

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення підходів до управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств в сучасних умовах господарювання, які характеризуються нестабільністю економічного середовища, обмеженістю фінансових ресурсів, зростанням інвестиційних ризиків та потребою впровадження інноваційних рішень. Особливої значущості набуває проблема ефективного використання інвестиційних ресурсів та формування дієвого механізму управління інноваційними проектами на рівні підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій свідчить, що проблемам управління інноваційною та інвестиційною діяльністю присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Афанасьєва М.В., Голубкової О.М., Іващенко В.І., Ковальчука Т.М., Котлера Ф., Мескона М.Х., Окландера М.А., Пилипенка А.А., Примака Т.О., Ромата Є.В., Хмарської І.А. та інших. Разом з тим питання комплексного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на рівні конкретного підприємства потребують подальшого поглиблення та практичної конкретизації.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є формулювання та обґрунтування теоретичних засад управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організації, а також розробка методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «SOFRO».

Для досягнення зазначеної мети визначені такі завдання:

- з'ясувати економічну сутність та значення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства;
- дослідити теоретичні основи та сучасні підходи до управління інноваційно-інвестиційною діяльністю;
- проаналізувати сучасний стан та фактори впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність ТОВ «SOFRO»;

- оцінити ефективність управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємстві;
- визначити основні проблеми та резерви розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності;
- розробити напрями вдосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ТОВ «SOFRO»;
- обґрунтувати доцільність запровадження запропонованих заходів та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних методів, механізмів та інструментів управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на прикладі ТОВ «SOFRO».

Методологія і методи дослідження: у процесі дослідження були використані методи аналізу та синтезу — для вивчення економічної сутності інноваційно-інвестиційної діяльності; системний підхід — для формування цілісного бачення процесу управління; методи економічного аналізу — для оцінки ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства; порівняльний та статистичний аналіз — для дослідження динаміки показників; табличний і графічний методи — для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ «SOFRO», наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, монографії, фахові публікації, а також матеріали з офіційних Інтернет-ресурсів.

Структура роботи. Дипломна робота включає вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства та її роль у розвитку організації

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та турбулентного економічного середовища інноваційно-інвестиційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств. Вона виступає фундаментом підвищення конкурентоспроможності, зростання ринкової вартості підприємства, оптимізації ресурсного потенціалу та формування довгострокових стратегічних переваг.

Здатність бізнес-організацій адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології та забезпечувати раціональне використання інвестиційних ресурсів визначає їхню стійкість і стратегічний розвиток. Особливо це актуально для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнної економіки, обмеженого доступу до капіталу та зростання ризиків [17, С 54-61].

Для ефективного управління інвестиційно-інноваційними процесами необхідне комплексне наукове обґрунтування понять «інвестиції», «інновації», «інноваційна діяльність» та «інвестиційна діяльність», а також оцінка їхнього взаємозв'язку у системі стратегічного менеджменту.

Науковці відзначають, що саме здатність підприємства залучати інвестиції, генерувати та впроваджувати інновації є критерієм його адаптивності та перспективності у майбутньому розвитку [25].

Дослідженню питань теоретичних основ інноваційно-інвестиційної діяльності присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних учених-економістів та практиків. Зокрема, вагомий внесок у формування концепції інноваційного розвитку зробили Й. Шумпетер, який вперше визначив

інновації як рушійну силу економічного зростання та конкурентної боротьби, а також П. Друкер [11], який розглядав інновації як інструмент створення нових можливостей бізнесу і механізм стратегічного оновлення організацій. Важливе місце у сучасній теорії інновацій посідають напрацювання М. Портера [26] щодо формування конкурентних переваг через інноваційні стратегії та дослідження OECD [53], викладені в «Осло мануалі», де інноваційна діяльність підприємств аналізується з позиції системного підходу, класифікації інновацій та оцінки їх ефективності. Серед українських учених проблематику інноваційно-інвестиційного розвитку ґрунтовно висвітлюють З. Варналій, який обґрунтовує зв'язок інновацій із національною економічною безпекою, О. Амоша [1, С 20-34], що досліджує модернізаційні механізми та інноваційні трансформації промисловості, а також Т. Ковтун [18], яка акцентує на важливості інвестиційних ресурсів для розбудови інноваційної екосистеми країни та підвищення технологічного потенціалу підприємств. Окрему увагу науковці приділяють питанням державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності, зокрема підтримці стартапів, розвитку кластерних моделей, стимулюванню наукових досліджень і комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності. Також значний внесок у методологічні засади управління інноваціями зробили Р. Фатхутдінов і В. Герасимчук [7, С 45-52], які розглядають інноваційний менеджмент як комплексний процес планування, організації, мотивації та контролю інноваційної діяльності. Таким чином, наукові підходи до аналізу інноваційно-інвестиційного розвитку охоплюють широкий спектр аспектів: від стратегічного управління та фінансування інновацій до формування інноваційної культури, розвитку цифрових технологій, оцінки ризиків та ефективності інноваційних проєктів. Незважаючи на значний обсяг досліджень, сучасні умови вимагають подальшого вдосконалення теоретичних підходів і пошуку нових моделей інноваційно-інвестиційного управління, адаптованих до викликів глобалізації, нестабільності економічного середовища та необхідності відбудови українського бізнесу.

У сучасних умовах трансформації економічних систем та глобальної конкуренції інноваційно-інвестиційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку організацій. Необхідність активізації інноваційних процесів зумовлюється високою динамікою ринкового середовища, технологічними змінами, цифровізацією, появою нових потреб споживачів і загостренням конкурентної боротьби. Водночас якість та масштабність інноваційного розвитку підприємств безпосередньо залежать від обсягів і структури інвестиційних ресурсів, які формують фінансову основу для впровадження нововведень.

Інноваційно-інвестиційна діяльність розглядається в економічній науці як комплекс взаємопов'язаних процесів, що включають створення, впровадження та комерціалізацію інновацій, а також залучення й ефективне використання інвестиційних ресурсів з метою реалізації інноваційних проектів. Таким чином, інновації та інвестиції не існують ізольовано: інвестиції забезпечують можливість інноваційних рішень, а інновації виступають основою підвищення ефективності вкладених інвестицій та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Поняття «інновація» вперше науково обґрунтував Й. Шумпетер, який визначив її як реалізацію нових комбінацій ресурсів, що приводить до появи нових продуктів, технологій, методів управління та ринків [44]. Він виділяв інновації у формі:

- створення нових продуктів;
- впровадження нових технологій;
- освоєння нових ринків;
- нових методів організації виробництва;
- зміни структури галузі.

Сучасні економічні підходи трактують інновацію ширше — як системний процес створення та поширення нових знань, що формує цінність для організації та суспільства. На думку П. Друкера, інновації є основою стратегічного розвитку бізнесу, а інноваційність — це управлінська функція,

що передбачає систематизацію творчих ідей та їх трансформацію в економічні результати [12].

Термін «інвестиції» визначається як вкладення капіталу з метою отримання майбутніх економічних або соціальних вигод. В економічній науці інвестиції класифікують за різними критеріями:

- за напрямками: реальні, фінансові, інтелектуальні;
- за джерелами: власні, позикові, залучені;
- за цілями: виробничі, інноваційні, соціальні, екологічні;
- за термінами: короткострокові, середньострокові, довгострокові.

Інноваційна діяльність – це процес створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, технологій, методів управління, що забезпечують покращення ефективності підприємства [13].

Інвестиційна діяльність – це сукупність управлінських рішень та заходів щодо залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою отримання економічного та соціального ефекту [2].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування понять «інновації» та «інвестиції», тому спробуємо відобразити в таблиці 1 узагальнюючі ключові визначення різних авторів.

Таблиця 1.1

Визначення понять «інновації» та «інвестиції» у працях науковців

Автор	Визначення інновацій	Визначення інвестицій
Й. Шумпетер (1934)	Нові комбінації факторів виробництва, що створюють додану вартість	Капіталовкладення для розвитку виробництва
П. Друкер (1993)	Засіб перетворення змін у можливості для бізнесу	Ресурси, спрямовані на отримання майбутніх результатів
Ф. Хайєк (1978)	Процес відкриття нового знання в умовах ринку	Розподіл капіталу між альтернативами
OECD, Oslo Manual (2018)	Новий або значно покращений продукт, процес, метод маркетингу чи організації	Інвестиції у НДДКР та інші інноваційні активи
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Технологічні, організаційні, соціальні нововведення	Кошти, що вкладаються з метою отримання прибутку

Варналій (2021)	Інструмент підвищення конкурентоспроможності економіки	Інструмент підвищення конкурентоспроможності економіки
Фатхутдінов (2019)	Комплекс процесів створення і впровадження нових рішень	Сукупність цілеспрямованих витрат на інновації
Портер (2004)	Каталізатор створення конкурентних переваг галузі	Ресурси, які забезпечують структурні зміни в компанії

Джерело: побудовано автором на основі [44, 12, 13, 2, 15].

Узагальнення показує, що інновації розглядають як процес створення та впровадження нововведень, а інвестиції — як ресурсне забезпечення цього процесу.

Формування чіткого науково-методичного підґрунтя інноваційно-інвестиційної діяльності передбачає не лише визначення сутності основних понять, але й детальне їх структурування. Різноманіття підходів до трактування інновацій та інвестицій зумовлене багатогранністю цих категорій, їхнім функціональним призначенням у системі управління підприємством та впливом зовнішнього середовища. В сучасних умовах цифрової трансформації, високої ринкової конкуренції та потреби у відновленні економіки України особливо важливим стає розуміння різних видів інновацій — від технологічних і продуктових до організаційних і соціальних, а також типів інвестицій — від капітальних вкладень у виробничі активи до інвестицій у людський капітал, НДДКР та інтелектуальні ресурси. Систематизація цих категорій дає можливість підприємствам вибудовувати оптимальні стратегії розвитку, ефективно формувати інноваційне портфоліо, оцінювати економічну доцільність проєктів та обирати найбільш результативні моделі управління. З огляду на це важливо розглянути основні класифікаційні підходи до інновацій та інвестицій табл. 1.2, що дозволить комплексно оцінити їхню роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства та формуванні його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.2.

Характеристика класифікацій інновацій та інвестицій

<i>Інновації</i>		
Вид	Характеристика	Приклад
Продуктові	Нові товари/послуги	Розумні меблі, AR-каталоги

Процесні	Нові технології виробництва	Роботизовані лінії
Маркетингові	Нові маркетингові методи	3D-конфігуратори, VR-шоуруми
Організаційні	Нові моделі управління	Agile-менеджмент

Продовження таблиці 1.2.

<i>Інвестиції</i>		
Вид	Особливість	Джерело
Реальні	Вкладення у матеріальні активи	Обладнання, будівлі
Інтелектуальні	Розвиток знань і R&D	Наукові дослідження
Фінансові	Вкладення у фінансові активи	Цінні папери
Соціальні та ESG	У стійкий розвиток	Еко-проекти, енергозбереження

Джерело: складено автором.

Нами обумовлено поєднання інноваційно-інвестиційної діяльності, і на нашу думку — це, інтегрована система управління інвестиційними ресурсами, спрямована на створення, впровадження та розвиток інновацій для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Таке поєднання дає змогу перетворювати фінансові ресурси у технологічний та ринковий результат табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні цілі інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Ціль	Суть
Підвищення конкурентоспроможності	Впровадження нових продуктів, оптимізація витрат
Довгострокове зростання	Розширення ринків, модернізація виробництва
Підвищення продуктивності	Автоматизація, інновації в управлінні
Мінімізація ризиків	Диверсифікація інвестицій, технологічна стійкість
Зростання вартості бізнесу	Залучення інвесторів, ринкова капіталізація

Джерело: складено автором.

Перелічимо функції інноваційно-інвестиційної діяльності та надамо їх коротку характеристику для організації в сучасних умовах: ресурсна; стратегічна; виробнича; маркетингова; соціальна (створення робочих місць, розвиток компетенцій персоналу).

Ресурсна функція забезпечує залучення, формування та ефективне використання фінансових, технологічних, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів. Вона спрямована

на створення бази, що дозволяє підприємству впроваджувати нові рішення та підтримувати безперервний розвиток.

Стратегічна функція визначає довгострокові напрями розвитку організації, формує її конкурентні переваги та підвищує адаптивність до змін ринкового середовища. Через інновації та інвестиції підприємство закладає фундамент для майбутнього зростання та зміцнення ринкових позицій.

Виробнича функція спрямована на модернізацію технологічних процесів, впровадження нових методів організації праці та оновлення обладнання. Реалізація цієї функції забезпечує підвищення продуктивності, оптимізацію витрат і покращення якості продукції або послуг.

Маркетингова функція передбачає створення інноваційних продуктів та послуг відповідно до потреб ринку, розвиток каналів збуту та формування унікальної ринкової пропозиції. Її виконання сприяє підвищенню привабливості бренду, розширенню цільової аудиторії та збільшенню частки на ринку.

Соціальна функція реалізується через створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури та підтримку соціально значущих ініціатив. Соціальна складова інноваційно-інвестиційної діяльності сприяє зміцненню кадрового потенціалу та підвищує соціальну відповідальність бізнесу.

Згідно з позицією OECD (2022), компанії, що системно інвестують в інновації, демонструють у середньому на 25–30% вищі темпи зростання продуктивності.

Розвиток інноваційно-інвестиційної активності на підприємстві дозволяє наступне:

- адаптуватися до нестабільності ринку
- формувати інтелектуальний капітал
- зміцнювати позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках
- забезпечувати технологічну безпеку
- підвищувати ефективність бізнес-процесів

У контексті України вона також є основою переходу до моделі економіки знань і глобальних виробничих ланцюгів [17, С. 150-154].

Інвестиційна діяльність є системою формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою відтворення і розширення виробничого потенціалу. Ефективність інвестиційної діяльності визначає можливості підприємства щодо технічного, технологічного, кадрового й організаційного оновлення, а відтак — його конкурентоспроможність.

Взаємозалежність інновацій та інвестицій носить причинно-наслідковий характер:

- інновації потребують фінансових ресурсів для досліджень, розробок, модернізації виробництва;
- інвестиції забезпечують активізацію технологічних змін;
- успішні інноваційні проєкти підвищують ефективність інвестицій.

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок особливостей інновацій та інвестицій

Елемент	Особливість	Результат
Інновація	Вимагає ресурсної підтримки	Потреба у фінансуванні
Інвестиція	Спрямована на підвищення ефективності	Зростання технологічного рівня
Інноваційний проєкт	Комбінація сучасних технологій та капіталу	Інноваційний продукт / процес
Результат	Підвищення конкурентоспроможності	Довгострокове зростання

Джерело: складено автором.

Виходячи з вище наведеного, може сказати, що інноваційні та інвестиційні процеси є базою для:

- стратегічної трансформації;
- конкурентоспроможності;
- цифрової модернізації;
- міжнародної інтеграції.

Ефективність можлива лише за умови координації інноваційних і фінансових ресурсів [2, С. 67-74].

Отже, інновації та інвестиції повинні розглядатися як єдина система стратегічного управління, що потребує наукового підходу, фінансової підтримки, розвитку людського капіталу та інтеграції у глобальні економічні процеси.

Інноваційно-інвестиційна діяльність є ключовим елементом розвитку організації, забезпечує підвищення її конкурентного потенціалу, прискорює адаптацію до змін зовнішнього середовища та сприяє зростанню прибутковості у довгостроковій перспективі. Ефективність такої діяльності залежить від системності управління, доступу до ресурсів і рівня інноваційної культури в організації.

1.2. Підходи, принципи та моделі управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в сучасних умовах господарювання

Ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю вимагає використання сучасних концепцій менеджменту, що поєднують стратегічне планування, механізми фінансування, управління проектами, ризиками та трансформацією бізнес-процесів. Інновації сьогодні розглядаються не лише як впровадження технологічних рішень, але й як комплексний процес модернізації відносин у виробництві, управлінні персоналом, маркетингу та організації ринкової діяльності [4, 13].

У науковій літературі та практиці господарювання існує декілька фундаментальних підходів до управління інноваціями та інвестиціями. Їх класифікація наведена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні підходи до управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства

<i>Підхід</i>	<i>Значення</i>	<i>Основні акценти</i>	<i>Представники</i>
Системний	Організація як цілісна система	Взаємозв'язок інновацій, ресурсів,	Берталанфі, Портер

		зовнішнього середовища	
Проектний	Управління інноваціями через проекти	Цілі, етапи, бюджет, KPI, ризики	PMBOK, ISO 21500
Стратегічний	Інновації як елемент довгострокової стратегії	Конкурентні переваги, місія, стратегічні цілі	Друкер, Ансофф
Процесний	Побудова бізнес-процесів інновацій	Стандарти ISO, цикли PDCA	Демінг

Продовження таблиці 1.5

Маркетинговий	Орієнтація на ринковий попит та споживача	Аналіз потреб, позиціонування, нові продукти	Котлер
Підхід відкритих інновацій	Співпраця з зовнішніми партнерами	Партнерства, стартапи, коворкінг, R&D-альянси	Chesbrough
Інвестиційно-портфельний	Формування портфеля інвестицій	ROI, NPV, IRR, ризики	Шарп, Марковіц

Джерело: складено автором на основі [4, 13].

Узагальнення таблиці 1.4 свідчить про те, що в сучасних умовах домінує інтегрований підхід, який комбінує стратегічний, проектний та інноваційно-портфельний методи.

Принципи формують основу організації процесів та прийняття управлінських рішень. Відповідно до робіт Варналія (2021), Фатхутдінова (2019), OECD (2018) та Oslo Manual (2020), надамо коротку характеристику сучасним ключовим принципам:

Принцип системності та комплексності. Передбачає формування інноваційно-інвестиційної діяльності як інтегрованої системи, де всі елементи – фінансові, технологічні, кадрові та організаційні – взаємопов'язані. Реалізація цього принципу означає комплексний підхід до планування, оцінювання та впровадження проєктів, що дозволяє уникати фрагментарності та підвищує узгодженість інноваційних рішень.

Принцип пріоритету стратегічного розвитку. Припускає орієнтацію підприємства не лише на короткострокову вигоду, а на довгострокові конкурентні переваги. Інновації та інвестиції мають формуватися відповідно до стратегічних цілей організації, забезпечуючи сталий розвиток, зміцнення ринкових позицій та формування нових напрямів діяльності.

Принцип адаптивності та гнучкості. Цей підхід означає здатність підприємства швидко реагувати на зміну ринкових умов, технологічних трендів і потреб споживачів. Гнучкість управління інноваційно-інвестиційними процесами дає змогу коригувати стратегію, тактику та обсяги фінансування відповідно до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Принцип управління ризиками. Передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію потенційних загроз, що супроводжують інноваційні та інвестиційні проєкти. Оскільки інновації завжди містять елемент невизначеності, системне управління ризиками допомагає підприємству зменшити можливі втрати та забезпечити стабільність реалізації проєктів.

Принцип орієнтації на результат та ефективність. Сутність полягає у спрямованості інноваційно-інвестиційної діяльності на досягнення чітко визначених показників — економічних, технологічних, соціальних. Проєкти оцінюються за їх продуктивністю, окупністю та відповідністю встановленим цілям, що забезпечує раціональне використання ресурсів.

Принцип інноваційної культури та розвитку персоналу. Вимагає формування середовища, яке стимулює творчість, ініціативність і готовність працівників до змін. Підприємство повинно інвестувати у навчання, розвиток компетенцій і мотивацію персоналу, адже людський капітал є ключовим джерелом інновацій.

Принцип прозорості фінансування та контролю витрат. Передбачає відкритість фінансової інформації, чіткість процедур використання інвестицій та регулярний контроль за витратами. Дотримання цього принципу підвищує довіру інвесторів, акціонерів та інших стейкхолдерів і сприяє підвищенню фінансової дисципліни.

Принцип синергії внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Означає поєднання внутрішніх можливостей підприємства з зовнішніми — партнерствами, науковими установами, державними програмами підтримки, інвесторами. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, прискорити впровадження інновацій і підвищити результативність проєктів.

Правильне комбінування принципів підвищує якість інноваційної політики організації.

У науковій літературі виділяють декілька моделей, що відображають механізм формування та реалізації інновацій таблиця 1.6.

Таблиця 1.6

Основні моделі інноваційного розвитку організації

Модель	Характеристика	Сфера застосування
Лінійна модель	Інновації проходять етапи від ідеї до комерціалізації	Традиційні промислові компанії
Інтерактивна модель	Зворотній зв'язок між етапами	Технологічні та виробничі фірми
Модель відкритих інновацій	Використання зовнішніх знань та партнерств	ІТ-сектор, кластери
R&D-центрована модель	Створення корпоративних наукових центрів	Великі корпорації
Стартап-орієнтована модель	Стимулювання внутрішнього підприємництва	Digital-компанії, інкубатори
Портфельна інноваційна модель	Формування інноваційного портфеля	Інвестфонди, холдинги

Джерело: побудовано автором на основі [11, 45]

Наведена таблиця систематизує ключові моделі інноваційного розвитку підприємства, що застосовуються у сучасній економічній теорії та практиці. Кожна модель відображає специфічний підхід до формування та реалізації інноваційної політики, від традиційного лінійно-послідовного процесу до інтегрованих відкритих інновацій та партнерських екосистем. Їх порівняння дає можливість визначити закономірності еволюції інноваційного менеджменту: перехід від внутрішньо орієнтованих закритих систем до децентралізованих мережових структур, інтеграції інтелектуального капіталу, цифрових технологій і зовнішніх партнерств.

Така класифікація сприяє більш глибокому усвідомленню механізмів впровадження інновацій на підприємстві, вибору оптимальної моделі управління залежно від стратегічних пріоритетів, рівня ризику, ресурсного потенціалу та ринкового середовища.

Спробуємо побудувати узагальнену схему моделі управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сьогодення рис. 1.1.



Рис. 1.1. Узагальнена схема моделі управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в сучасних умовах.

Джерело: побудовано автором на основі [45].

Схема 1.1 демонструє циклічність та зворотний зв'язок у процесі реалізації інновацій.

Сучасні підприємства та організації застосовують такі застосовують в своїй діяльності наступні механізми:

- Agile / Scrum / Lean.
- KPI та OKR системи.
- Balanced Scorecard.
- TRL-рівні технологічної готовності.
- Методи оцінки інвестицій: NPV, IRR, PI, Payback Period.
- R&D-центри, бізнес-інкубатори, акселератори.
- Venture financing, гранти, державні програми підтримки інновацій.

Побудуємо таблицю в якій відобразимо порівняння традиційних і сучасних моделей.

Таблиця 1.7

Порівняння традиційного та сучасного підходу до інноваційного менеджменту

Параметр	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Управління	Централізоване	Гнучке, децентралізоване
Фокус	Виробництво	Ринок, клієнт
Ризики	Мінімізація	Контрольоване прийняття
Персонал	Наймані працівники	Команди знань, таланти
Джерела	Внутрішні	Зовнішні + партнерські мережі

Джерело: побудовано автором на основі [57, 11, 45, 50]

Порівняння традиційного та сучасного підходів до інноваційного менеджменту свідчить про суттєву еволюцію поглядів на інноваційний розвиток підприємства. Традиційний підхід ґрунтується на лінійності процесів, внутрішній генерації ідей та орієнтації на поступове вдосконалення існуючих продуктів і технологій. Натомість сучасний підхід передбачає відкритість інновацій, інтеграцію зовнішніх знань, активну співпрацю з партнерами, застосування цифрових технологій та швидку адаптацію до змін ринкового середовища. Така трансформація забезпечує підприємствам більшу конкурентоспроможність, гнучкість та здатність створювати інноваційні рішення, що відповідають потребам глобального ринку.

Ефективне управління інноваційно-інвестиційними процесами передбачає глибокий аналіз ринкового середовища, своєчасну ідентифікацію можливостей технологічного оновлення, залучення фінансових ресурсів та формування сприятливого внутрішнього клімату для розвитку творчості й ініціативності персоналу. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження цифрових інструментів управління, використання аналітичних платформ для прогнозування рентабельності інноваційних проєктів, а також практик корпоративного підприємництва (intrapreneurship), що стимулюють появу нових ідей всередині організації представлено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Інструменти управління інноваційною діяльністю підприємства

Інструмент	Коротка характеристика	Очікуваний результат
Стратегічне планування інновацій	Визначення довгострокових інноваційних цілей, пріоритетів та ресурсного забезпечення	Системність та узгодженість інноваційного розвитку
Аналіз інноваційного потенціалу	Оцінка наявних ресурсів, компетенцій, технологій та готовності до інновацій	Об'єктивне розуміння можливостей та обмежень
Бенчмаркінг	Порівняння з конкурентами, лідерами ринку, кращими практиками галузі	Пошук успішних моделей та адаптація передового досвіду
R&D (дослідження та розробки)	Організація науково-дослідної та конструкторської діяльності	Створення нових продуктів, технологій, рішень
Агіль-менеджмент інновацій	Гнучкі методики планування і втілення інновацій (Agile, Scrum, Lean)	Скорочення часу виходу продукту на ринок, підвищення адаптивності
Design Thinking	Методика креативного мислення, орієнтована на потреби користувачів	Створення інновацій, що відповідають реальним запитам ринку
Корпоративне підприємництво (intrapreneurship)	Стимулювання ініціативності персоналу, внутрішні стартапи	Генерація інновацій всередині компанії, розвиток талантів
Відкриті інновації	Співпраця з університетами, стартапами, партнерами, акселераторами	Розширення джерел ідей і технологій, пришвидшення інновацій
Інноваційний контроль та аудит	Аналіз результативності інноваційних проєктів, аудит витрат і ризиків	Підвищення ефективності інноваційного портфеля
Фінансові інструменти підтримки інновацій	Венчурне фінансування, гранти, держпідтримка, краудфандинг	Забезпечення ресурсів для реалізації інновацій

Джерело: складено автором на основі [11, 57, 48].

Представлені інструменти відображають сучасний підхід до управління інноваційною діяльністю, що поєднує стратегічне бачення, гнучкість управління, орієнтацію на потреби споживачів та інтеграцію зовнішніх джерел знань. Використання цих інструментів забезпечує формування стійкої інноваційної екосистеми підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Таким чином, сучасне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю характеризується інтегрованістю, гнучкістю та стратегічною спрямованістю. Воно поєднує економічні, організаційні, технологічні та

соціальні аспекти, формуючи комплексні механізми розвитку, завдяки яким підприємства здатні ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки.

Отже, у сучасних умовах управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організація має:

- базуватися на стратегічному та системному підходах;
- поєднувати механізми внутрішніх інновацій та відкритих партнерств;
- використовувати сучасні ІТ-інструменти та методології управління;
- орієнтуватися на гнучкість, адаптивність та швидкість комерціалізації знань.

Формування інноваційної культури та ефективної системи управління інвестиціями слугує ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Нормативно-правове забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні та міжнародні стандарти.

Нормативно-правове забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності охоплює сукупність національних законів, урядових програм і стратегій, регуляторних актів, а також міжнародних угод і стандартів, що визначають правове поле для інноваційної діяльності та залучення інвестицій. Ефективна правова база стимулює розвиток інновацій, захищає інтелектуальну власність, визначає умови для державно-приватного партнерства й доступу до міжнародних програм фінансування й співробітництва.

Розглянемо детальніше основні закони та нормативні документи України в сфері інновацій та інвестицій. Нижче наведені ключові законодавчі

акти та урядові документи, що формують правову базу інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні а саме:

Закон України «Про інноваційну діяльність» (№ 40-IV від 04.07.2002) — визначає правові, економічні та організаційні засади регулювання інноваційної діяльності, механізми підтримки інновацій, правовий захист результатів інноваційної діяльності [16].

Закон України «Про інвестиційну діяльність» (№ 1560-XII від 18.09.1991) — закладає загальні принципи інвестиційної діяльності, захист інвесторів, порядок здійснення інвестицій [17].

Розпорядження Кабінету Міністрів «Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» (№ 526-р від 10.07.2019) — визначає стратегічні напрями державної політики у сфері інновацій, цілі й інструменти реалізації [10].

Національні стратегії цифрового розвитку та інновацій (наприклад, WINWIN — Стратегія цифрового розвитку 2025–2030) — орієнтовані на підтримку цифрових інновацій, стартапів і створення сприятливого інвестиційного середовища.

Розглядаючи міжнародні стандарти які надають організаціям методологію й рекомендації для системного управління інноваційною діяльністю – це ISO 56002:2019 (Innovation management — Innovation management system — Guidance) — стандарт, який надає рекомендації щодо системи управління інноваціями: процеси, лідерство, стратегія, ресурси, оцінка ризиків та вимірювання результатів. Впровадження ISO 56002 дозволяє організаціям формалізувати інноваційні процеси та інтегрувати їх у загальну систему управління.

Крім ISO 56002, для інновацій і якості застосовуються й інші стандарти (ISO 9001 для систем менеджменту якості, ISO 14001 для екологічного менеджменту, ISO/IEC стандарти в сфері IT), які забезпечують суміжну сумісність управлінських систем [58].

Міжнародні організації (World Bank, EBRD, IMF) регулярно оцінюють інвестиційний клімат України та надають рекомендації щодо поліпшення регуляторного середовища. Зовнішні кредити та інвестиції, а також технічна допомога від цих інституцій сприяють відновленню інфраструктури, розвитку приватного сектору та створенню умов для інновацій. У 2023–2024 рр. МФІ значно посилили фінансову і програмну підтримку України (пакети від World Bank, активність EBRD) [59].

Проводячи дослідження практичної проблеми реалізації нормативно-правової бази ми виокремили основні із них:

- нестабільність та часті зміни нормативної бази, що ускладнює довгострокове планування інвесторів;
- недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності в окремих сегментах ринку;
- адміністративні бар'єри та складні процедури отримання держпідтримки;
- нерівномірна доступність фінансових інструментів для малих інноваційних фірм.

Виходячи з даного дослідження проблематики нормативно-правової бази пропонує наступні рекомендації для їх поліпшення:

1. Уніфікувати нормативну базу, зменшити частоту змін та підвищити прозорість регуляторних інструментів.
2. Посилити систему захисту інтелектуальної власності та спростити процедури комерціалізації НДДКР.
3. Розвивати податкові стимули, спрямовані на R&D та венчурні інвестиції; впровадити чіткі критерії для отримання грантів.
4. Розширювати участь у міжнародних програмах (Horizon Europe) і підвищувати якість підготовки проєктів для доступу до зовнішнього фінансування [61].

Якщо говорити про взаємодію національних норм та міжнародних стандартів, а саме практичних наслідків для підприємств, це означає

необхідність одночасного дотримання національних регуляцій і визнаних міжнародних стандартів управління інноваціями. Впровадження ISO 56002 забезпечує системний підхід до інновацій, що підвищує шанси на успішне залучення іноземного фінансування і участь у міжнародних проєктах [58]. Інституційна участь держави у програмах ЄС та співпраця з МФІ підвищують доступ до знань та капіталу, проте вимагають відповідності певним стандартам прозорості, фінансової звітності та екологічним вимогам.

Отже, нормативно-правове забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні формується через національні закони (зокрема Закон «Про інноваційну діяльність» та Закон «Про інвестиційну діяльність»), урядові стратегії (Стратегія розвитку інновацій до 2030 р., Стратегія цифрового розвитку) та через інтеграцію в міжнародні програми й стандарти (Horizon Europe, ISO 56002). Ефективність національної політики залежить від поєднання сприятливих регуляторних умов, податкових та фінансових стимулів, захисту інтелектуальних прав та інтеграції з міжнародними стандартами. Для підвищення інвестиційної привабливості України необхідні послідовні реформи, стабільність регуляторного середовища та активна участь у міжнародних програмах співробітництва.

1.4. Зарубіжний досвід організації управління інноваційно-інвестиційними процесами

Зарубіжний досвід управління інноваційно-інвестиційними процесами є цінним джерелом для України, оскільки дає змогу виявити ефективні моделі, інструменти та організаційні підходи, які сприяють залученню інвестицій у інноваційні проєкти, підвищенню продуктивності і конкурентоспроможності. Методи державної підтримки, інституційні моделі та регіональні практики в різних країнах демонструють низку успішних прикладів, які варто адаптувати в українському контексті.

Розглядаючи спільні підходи у міжнародній практиці, можна виділити у багатьох країнах кілька ключових підходів до організації управління інноваційно-інвестиційними процесами, а саме:

- створення спеціалізованих агентств із залучення інвестицій та підтримки інновацій;
- використання кластерних моделей і технологічних парків;
- застосування стимулів для R&D-інвестицій (податкові пільги, гранти);
- активне залучення державно-приватного партнерства (PPP) і міжнародних програм;
- децентралізація управління інноваційною політикою до регіонального й місцевого рівнів.

Так, у дослідженні Лаглера 2020 року було проаналізовано досвід Європи (Польща, Франція, Німеччина, Швеція) та США в підвищенні інвестиційної привабливості регіонів [53, С. 63-70].

У дослідженні Loewendahl 2018 року розглянуто найкращі практики агентств з привабленням прямого іноземного інвестування (FDI) у світовому контексті. Спробуємо навести приклади організацій управління інноваційно-інвестиційними процесами за кордоном табл. 1.9.

Таблиця 1.9.

Основні моделі організації управління інноваційно-інвестиційними процесами за кордоном

№	Країна / регіон	Модель управління	Ключові елементи
1	Польща	Регіонально-локальна децентралізація + агенція	Місцеві влади мають значну автономію у стимулюванні інвестицій.
2	Франція	Національна агентура + регіони	Централізована підтримка + кластеризація стратегічних секторів.
3	США	Business Zones + стимули для інвесторів на штатному/регіональному рівні	Переваги для інвесторів, акцент на місцевому економічному розвитку
4	Швеція	Державна стратегія інновацій + сильна приватна складова	Високий рівень приватних R&D-інвестицій, підтримка інноваційної екосистеми.

Джерело: побудовано автором на основі [53, С. 63-70].

Розкриємо детальніше в прикладах цих країн використання інноваційно-інвестиційних процесів. Наприклад, Швеція зауважила суттєвий прогрес у формуванні інноваційно-інвестиційного середовища завдяки узгодженій державній стратегії, великій долі приватних R&D-інвестицій та створенню кластерів.

У Польщі було створено систему, де на рівні воєводств місцеві органи мали значну автономію у залученні інвесторів, створенні зон із пільговим режимом та використанні податкових пільг.

Франція поєднує національну координацію інноваційної політики з сильною роллю регіональної влади та створенням спеціалізованих агентств.

А в США одним із ефективних інструментів передбачено створення спеціальних бізнес-зон (business zones) для інвесторів із пільгами, податковими стимулами та місцевою підтримкою.

Все це демонструє інструменти інноваційно-інвестиційної діяльності
рис. 1.2.

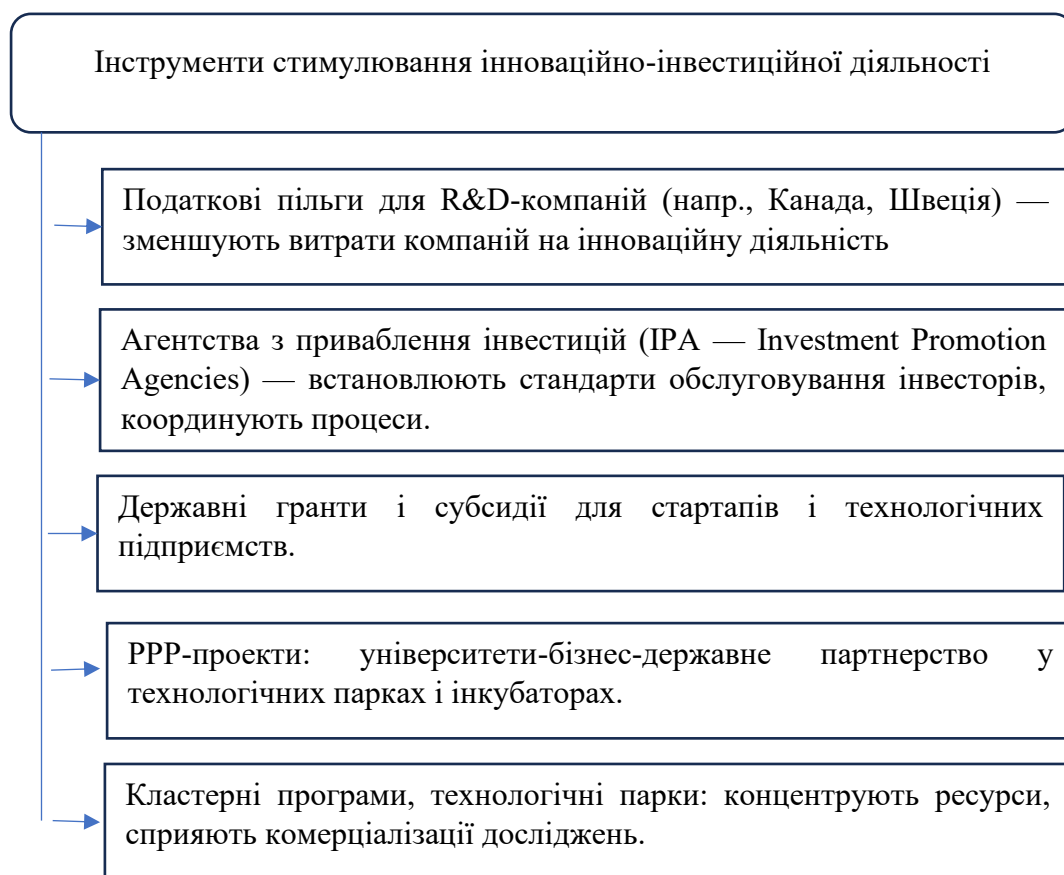


Рис. 1.2. Стимулюючі інструменти інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств.

Джерело: побудовано автором.

Аналізуючи стимулюючі інструменти інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, пропонуємо побудувати таблицю 1.10, а саме порівняння стимулів у міжнародному досвіді та їх основних переваг.

Таблиця 1.10

Порівняння стимулів та їх переваг – міжнародний досвід

№	Країна	Інструмент стимулювання	Основна перевага
1	Канада	Податкові кредити на R&D (20-35 %)	Зменшення фінансового навантаження на інновації
2	США	Бізнес-зони з пільгами	Пряме залучення інвесторів у регіональні проекти
3	Польща	Спеціальні економічні зони + місцева автономія	Мотивування локального розвитку, інвесторів
4	Швеція	Сильна державна стратегія + приватні R&D-інвестиції	Ефективне поєднання державної політики та приватної активності

Джерело: складено автором на основі [54].

Представлена таблиця відображає різні підходи країн світу до стимулювання інноваційно-інвестиційних процесів, що ґрунтуються на поєднанні фінансових, податкових та інституційних механізмів. Кожна із зазначених країн застосовує унікальний інструмент, спрямований на активізацію інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Канада робить акцент на податкових кредитах на науково-дослідні роботи, що дозволяє суттєво зменшити фінансовий тиск на підприємства та стимулює їх до інвестування в інновації. Такий механізм є особливо ефективним для малого та середнього бізнесу, який часто обмежений у ресурсах.

У США ключову роль відіграють бізнес-зони з податковими та адміністративними пільгами, які спрямовані на регіональний розвиток. Цей підхід стимулює розміщення інноваційних компаній у визначених локаціях, водночас забезпечуючи залучення зовнішніх інвесторів.

Польща успішно використовує модель спеціальних економічних зон, поєднану з високим рівнем місцевої автономії. Важливою перевагою цієї моделі є її спрямованість на локальний економічний розвиток.

Швеція демонструє ефективність комплексного підходу, у якому поєднуються активна державна політика в сфері інновацій і значні приватні інвестиції в R&D. Така синергія створює стійку інноваційну екосистему, де держава задає стратегічні орієнтири, а бізнес забезпечує динамічне впровадження новітніх рішень.

Загалом аналіз засвідчує, що успіх інноваційної політики залежить від збалансованого поєднання податкових стимулів, інституційної підтримки та партнерства держави й приватного сектору. Представлені країни демонструють різні, але ефективні моделі, які можуть бути адаптовані з урахуванням умов України.

Отже, порівняння інструментів стимулювання в різних країнах показує, що універсальної моделі не існує — кожна держава формує власну систему

підтримки інновацій відповідно до економічних умов та стратегічних цілей. Водночас усі приклади мають спільну рису: вони забезпечують підприємствам конкретні стимули для активізації інноваційної діяльності — від податкових пільг (Канада, Польща) до створення спеціальних зон розвитку (США) та комплексного державного управління інноваціями (Швеція). Такі підходи можуть бути корисними для України при формуванні ефективної політики підтримки інноваційно-інвестиційних процесів.

Як ми можемо бачити з вище представленого дослідження зарубіжний досвід організації управління інноваційно-інвестиційними процесами демонструє, що успішні моделі ґрунтуються на чітких інституційних структурах, стимулюючих механізмах, координації держави, бізнесу і наукових інституцій, а також на активній участі регіонів. Адаптація цих моделей до українського контексту потребує врахування національних особливостей — регіональної структури, інституційної спроможності та економічного середовища. Реалізація запропонованих заходів може сприяти підвищенню ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «SOFRO»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «SOFRO» — це інноваційно-орієнтоване підприємство, що функціонує на українському ринку з 2000 року. Основна діяльність компанії пов'язана з виробництвом та дистрибуцією. SOFRO — це виробник корпусних меблів. Компанія зареєстрована як Товариство з обмеженою відповідальністю, ЄДРПОУ 35741876.

Юридична адреса підприємства: Львівська область, смт Жвирка. Форма власності — приватна. Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Керівник — директор Сидоренко О. П.

Компанія почала роботу в 2000 році, згодом — зростала, розширювала технології: 2010 — рамкові кухонні фасади; 2015 — виготовлення складних фасадів за ліцензією німецького дизайнера; 2018 — введення обладнання для

корпусних меблів, початок експорту; 2019 — запуск кухонної системи «ОСЛО», розширення виробничих потужностей [36].

Також компанія експортує готову свою продукцію до країн ЄС. Основна “послуга/продукт” SOFRO — це виробництво корпусних меблів під замовлення або за стандартними лініями, із власним виробничим циклом.

Діяльність підприємства регулюється відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» (№ 2275-VIII від 06.02.2018), а також чинного Податкового кодексу України.

Місією ТОВ «SOFRO» є створення високоякісних, екологічно безпечних товарів повсякденного користування та розвиток інноваційних технологій виробництва, що сприяють мінімізації впливу на довкілля.

Також можемо продемонструвати стратегічні цілі компанії це:

- підвищення частки інноваційної продукції до 60 % загального обсягу продажу;
- вихід на ринки ЄС до 2027 року;
- збільшення обсягу інвестицій у R&D-напрямок на 15 % щороку;
- запровадження цифрових інструментів управління виробничими процесами (ERP, CRM-системи).

Організаційна структура підприємства — лінійно-функціональна (рис. 2.1), що передбачає централізоване прийняття рішень і чіткий розподіл функцій між підрозділами компанії.

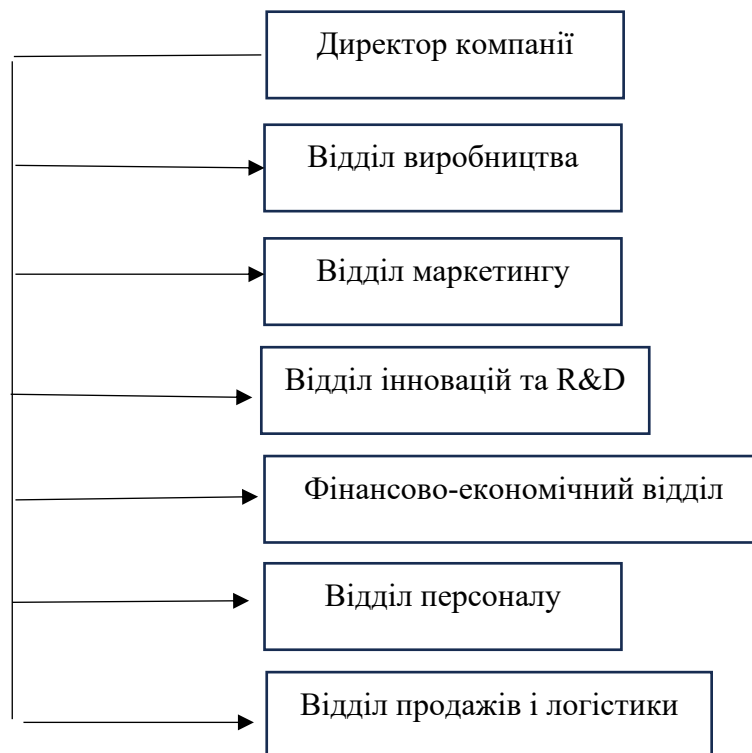


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «SOFRO»

Джерело: побудовано автором на основі [36].

Спробуємо описати основні функції персоналу відповідно до підрозділів лінійно-функціональної структури та відобразити в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ТОВ «SOFRO» та її основні функції

№	Підрозділ	Основні функції
1	Директор	Стратегічне управління, затвердження планів розвитку
2	Відділ виробництва	Контроль якості, впровадження нових технологій
3	Відділ маркетингу	Розробка стратегії просування, аналіз ринку
4	Відділ інновацій та R&D	Проведення наукових досліджень, тестування нових формул
5	Фінансово-економічний відділ	Бюджетування, інвестиційне планування, звітність
6	Відділ персоналу	Підбір кадрів, навчання, мотивація
7	Відділ продажів і логістики	Формування каналів збуту, оптимізація поставок

Джерело: сформовано автором.

Виходячи з таблиці 2.1, можемо стверджувати, що організаційна структура забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

ТОВ «SOFRO» є сучасним українським виробником корпусних меблів, що спеціалізується на проектуванні, виготовленні та реалізації меблевих виробів для житлових інтер'єрів. Основними напрямками діяльності підприємства є:

- Виробництво корпусних меблів для дому, зокрема кухонь, віталень, спалень, гардеробних, передпокоїв, дитячих та молодіжних кімнат.
- Виготовлення модульних меблевих систем, серед яких найбільш відомими є кухонна система «Аркадія» та універсальна корпусна система «КАМРОН».
- Повний виробничий цикл, що охоплює дизайнерську розробку, конструкторське опрацювання, механічну обробку плитних матеріалів, виготовлення рамкових та МДФ-фасадів, нанесення ПВХ-покриттів, складання готових виробів.
- Розробка індивідуальних меблевих рішень під запити клієнтів та дилерів.
- Експорт меблевої продукції до країн ЄС, що свідчить про відповідність якості європейським стандартам.

Наявність замкнутого циклу виробництва забезпечує контроль якості на всіх етапах, зниження собівартості та стабільність характеристик продукції. Це дозволяє підприємству оперативно впроваджувати нові серії меблів та адаптувати їх до вимог ринку.

Однією з важливих характеристик діяльності ТОВ «SOFRO» є наявність стабільних експортних поставок меблевої продукції до країн Європейського Союзу. Вихід на європейський ринок свідчить про високий рівень якості, оскільки саме європейські норми та технічні регламенти є одними з найжорсткіших у світі. Тому пропонуємо розглянути 4 головні критерії для компанії яка вийшла на європейський ринок.

1. Вимоги ЄС до меблевої продукції. Для допуску меблів на ринок ЄС виробник повинен відповідати низці регламентів та стандартів, серед яких:

EN 14749 – вимоги до міцності, функціональності та безпеки корпусних меблів;

EN 717-1, EN 16516 – норми щодо вмісту формальдегіду у плитних матеріалах (ДСП, МДФ), які значно суворіші, ніж у багатьох інших країнах;

EN 1728, EN 12520 – випробування на навантаження, стійкість, тривалість використання;

E1/E0 emission class – класи емісії для плитних матеріалів;

Вимоги REACH – обмеження щодо використання хімічних речовин та покриттів [57].

Факт експорту означає, що продукція компанії SOFRO відповідає наступним критеріям, таким як:

- безпека конструкції меблів,
- екологічність матеріалів,
- стійкість та довговічність фасадів і корпусів,
- відсутність шкідливих летких речовин,
- стабільність геометрії та з'єднань,
- відповідність нормативам пакування та транспортування.

2. Технологічні передумови експорту. Можливість постачання меблів на ринок ЄС зумовлена наявністю у SOFRO сучасної виробничої бази, що включає:

- оброблювальні центри з ЧПУ для високої точності виготовлення елементів;
- власний підрозділ виробництва МДФ- та рамкових фасадів;
- використання екологічних плитних матеріалів класу емісії E1;
- системний контроль якості на всіх етапах виробництва;
- відповідні умови пакування, маркування та логістичної підготовки продукції.

Це дозволяє компанії не лише відповідати вимогам ЄС, а й забезпечувати сталість продукції у великих партіях, що є критично важливим для експорту.

3. Ринкове значення експорту для SOFRO. Експорт до ЄС забезпечує підприємству низку стратегічних переваг:

Підтвердження репутації: наявність експортних контрактів є показником того, що продукція проходить жорсткий відбір і оцінку з боку європейських партнерів.

Вищий рівень довіри серед українських покупців: європейський ринок виступає індикатором якості, що позитивно впливає на імідж компанії.

Диверсифікація ринків збуту: експорт зменшує залежність від коливань внутрішнього попиту.

Можливість отримання більшої маржі: європейські ринки характеризуються вищою купівельною спроможністю.

Стимул до інновацій та модернізації: для утримання конкурентних позицій на ринку ЄС підприємство змушене регулярно оновлювати технології та підходи до контролю якості.

4. Експорт як фактор конкурентоспроможності. Функціонування на європейському ринку сприяє формуванню у SOFRO низки конкурентних переваг:

- стабільно висока якість виробів;
- суворий контроль матеріалів і технологій;
- підвищена культура виробництва;
- можливість впровадження європейських дизайнерських підходів;
- відповідність європейським стандартам екологічності.

Таким чином, експорт до ЄС є не лише економічно вигідним напрямом діяльності, а й вагомим маркером конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Пропонуємо розглянути аналіз конкурентного середовища ТОВ «SOFRO». Для оцінки ринкових умов діяльності ТОВ «SOFRO» доцільно

використати елементи моделі М. Портера, що дозволяє комплексно визначити рівень конкуренції та фактори впливу на підприємство.

Ринок корпусних меблів в Україні характеризується високим рівнем насиченості. До основних конкурентів SOFRO належать великі меблеві фабрики, середні виробники та численні локальні майстерні, що виготовляють меблі на замовлення. Основними чинниками в даній сфері конкуренції є ціна, якість матеріалів, терміни виконання, рівень дизайну та сервісу.

В порівнянні з іншими позицію SOFRO у цьому середовищі є свої переваги:

- використання сучасного обладнання,
- налагоджені технологічні процеси,
- стабільна якість продукції,
- широке портфоліо меблевих систем.

Виробництво меблів не вимагає надмірно високих стартових інвестицій, тому на ринку регулярно з'являються нові невеликі компанії конкуренти. Проте виробництво стабільних та розвиваючих, серійних, конкурентоспроможних меблів потребує наступне:

- якісного обладнання,
- професійного конструкторсько-дизайнерського відділу,
- налагодженої логістики,
- доступу до матеріалів.

Наявність у ТОВ SOFRO власних виробничих потужностей і технологій значно зміцнює позиції підприємства перед новими учасниками існуючого ринку.

Тому, більш за все ТОВ SOFRO активно працює з постачальниками плитних матеріалів, фурнітури, МДФ-фасадів та комплектуючих. Оскільки меблева галузь залежить від якості та цін зовнішніх матеріалів, будь-які коливання на цьому ринку впливають на собівартість продукції. Ризики посилюються зовнішньоекономічними змінами, логістичними затримками та коливаннями валютних курсів.

Власне виробництво частини фасадних та багетних елементів дозволяє компанії SOFRO частково компенсувати цю залежність.

Споживачі корпусних меблів мають широкий вибір продукції на ринку, тому їхня переговорна сила є високою. Покупці вимагають оптимального поєднання ціни, якості та дизайну, а також швидкого виконання замовлень.

На рисунку 2.2 представлено переваги ТОВ SOFRO які утримують лояльність клієнтів.

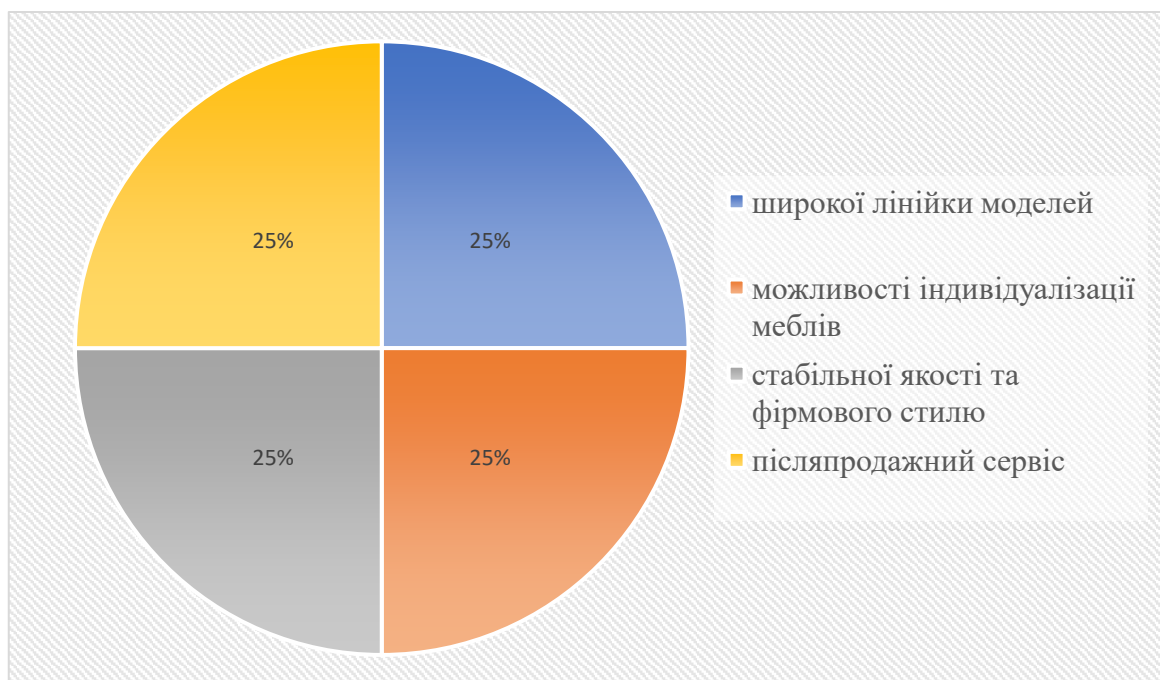


Рис. 2.2. Переваги утримання ТОВ SOFRO в конкурентному середовищі
Джерело: побудовано автором.

Є товари-замінники які конкуренти використовують в своїй діяльності до яких належать:

- імпорتنі меблі середнього та бюджетного сегментів,
- меблі мас-маркету,
- продукція дрібних майстрів «під індивідуальне замовлення».

ТОВ SOFRO протидіє цим загрозам завдяки поєднанню фабричної якості, сучасного дизайну та можливості персоналізувати меблі під конкретні потреби в чому полягає їх інноваційність.

Якщо узагальнюючи конкурентні переваги ТОВ «SOFRO», на основі проведеного аналізу можна виділити ключові переваги, які забезпечують SOFRO сильні позиції на ринку, ми виділяємо наступні рис. 2.3:

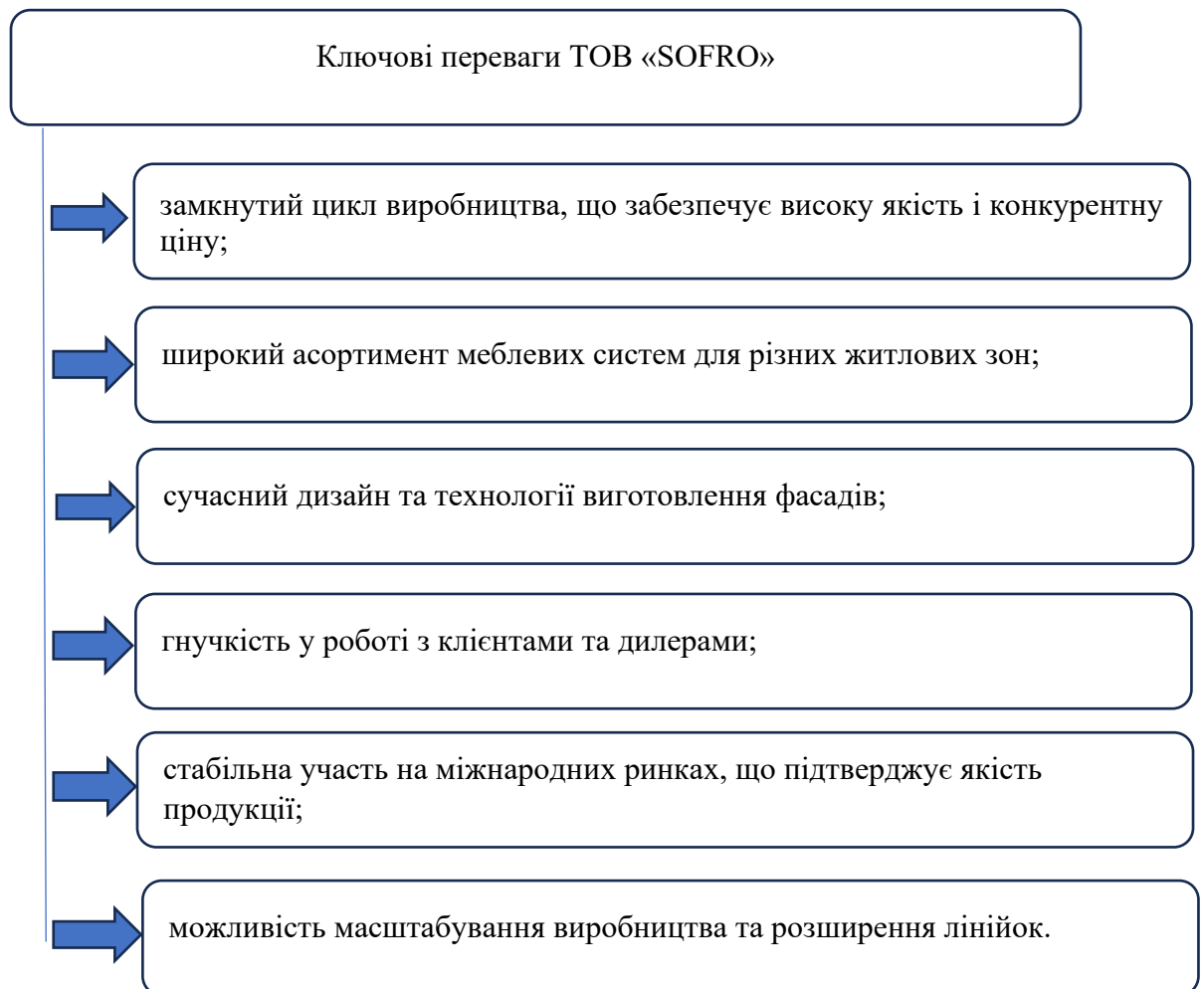


Рис. 2.3. Ключові переваги ТОВ «SOFRO» в конкурентному середовищі.

Джерело: складено автором.

Ці фактори дозволяють компанії ефективно функціонувати в конкурентному середовищі та залишатися одним із помітних виробників корпусних меблів в Україні.

Пропонуємо розглянути частки компаній конкурентів учасників українського меблевого ринку, які можуть цілком логічно більше або менше конкурувати з SOFRO у сегментах корпусних меблів, меблів для дому, індивідуальних проєктів і експортній діяльності рисунок 2.4.

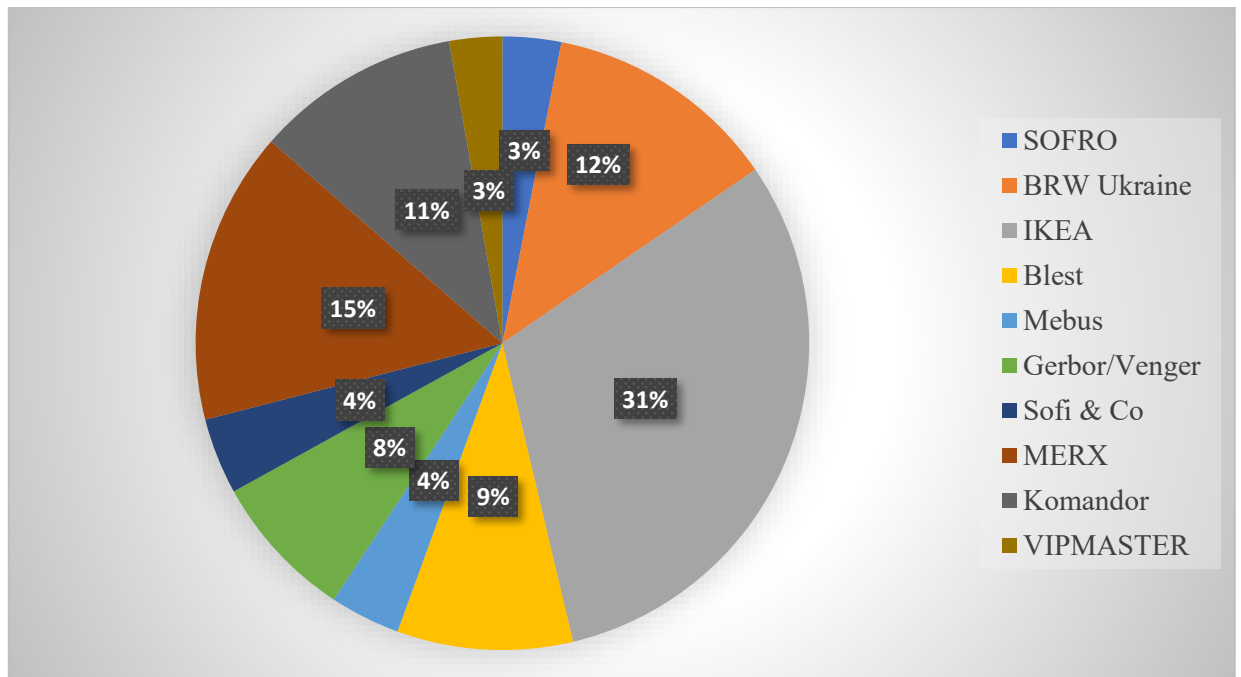


Рис. 2.4. Динаміка частини конкуренції в мебельному сегменті.

Джерело: побудовано автором на основі [36].

На основні динаміки конкурентів ТОВ «SOFRO» на меблевому ринку України спробуємо коротко аналізувати в таблиці 2.2. інформацію щодо кожного конкурента окремо.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентів ТОВ «SOFRO» в ціновому сегменті та рівня впливу

Компанія	Ціновий сегмент	Сильні сторони	Тип конкуренції	Рівень впливу на SOFRO
BRW Ukraine	масовий	асортимент, мережа	цінова	високий
IKEA	масовий–середній	дизайн, бренд	маркетингова	середній
Blest	середній+	якість, досвід	якісна	середній
Mebus	преміум	матеріали	нішова	низький
Gerbor/Venger	масовий	низькі ціни	цінова	високий
Sofi & Co	середній+	індивідуальні рішення	проектна	високий
MERX	середній–преміум	якість	інноваційна	середній
Komandor	середній+	технології	нішова	середній

Продовження таблиці 2.2

VIPMASTER	преміум	індивідуальні проекти	проектна	низький
-----------	---------	-----------------------	----------	---------

Джерело: складено автором.

Порівняння масштабів діяльності конкурентів у відсотках відносно ТОВ «SOFRO» показує, що підприємство функціонує на ринку з високою концентрацією великих гравців. Базове значення для SOFRO прийнято за 100%, що дозволяє оцінити відносну силу учасників ринку.

Найпотужнішими гравцями у порівнянні з SOFRO є IKEA (1000%), MERX (500%), BRW Ukraine (400%), а також Komandor (350%). Ці компанії мають значно ширший асортимент, розвинену дилерську мережу, потужніший маркетинговий бюджет та загальновідомий бренд. Їхня присутність створює сильний конкурентний тиск, зокрема в сегменті корпусних меблів та меблів для житлових інтер'єрів.

До групи середніх конкурентів можна віднести Blest (300%), Gerbor/Venger (250%), Sofi & Co (130%), Mebus (120%). Вони є більш збалансованими за показниками та близькими до SOFRO, що робить їх прямими конкурентами в боротьбі за локального покупця. Їхня частка в межах 120–300% сигналізує, що вони мають стабільно сформовану клієнтську базу та ефективні операційні процеси, однак не є ринковими гігантами.

VIPMASTER (90%) має показники, близькі до SOFRO, що робить його найподібнішим конкурентом за рівнем потужності. Це свідчить про однакову вагу компаній у локальній ніші та можливість прямого суперництва за одних і тих же клієнтів.

Аналіз відносних показників демонструє, що ринок меблів характеризується значною диференціацією за рівнем розвитку компаній. Присутні як великі міжнародні бренди (IKEA), так і локальні виробники, масштаби яких незначно перевищують або лише частково переважають SOFRO. Така структура підкреслює важливість для SOFRO подальшого розвитку конкурентних переваг: оптимізації виробництва, розширення асортименту, посилення онлайн-продажів та покращення сервісу.

Отже, дані порівняння свідчать, що ТОВ «SOFRO» знаходиться у нижньому секторі середніх компаній за масштабом діяльності. Компанія має потенціал для зростання, проте функціонує у конкурентному середовищі, де

провідні бренди суттєво випереджають її за ресурсами та ринковим охопленням. Для підвищення позицій необхідними напрямами розвитку є інновації в дизайні продукції, розширення збутових каналів та формування більш активної маркетингової політики.

2.2. Аналіз сучасного стану та факторів впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства.

У сучасних умовах високої конкуренції та насичення ринку меблевої продукції інноваційний розвиток стає ключовою складовою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SOFRO». Підприємство поступово впроваджує низку інноваційних заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, покращення якості продукції, розширення каналів збуту та посилення взаємодії з клієнтами. Аналіз основних напрямів показує, що інновації забезпечують комплексний позитивний ефект — від зниження витрат до зростання рентабельності.

Інноваційно-інвестиційна діяльність ТОВ «SOFRO» формується під впливом низки внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають можливості підприємства щодо оновлення виробничих потужностей, впровадження нових технологій та розширення асортименту меблевої продукції. Аналіз динаміки ключових показників за 2020–2024 рр. дозволяє оцінити сучасний стан компанії та визначити тенденції розвитку.

Динаміка фінансових показників, що впливають на інвестиційні можливості представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні фінансові показники ТОВ «SOFRO» за 2020–2024 рр.

Рік	Дохід, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Інвестиції у виробництво, млн грн	Частка інноваційних витрат, %
2020	45,8	4,2	1,1	6%
2021	52,3	5,0	1,6	7%

2022	49,6	3,7	0,9	5%
2023	56,8	6,4	2,2	9%
2024	63,5	7,8	3,1	11%

Джерело: побудовано автором на основі [36].

Проведений аналіз ключових показників діяльності підприємства ТОВ «SOFRO» за 2020–2024 роки дозволяє оцінити ефективність його фінансово-господарської діяльності та визначити тенденції інноваційно-інвестиційного розвитку. Розглянуті показники включають дохід, чистий прибуток, обсяг інвестицій у виробництво та частку інноваційних витрат, що забезпечує комплексну оцінку динаміки та взаємозв'язку традиційних і інноваційних складових розвитку.

У період 2020–2024 рр. спостерігається стійке зростання доходу підприємства, за винятком 2022 року.

У 2020 році дохід становив 45,8 млн грн, коли у 2021 році — зріс до 52,3 млн грн, тобто збільшився на 14,2%, що свідчить про розширення ринкової присутності та ефективну маркетингову політику.

У 2022 році відбулося зниження доходу до 49,6 млн грн (–5,2%), що зумовлено загальною економічною нестабільністю, логістичними обмеженнями та падінням попиту на меблеву продукцію внаслідок військового стану в країні.

Починаючи з 2023 року підприємство демонструє впевнене відновлення, у 2023 році дохід компанії становив 56,8 млн грн, що демонструє таблиця 2.3, а у 2024 році зріс до 63,5 млн грн, що є максимальним значенням за аналізований період (зростання на 12% порівняно з 2023 роком).

Таким чином, загальний приріст доходу за п'ять років становив 38,6%, що підтверджує стратегічну стійкість підприємства та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і під час воєнних дій.

Якщо розглядати динаміку чистого прибутку, то чистий прибуток має тенденцію до зростання, хоча також демонструє спад у 2022 році. У 2020 році показник складав 4,2 млн грн, як у 2021 році — 5,0 млн грн (+19%).

У 2022 році прибуток зменшився до 3,7 млн грн (–26%), що вказує на підвищені витрати та зниження обсягів продажів, за рахунок початку повномасштабного вторгнення країни агресора.

Позитивна тенденція відновлюється у 2023–2024 рр., а саме у 2023 році прибуток збільшився до 6,4 млн грн, а вже у 2024 році — досяг максимального значення 7,8 млн грн, що є зростанням на 111% порівняно з кризовим 2022 роком.

Загалом чистий прибуток підприємства за п'ятирічний період зріс на 85,7%, що свідчить про підвищення ефективності виробництва, оптимізацію витрат та результативність інвестиційних і інноваційних заходів.

Проаналізуємо інвестиції у виробництво досліджуваного підприємства.

Інвестиційна активність підприємства безпосередньо корелює з результатами діяльності.

Саме у 2020 році обсяг інвестицій становив 1,1 млн грн, як у 2021 році він зріс до 1,6 млн грн (+45%), що відображає початок модернізації виробничих процесів.

Вже у 2022 році через кризові умови інвестиції скоротилися до 0,9 млн грн (–44%).

У наступні роки ситуація суттєво покращилася, починаючи з 2023 року інвестиції збільшилися більш ніж удвічі — до 2,2 млн грн, а у 2024 році — до 3,1 млн грн, що є максимальним рівнем за весь період відновлення компанії «SOFRO» [36].

Сукупний приріст інвестицій за п'ять років становив 181%, це свідчить про активну модернізацію підприємства й підвищення його інноваційної спроможності.

Частка інноваційних витрат у структурі інвестицій також демонструє позитивну тенденцію:

- у 2020 році він складав 6%,
- у 2021 році — 7%,
- у 2022 році — 5% (спад у період кризових умов).

- у 2023 році — 9%,
- у 2024 році — 11%, що є найбільшим значенням за період.

Це свідчить про зростаючу роль інновацій у стратегічному розвитку SOFRO, орієнтацію на технологічне оновлення, цифровізацію, автоматизацію управління та покращення якості продукції.

Комплексний аналіз показує, що інноваційно-інвестиційна активність підприємства прямо впливає на фінансові результати. Роки, у яких спостерігалось зростання інвестицій та інноваційних витрат, збігалися з роками збільшення доходу та прибутку (2021, 2023, 2024). У кризовому 2022 році одночасно знизилися всі ключові показники, нагадаємо що впливом була повномаштабна війна в країні.

Посилення інноваційної активності починаючи з 2023 року супроводжувалося швидким відновленням прибутковості та розширенням обсягів виробництва.

Це дає підстави стверджувати, що інноваційні заходи ТОВ «SOFRO» є економічно обґрунтованими та результативними. Зростання частки інноваційних витрат у структурі інвестицій до 11% у 2024 році є свідченням переходу підприємства до більш прогресивної моделі розвитку, зорієнтованої на модернізацію та підвищення конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність SOFRO спрямована на оновлення технологій, запуску нових меблевих серій та розширення ринків збуту, зокрема експорту продукції. Відобразимо основні інноваційні заходи та їх ефективність в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні інноваційні заходи SOFRO та їхня ефективність

Рік	Інноваційний захід	Результат	Вплив на діяльність
2020	Модернізація лінії МДФ-фасадів	+12% швидкість виробництва	Зниження собівартості
2021	Впровадження ERP-системи	Оптимізація планування	Скорочення відходів на 8%
2022	Нова серія кухонь преміум сегменту	5% нових клієнтів	Зростання маржинальності

2023	Автоматизація пакувальної лінії	+15% продуктивності	Скорочення трудових витрат
2024	Вихід на ринок Чехії та Словаччини	+10% експорту	Підвищення якості до стандартів ЄС

Джерело: складено автором на основі [36].

Починаючи з 2020 року SOFRO щорічно впроваджує принаймні один інноваційний проєкт.

Інвестиції 2023–2024 рр. у технологічну модернізацію напряду пов’язані зі збільшенням експорту та відповідністю вимогам ЄС, а саме вихід на ринок Чехії та Словаччини.

ERP-система 2021 році підвищила ефективність управління матеріальними потоками, що є фундаментом для подальших інновацій.

Експансія на ринки ЄС вимагає відповідності стандартам (сертифікація, екологічні норми, вимоги логістики та упаковки). Вихід на зовнішні ринки розширює канал збуту, диверсифікує ризики і підвищує престиж бренду компанії, а також додатковий прибуток. +10% експорту означає додатковий обсяг реалізації, що прямо впливає на оборот компанії й може позитивно позначитись на маржі (залежно від цінової політики).

Витрати на приведення продукції до стандартів ЄС — початкові капіталовкладення (сертифікація, тестування, зміни в виробництві), але довгостроково це підвищує конкурентоспроможність.

Підвищення якості продукту для зовнішніх ринків підвищує стандарти й для внутрішнього ринку компанії.

Нові регуляторні вимоги і логістичні ланцюжки підвищують складність управління через валютні ризики, логістичні обмеження та митні бар’єри.

Конкуренція на зовнішньому ринку з місцевими й міжнародними брендами вимагає додаткових затрат.

KPI: частка експорту у виручці, маржа на експортні поставки, рівень виконання регуляторних вимог (сертифікати).

Оцінювати рентабельність по каналу експорту проходить окремо включаючи логістику, митні витрати, валютні впливи.

План страхування валютних ризиків та підготовка локальних партнерів/дистриб'юторів, це управління ефективністю компанії.

Спробуємо відобразити на основі звітів в таблиці 2.5 виробничі потужності TOB SOFRO.

Таблиця 2.5

Виробничі потужності TOB SOFRO за 2020-2024 рр.

Рік	Обсяг виробництва, тис. одиниць	Рівень використання потужностей, %	Частка оновленого обладнання
2020	118	62%	25%
2021	130	65%	30%
2022	121	59%	32%
2023	145	71%	40%
2024	158	74%	48%

Спробуємо відобразити ці показники у динаміці за 2020-2024 рр. на рис. 2.5, 2.6 та 2.7.



Рис. 2.5. Динаміка обсягів виробництва, тис. одиниць за 2020-2024 рр.

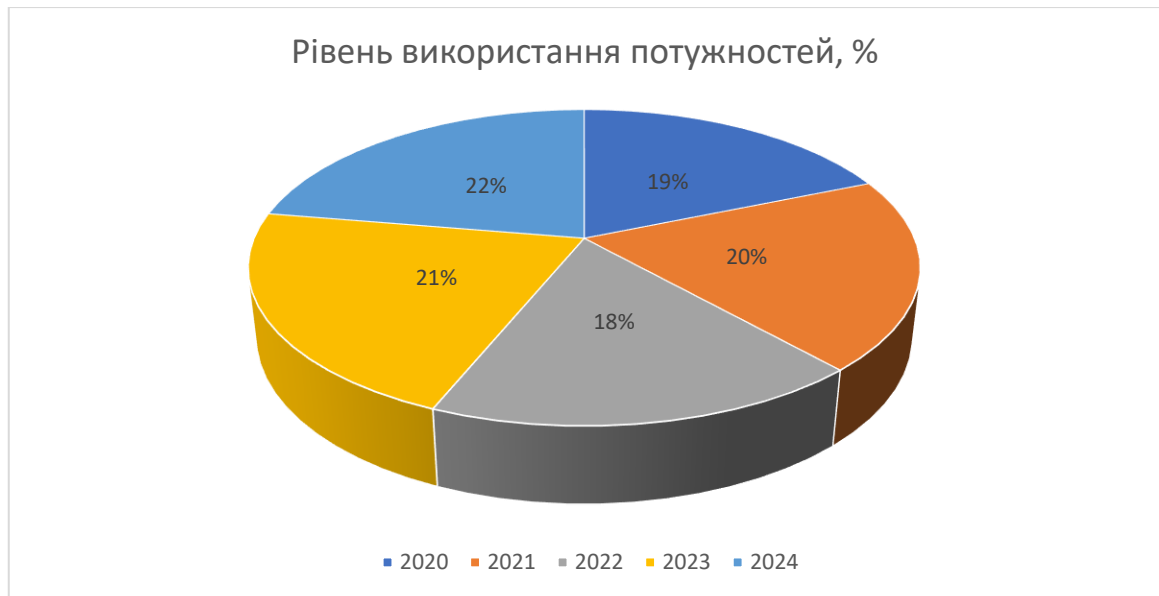


Рис. 2.6. Динаміка рівня використання потужностей, % за 2020-2024 рр.

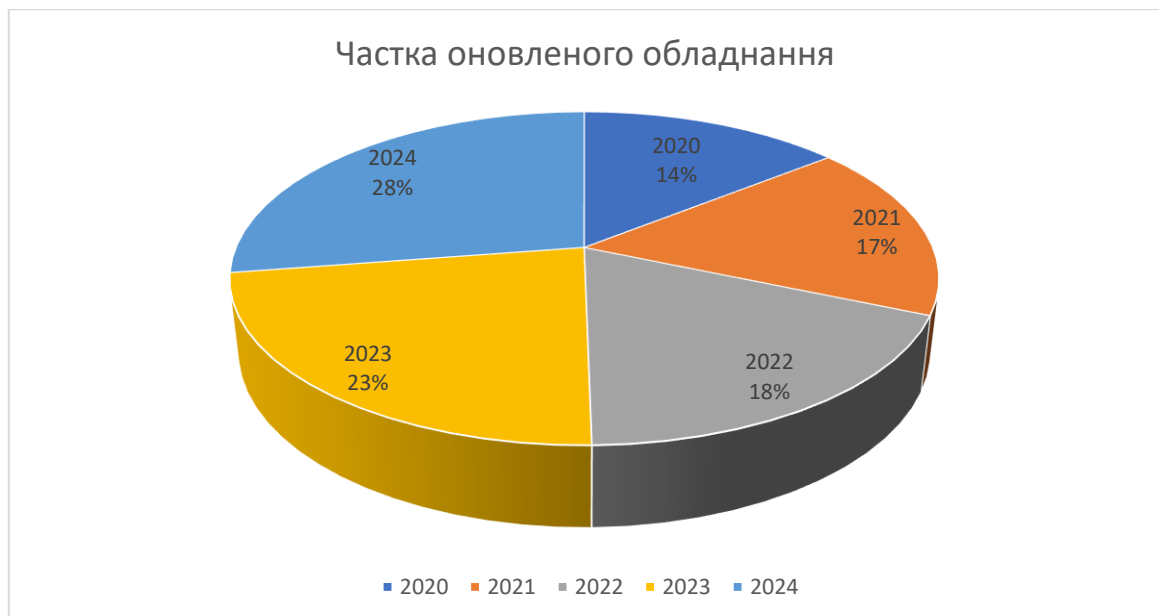


Рис. 2.7. Динаміка частки оновленого обладнання за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором н основі [36].

Аналіз виробних потужностей ТОВ SOFRO демонструє поступове збільшує оновленість обладнання на 23% за 5 років.

2022 рік характеризується скороченням виробництва — вплив зовнішніх факторів (війна, економічна криза, зростання цін на матеріали).

Але з 2023–2024 рр. компанія демонструє стабільне зростання обсягів виробництва, що є наслідком прямих інвестицій у модернізацію власного бізнесу.

Також не забуваємо про зовнішні та внутрішні фактори впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність ТОВ «SOFRO» за останні роки.

Таблиця 2.6

Основні фактори впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність ТОВ «SOFRO»

Група факторів	Фактори	Вплив
Внутрішні	Фінансові результати	Визначають обсяг доступних інвестицій
	Технологічний стан обладнання	Впливає на собівартість та якість
	Кваліфікація персоналу	Забезпечує ефективність інновацій
	Стратегія розвитку	Формує пріоритети інвестицій
Зовнішні	Конкуренція	Потребує оновлення асортименту
	Вимоги ЄС	Вимагають модернізації технологій
	Економічна нестабільність	Зменшує інвестиційну активність
	Зміна цін на матеріали	Впливає на собівартість та маржу

Джерело: побудовано автором.

Аналізуючи таблицю 2.6, можна сказати, що найбільший вплив у 2022 році мали зовнішні ризики, що зменшило інноваційну активність.

А вже за період 2023–2024 рр. компанія переорієнтувалася на розвиток експортної стратегії, що стимулювало інвестиції та технологічні оновлення.

Внутрішні фактори такі як: кваліфікація персоналу, модернізація обладнання, дозволили SOFRO швидко адаптуватися до змін ринку.

У сучасних умовах високої конкуренції та насичення ринку меблевої продукції інноваційний розвиток стає ключовою складовою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SOFRO». Підприємство поступово впроваджує низку інноваційних заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, покращення якості продукції, розширення каналів збуту та посилення взаємодії з клієнтами. Аналіз основних напрямів показує, що інновації забезпечують комплексний позитивний ефект — від зниження витрат до зростання рентабельності.

Одним із ключових напрямів є модернізація виробничого обладнання та впровадження сучасних технологічних рішень.

Заходи ТОВ «SOFRO»:

- закупівля нових форматно-розкрійних та кромкувальних станків з ЧПУ;
- використання програмного забезпечення для 3D-моделювання та оптимізації розкрою матеріалів;
- застосування екологічних та зносостійких матеріалів (нові плити МДФ, фурнітура європейських брендів);
- впровадження модульних рішень у конструкції меблів.

Ефективність цих заходів:

- підвищення точності виробництва та скорочення браку на 15–25%;
- економія матеріалів завдяки оптимізації розкрою — до 10%;
- скорочення виробничого циклу, що дозволяє збільшити обсяг випуску;
- підвищення якості продукції, що знижує гарантійні витрати та підвищує довіру клієнтів.

Також організаційні зміни спрямовані на покращення управління, планування та внутрішніх бізнес-процесів.

Заходи ТОВ «SOFRO»:

- впровадження ERP-системи (облік складських запасів, планування виробництва, логістика);
- вдосконалення системи контролю якості на всіх етапах виробництва;
- автоматизація документообігу та електронне узгодження замовлень;
- оптимізація логістичних ланцюгів.

Ефективність цих заходів:

- зменшення часу на обробку замовлення на 30–40%;
- зниження ризику помилок завдяки автоматизації;

- підвищення швидкості прийняття управлінських рішень;
- зменшення витрат на складське зберігання за рахунок більш точного планування.

Не потрібно забувати про маркетингові нововведення які відіграють важливу роль у розширенні ринкової присутності ТОВ «SOFRO» та формуванні впізнаваного бренду.

Маркетингові заходи:

- запуск онлайн-конструктора для клієнтів із можливістю самостійно моделювати меблі;
- активізація SMM-просування: Instagram, Facebook, TikTok, таргетована реклама;
- оновлення корпоративного сайту з каталогом 3D-візуалізацій
- розширення партнерств із торговими центрами, дизайн-студіями та інтернет-маркетплейсами (Rozetka, Crafta тощо).

Ефективність цих заходів:

- збільшення кількості онлайн-замовлень, що є дешевшим каналом збуту;
- зростання впізнаваності бренду серед молоді аудиторії;
- покращення комунікації та скорочення циклу продажу;
- залучення нових сегментів клієнтів (дизайнери, корпоративні покупці).

ТОВ «SOFRO» постійно оновлює свій модельний ряд, впроваджуючи сучасні дизайнерські та конструкційні рішення.

Модернізуючи заходи компанії:

- створення нових колекцій корпусних меблів у скандинавському та мінімалістичному стилях;
- впровадження есо-friendly лінійки з використанням натуральних матеріалів;
- розробка меблів-трансформерів для малогабаритних квартир;

- використання soft-close фурнітури та інноваційних систем зберігання.

Ефективність цих заходів:

- підвищення ринкової привабливості продукції;
- зростання середнього чека завдяки преміальним опціям;
- розширення асортименту, що дозволяє охопити більше сегментів на ринку;
- посилення лояльності клієнтів та повторні продажі.

Компанія активно впроваджує цифровізацію, що є важливий фактор конкурентної боротьби.

Заходи цифровізації:

- онлайн-конфігуратори;
- чат-боти для первинної консультації;
- електронний супровід замовлення (статус виробництва онлайн);
- CRM-система для управління клієнтськими зв'язками.

Ефективність цих заходів:

- підвищення конверсії в продаж на 10–15%;
- скорочення навантаження на менеджерів;
- можливість персоналізації пропозицій;
- покращення управління даними про клієнтів.

Отже, як показує аналіз у 2020–2024 роках ТОВ «SOFRO» демонструє сталу позитивну тенденцію розвитку, що проявляється в істотному зростанні доходів (на 38,6%) та чистого прибутку (на 85,7%). Паралельне збільшення інвестицій та інноваційних витрат свідчить про стратегічний курс на модернізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності. Підприємство успішно долає кризові періоди та нарощує потенціал для подальшого інноваційного розвитку.

Аналіз сучасного стану ТОВ «SOFRO» показує, що підприємство має стійку динаміку розвитку та активно підсилює інноваційно-інвестиційну складову своєї діяльності. Незважаючи на коливання внутрішнього та

зовнішнього середовища, компанія: систематично оновлює обладнання, впроваджує нові технологічні рішення, розширює експорт, підвищує якість продукції до вимог європейських стандартів.

Це забезпечує конкурентоспроможність SOFRO на українському та міжнародному ринку.

Впроваджені інноваційні заходи мають комплексний позитивний вплив на діяльність ТОВ «SOFRO». Вони сприяють:

- зниженню собівартості продукції,
- покращенню якості та дизайну меблів,
- зростанню обсягів продажів,
- залученню нових клієнтів через онлайн-канали,
- зміцненню конкурентних позицій на ринку,
- підвищенню рентабельності підприємства.

Завдяки інноваційній стратегії підприємство може ефективно протистояти сильним ринковим гравцям і забезпечувати стабільний розвиток у середньостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ефективності механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на ТОВ «SOFRO».

Аналіз попереднього розділу, а саме конкурентного середовища та факторів впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства SOFRO, доцільно застосувати загальні теоретичні підходи ефективності механізму, такі як Модель п'яти сил Портера [49].

SOFRO може знаходитися в цьому середовищі, з урахуванням сил конкуренції, а також факторів, які впливають на її конкурентоспроможність.

Конкуренція серед існуючих гравців на ринку корпусних меблів в Україні, це завжди багато виробників меблів і меблевих компаній. SOFRO має конкуренцію з іншими меблевими фабриками та майстернями, які теж

виготовляють корпусні меблі які ми наводили у пункті 2.2. Тому постійно існує загроза нових учасників, оскільки меблеве виробництво — відносно доступна галузь: зростання попиту, можливість налагодити виробництво, закупити обладнання, але при цьому потрібна компетенція, якість, дизайн, контроль — для SOFRO як компанії з налагодженим циклом це означає, що бар'єри на вході є, але не надто високі. Це створює помірний ризик появи нових конкурентів.

Сила постачальників SOFRO працює з плитними матеріалами (ДСП, МДФ), фасадами, обробкою — сильна залежність від постачальників матеріалів. Якщо матеріали подорожчають або будуть дефіцитними — це тисне на собівартість і конкурентоспроможність.

Сила покупців (замовників) можуть мати високу чутливість до ціни, якості, строків — через велику конкуренцію на ринку. Це означає, що SOFRO повинна будувати ефективний механізм управління та підтримувати високу якість, конкурентні ціни, гнучкість та доставку.

Продемонструємо сильні сторони та конкурентні переваги SOFRO:

- Власне обладнання та “замкнутий цикл” виробництва — дає контроль над якістю й собівартістю. Це створює перевагу над дрібними майстернями або імпортерами.
- Широка номенклатура: корпусні меблі для різних приміщень (кухні, вітальні, спальні, дитячі тощо) + модульні системи — дає гнучкість і широку клієнтську базу.
- Розвинена технологія фасадів (рамкові, МДФ з ПВХ) — може бути конкурентною перевагою через покращену якість / естетику.
- Досвід та вже існуючі експортні поставки в ЄС — це свідчення певного рівня якості і сертифікації, що підвищує репутацію.
- Можливість масштабувати виробництво — після розширення потужностей (як відбувалось у 2018–2019) — що дає потенціал для росту і конкурентного захисту [36].

Можливі слабкі сторони та загрози SOFRO:

- Сильна конкуренція — від багатьох гравців, зокрема дрібних майстерень, імпортерів, інших фабрик.
- Залежність від вартості і доступності матеріалів (ДСП, МДФ, комплектуючі), можливо, нестабільність постачання — це ризик.
- Необхідність постійного оновлення дизайну, асортименту, відповідності ринковим трендам — інакше є ризик втрати конкурентності.
- Сильний тиск з боку покупців: потреба підтримувати баланс ціни та якості, що може зменшувати маржу.
- Альтернативні пропозиції — меблі «на замовлення» від дрібних майстерень, дешеві/імпортні аналоги — як замітники.

Отже, пропонуємо для SOFRO в контексті управління конкурентного середовища наступні рекомендації:

- SOFRO має сильні конкурентні переваги, які впливають із вертикальної інтеграції (своє виробництво, контроль якості, широкий асортимент). Це дає змогу витримувати конкуренцію навіть при зростанні кількості гравців на ринку.
- Щоб зберігати конкурентоспроможність, компанії варто: постійно слідкувати за якістю матеріалів та стабільністю постачання; вдосконалювати дизайн — адаптуватись до смаків споживачів; підтримувати ефективність виробництва для утримання собівартості; розвивати канали збуту (прямі продажі, дилери, експорт).
- Можливо, має сенс використовувати диференціацію — тобто орієнтація не лише на низьку ціну, а на якість, довговічність, дизайн, індивідуальні рішення, що може відокремити SOFRO від дешевих або неякісних виробників або імпортерів.
- Враховуючи зовнішні загрози (постачальники, конкуренти, зміни попиту), доцільно диверсифікувати — наприклад, пропонувати меблі на замовлення, експорт, співпрацю з дизайнерами, нові лінійки, кастомізацію.

Ефективність механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства визначається здатністю своєчасно реагувати на зміни

ринку, впроваджувати технологічні та організаційні нововведення, забезпечувати зростання конкурентоспроможності та покращувати фінансові результати. Для оцінки діяльності ТОВ «SOFRO» у 2020–2024 рр. було проаналізовано комплекс інноваційних заходів, їх результати та вплив на ключові показники розвитку підприємства.

Механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві включає такі елементи:

Моніторинг ринку та визначення потреб у нововведеннях — системний аналіз технологічних трендів, вимог споживачів та конкурентного середовища.

Планування інноваційних та інвестиційних програм — визначення пріоритетів, обсягів фінансування та очікуваних результатів.

Організація процесу впровадження — координація дій виробничих, технологічних, маркетингових підрозділів.

Контроль ефективності — регулярна оцінка результатів щодо продуктивності, витрат, доходів, експорту та якості продукції.

Коригування стратегії розвитку — адаптація інноваційної політики відповідно до результатів реалізації.

У період 2020–2024 рр. даний механізм показав високу результативність, що підтверджується фактичними змінами у виробничій, фінансовій та ринковій діяльності підприємства.

У таблиці 2.7., представлено основні інноваційні кроки ТОВ «SOFRO» та їх результати.

Таблиця 2.7

Оцінка інноваційних заходів та їх ефективності по рокам

Рік	Інноваційний захід	Результат	Вплив на діяльність
2020	Модернізація лінії МДФ-фасадів	+12% швидкість виробництва	Зниження собівартості
2021	Впровадження ERP-системи	Оптимізація планування	Скорочення відходів на 8%
2022	Запуск преміальної серії кухонь	5% нових клієнтів	Зростання маржинальності

Продовження таблиці 2.7

2023	Автоматизація пакувальної лінії	+15% продуктивності	Скорочення трудових витрат
2024	Вихід на ринки Чехії та Словаччини	+10% експорту	Підвищення якості до стандартів ЄС

Джерело: побудовано автором на основі [36].

Детальний аналіз таблиці 2.7, свідчить про високу результативність кожного етапу інноваційної діяльності. 2020 рік, технологічна модернізація виробництва. Модернізація лінії МДФ-фасадів забезпечила прискорення виробничого циклу на 12%, що дало змогу: зменшити витрати часу та енергії на одиницю продукції; підвищити ритмічність виробництва; знизити собівартість та збільшити виробничу потужність, це створило фундамент для зростання доходів наступних років.

Удосконалення управління в 2021 році за рахунок ERP-системи стало ключовою організаційною інновацією. Система сприяла підвищенню прозорості процесів і стала базою для подальшої автоматизації підприємства.

В 2022 році відбулася продуктова інновація, а саме преміальна серія кухонь, це сприяло покращенню фінансових результатів 2022 року, незважаючи на повномасштабну війну в країні та нестабільні зовнішні обставини.

Впровадження в 2023 році автоматизованої пакувальної лінії забезпечило: збільшення продуктивності праці на 15%; зменшення трудових витрат; підвищення стабільності якості пакування, що знизило кількість рекламаций.

Підприємство отримало можливість швидко формувати великі партії товарів для торгових мереж та експорту.

У 2024 році підприємство успішно налагодили міжнародні зв'язки та розпочало експорт продукції до Чехії та Словаччини. Це в свою чергу підвищило міжнародну впізнаваність бренду та зменшило залежність від внутрішнього ринку[36].

Сформуємо в таблиці 2.8 показники ефективності механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ТОВ «SOFRO».

Таблиця 2.8

Показники ефективності механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ТОВ «SOFRO»

Рік	Дохід, млн грн	Темп приросту доходу, %	Чистий прибуток, млн грн	Рентабельність, %	Інвестиції у виробництво, млн грн	Частка інноваційних витрат, %
2020	45,8	–	4,2	9,2%	1,1	6%
2021	52,3	+14,2%	5,0	9,6%	1,6	7%
2022	49,6	–5,1%	3,7	7,5%	0,9	5%
2023	56,8	+14,5%	6,4	11,3%	2,2	9%
2024	63,5	+11,8%	7,8	12,3%	3,1	11%

Джерело: побудовано автором на основі [36].

Аналіз показників ефективності механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ТОВ «SOFRO» свідчить про позитивну динаміку ключових параметрів, що визначають здатність підприємства реалізовувати інноваційні заходи та перетворювати інвестиційні ресурси у конкретні результати. Кожен із показників дає змогу оцінити вплив управлінських рішень на загальний розвиток компанії у 2020–2024 рр.

1. Динаміка доходу підприємства. Протягом досліджуваного періоду сукупний дохід ТОВ «SOFRO» збільшився з 45,8 млн грн у 2020 р. до 63,5 млн грн у 2024 р. (+38,6%). Така тенденція свідчить про результативність стратегічних інноваційних проєктів, зокрема впровадження нових продуктів, автоматизацію виробництва та вихід на зовнішні ринки. Очевидно, що інноваційний розвиток став важливим драйвером зростання обсягів продажів.

2. Зміна чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства зріс з 4,2 млн грн у 2020 р. до 7,8 млн грн у 2024 р., тобто майже вдвічі. Таке зростання відображає підвищення ефективності операційних процесів, зниження собівартості та збільшення частки продукції з високою маржинальністю. Таким чином, інноваційно-інвестиційні рішення мали не лише технологічний, а й прямий фінансовий ефект.

3. Рівень інвестицій у виробництво. У 2020–2024 рр. обсяг інвестицій збільшився з 1,1 млн грн до 3,1 млн грн, що свідчить про системний характер інвестиційної політики компанії. Підприємство нарощує вкладення у модернізацію обладнання, цифровізацію процесів та освоєння нових ринків. Це демонструє здатність керівництва формувати стабільний інвестиційний ресурс та ефективно його розподіляти.

4. Частка інноваційних витрат у загальних витратах. Показник зріс з 6% у 2020 р. до 11% у 2024 р., що свідчить про посилення інноваційної спрямованості стратегії. Збільшення частки інноваційних витрат означає, що підприємство цілеспрямовано розширює портфель інноваційних проєктів та орієнтується на довгострокову конкурентоспроможність

5. Продуктивність та виробнича ефективність. Інноваційні заходи мали прямий вплив на продуктивність виробництва: модернізація ліній, автоматизація пакування та цифрові системи управління дозволили збільшити швидкість та точність технологічних процесів. Зростання продуктивності у 2023 р. на 15% є показником ефективності впроваджених рішень та здатності підприємства швидко окупати інвестиції.

6. Розширення ринків та експортної діяльності. Вихід ТОВ «SOFRO» на ринки Чехії та Словаччини у 2024 р. забезпечив зростання експорту на 10%. Це доводить, що інноваційні рішення не лише підвищили якість продукції, а й дали змогу підприємству відповідати вимогам європейських стандартів та посилити позиції на міжнародному ринку.

У сукупності всі показники демонструють, що механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю працює ефективно, а підприємство здатне системно реалізовувати інноваційні проєкти з економічно відчутним результатом.

На основі аналізу можна зробити такі висновки щодо ефективності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ТОВ «SOFRO»:

1. Зростання виробничої ефективності: оптимізація процесів (ERP, автоматизація); збільшення продуктивності (2020, 2023 рр.); скорочення трудових та матеріальних витрат.

2. Покращення фінансових результатів: стабільне зростання доходу та чистого прибутку у 2020–2024 рр.; підвищення маржинальності завдяки продуктам преміум-класу.

3. Посилення конкурентних позицій: модернізація технологій; розширення асортименту; покращення якості до рівня ЄС.

4. Розвиток експортного потенціалу: вихід на нові ринки; частка експорту зросла до стратегічно важливого рівня.

5. Сформована інноваційна культура управління де підприємство забезпечило: системність інновацій; їх щорічну реалізацію та стратегічне узгодження інвестицій та технологічних рішень.

Отже, оцінка механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ТОВ «SOFRO» показує його високу результативність та відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства. Завдяки реалізації комплексу технологічних, організаційних та продуктових інновацій протягом 2020–2024 рр. підприємство значно підвищило свою ефективність, конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Інноваційна діяльність стала ключовим драйвером зростання підприємства, сприяючи оптимізації виробництва, підвищенню прибутковості та виходу на міжнародні ринки. Механізм управління інноваціями можна вважати дієвим та стратегічно обґрунтованим, що створює основу для подальшого розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Проблеми та перспективи розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «SOFRO».

Розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності є одним із ключових факторів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «SOFRO» на ринку меблевої продукції. Проведений аналіз механізму управління інноваціями (розділ 2) підтвердив, що підприємство активно інвестує у модернізацію, цифровізацію та розширення продуктової лінійки. Водночас розвиток компанії відбувається в умовах динамічного зовнішнього середовища, що створює низку бар'єрів, які стримують повну реалізацію інноваційного потенціалу.

У цьому розділі нами визначено ключові проблеми, що обмежують ефективність інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «SOFRO», а також наведено перспективи подальшого розвитку з урахуванням сучасних тенденцій меблевого ринку України та ЄС.

Підчас дослідження нами було виділено основні проблеми інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «SOFRO»:

1. Нестача довгострокового інвестиційного фінансування.

Незважаючи на позитивну динаміку інвестицій за 2020–2024 рр., підприємство продовжує відчувати дефіцит довгострокових фінансових ресурсів для запуску масштабних інноваційних проєктів. Висока вартість

кредитних ресурсів, обмеженість державних програм підтримки та низька інвестиційна активність банківського сектору у меблевій галузі зумовлюють залежність компанії від власних коштів. Структура фінансування інновацій підприємства представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура джерел фінансування інновацій за 2020–2024 рр., %

Джерело	2020	2021	2022	2023	2024
Власні кошти	78%	73%	82%	75%	69%
Банківські кредити	12%	15%	10%	14%	19%
Партнерські інвестиції	10%	12%	8%	11%	12%

Джерело: побудовано автором на основі [36].

Дані таблиці свідчать, що сукупна частка зовнішнього фінансування не перевищує 30%, що обмежує масштаб інноваційних трансформацій.

2. Обмежена автоматизація та цифровізація окремих виробничих процесів.

Попри впровадження ERP-системи та автоматизацію пакувальної лінії, залишаються ділянки з невисоким рівнем технологічної оснащеності і це спричиняє: затримки у виробництві; збільшення відходів; недосконалий контроль якості рис. 3.1.

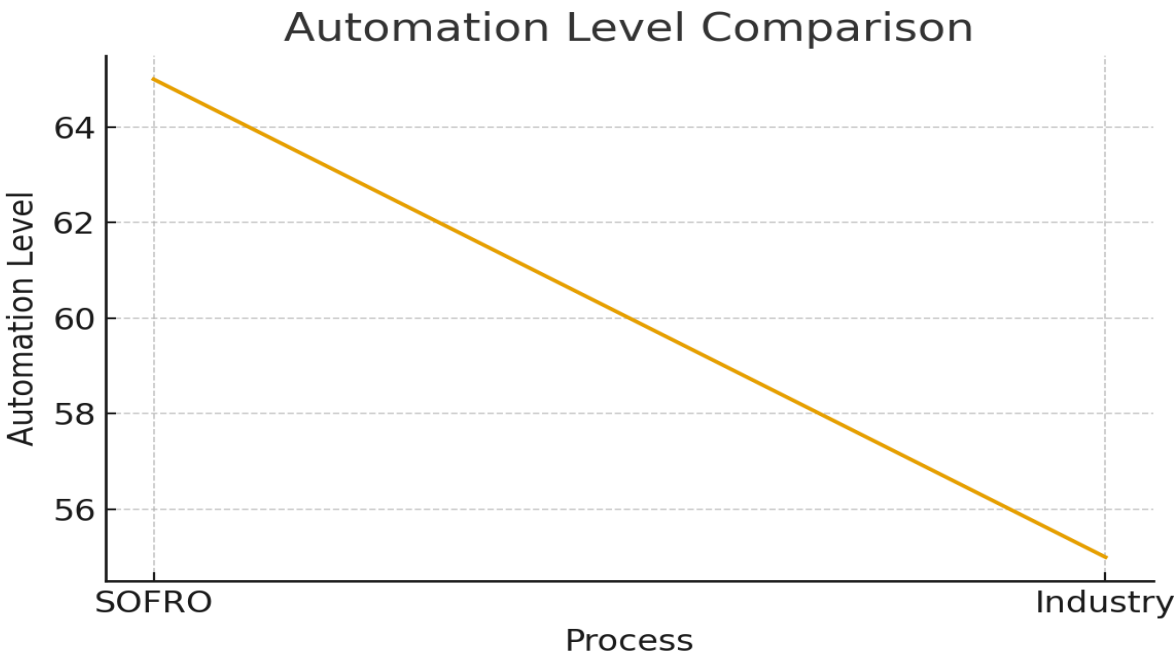


Рис. 3.1. Рівень автоматизації ключових процесів у ТОВ «SOFRO» та середніх показників меблевої галузі.

Джерело: побудовано автором.

3. Відсутність системи управління інноваційними ризиками.

Інноваційні проєкти підприємства реалізуються без формалізованої системи оцінки ризиків. Це створює деякі загрози для підприємства:

- технічні (збої обладнання, затримки з постачанням);
- фінансові (перевищення бюджету);
- ринкові (невірна оцінка попиту на нові продукти);
- операційні (нестача кваліфікованих кадрів).

У таблиці 3.2, узагальнено основні ризики відсутності системи управління інноваційними.

Таблиця 3.2

Основні інноваційні ризики ТОВ «SOFRO»

Група ризиків	Ризики	Потенційний вплив
Технічні	Поломки нового обладнання	Збої у виробництві, збільшення витрат
Ринкові	Низький попит на нові моделі	Неповернення інвестицій
Фінансові	Недостатність обігових коштів	Зупинка або відкладення проєкту
Організаційні	Нестача кваліфікованих працівників	Зниження якості, затримки

Джерело: побудовано автором.

4. Кадрові проблеми та дефіцит інноваційних компетентностей.

Попит на фахівців, здатних працювати з автоматизованими лініями, CAD/CAM системами, сучасними ERP-платформами, перевищує пропозицію. Це призводить до уповільнення впровадження інновацій, зростання витрат на навчання та втрати конкурентних переваг.

5. Обмежена присутність на міжнародних ринках.

Попри успішний вихід у 2024 р. на Чехію та Словаччину, компанія охоплює лише 2 ринки ЄС, тоді як конкуренти (IKEA, BRW, Komandor) працюють у десятках країн. Тому ми знайшли основні бар'єри які стримують ТОВ «SOFRO»:

- високі вимоги до сертифікації (ISO, FSC);

- потреба у створенні логістичних хабів;
- конкуренція з глобальними брендами;
- потреба в розширенні маркетингового бюджету.

6. Нерівномірність інвестиційного навантаження.

У 2020–2024 рр. спостерігались значні коливання обсягів інвестицій (від 0,9 до 3,1 млн грн), це створило нестабільне інвестиційне середовище й ускладнило планування стратегічних проєктів рис. 3.2.

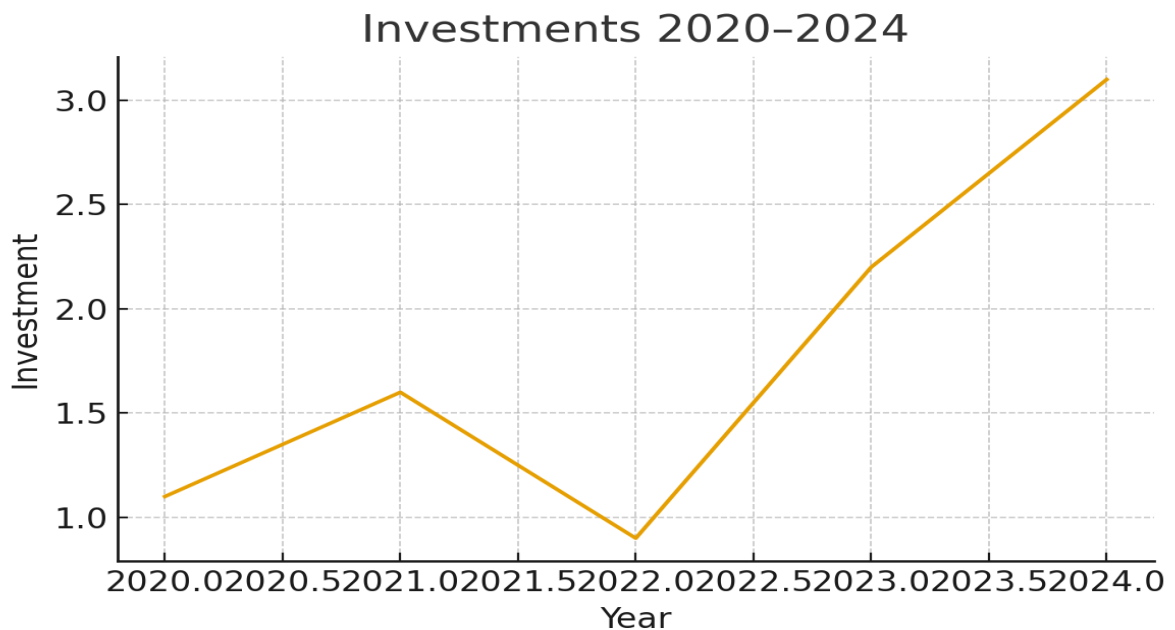


Рис. 3.2 Динаміка інвестицій ТОВ «SOFRO» за 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором.

Попри наявні проблеми які ми помітили, підприємство має значний потенціал для інноваційного зростання. Нижче наведемо основні стратегічні напрями, які можуть забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

Розширення автоматизації та впровадження «розумного виробництва», підприємство може перейти на концепцію Smart Manufacturing, що передбачає: інтеграцію обладнання з ERP-системою, безперервний контроль якості, прогнозування технічних збоїв (Predictive Maintenance) та впровадження роботизованих комплексів на ділянках з високою трудомісткістю.

Очікуваний ефект від автоматизації дасть:

- +20–30% продуктивності;
- 10–15% відходів;
- 12% витрат на персонал.

ТОВ «SOFRO» має потенціал до створення власного центру досліджень та розробок (R&D) рис. 3.3, що включатиме:

- тестування нових матеріалів (екокомпозит, акрил, HPL),
- розробку інноваційних конструктивних рішень меблів,
- створення власних дизайнерських ліній.

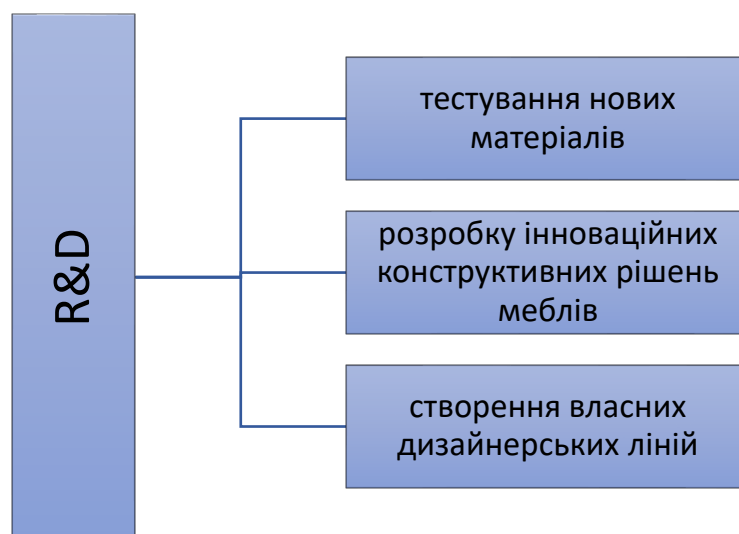


Рис. 3.3 Пропонованої структури R&D-відділу.

Джерело: побудовано автором.

Якщо підприємство хоче вихід на нові міжнародні ринки такі як Польща, Румунія, Хорватія (швидкозростаючі меблеві ринки), Німеччина, Австрія (високий попит на преміум-сегмент), країни Балтії (зручна логістика), для цього підприємству доцільно отримати сертифікацію ISO 9001 та ISO 14001, а також розширити маркетинг в онлайн-каналах і створити локальні склади у Словаччині та Польщі.

Також головним ефективним показником є залучення зовнішніх джерел фінансування наприклад: грантові програми ЄС (COSME, Horizon Europe); кредити ЄБРР на цифровізацію та модернізацію виробництва; партнерські

інвестиції з виробниками фурнітури, плитних матеріалів; франчайзингова модель для розширення брендів салонів.

Якщо говорити про цифровізацію комунікацій з клієнтами, то це на самперед перспективні ІТ-рішення, такі як: VR-конструктор кухонь, онлайн-конфігуратор меблів, автоматизація сервісу Post-Sale (гарантійні заявки, консультації), мобільний додаток «SOFRO Designer» який практично є в кожній сфері діяльності. Це зробить компанію більш конкурентною на ринку e-commerce меблів.

Сьогодні формування екологічної інноваційної стратегії є перспективним напрямком всіх видів діяльності, а якщо точніше нашої компанії це:

- використання екологічних матеріалів,
- впровадження технологій енергоефективного виробництва,
- повторна переробка деревних відходів,
- створення лінійки «Green Furniture».

Дані заходи дозволять зайняти нішу екологічної меблевої продукції, що стрімко зростає у країнах ЄС.

Проведемо порівняльну оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «SOFRO» табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняння інноваційного потенціалу ТОВ «SOFRO» та середнього рівня галузі.

Показник	SOFRO	Середні значення галузі	Оцінка
Рівень автоматизації	65%	55%	Вища за середню
Інноваційні витрати, %	11%	7–8%	Високий рівень
Експорт	10% продажів	18–20%	Низький рівень
R&D діяльність	Наявна частково	Низька	Потребує розвитку
Маркетингова цифровізація	Середній рівень	Середній	Потребує посилення

Джерело: побудовано автором.

Аналіз проблем та перспектив розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «SOFRO» підтверджує, що підприємство має достатній потенціал для зміцнення позицій на внутрішньому та міжнародному ринках. Основними бар'єрами розвитку виступають: нестача довгострокового фінансування, недостатня автоматизація окремих виробничих процесів, відсутність R&D-підрозділу, кадровий дефіцит та обмежена географія експорту.

Водночас перспективи розвитку є значними: розширення цифровізації, вихід на нові ринки, запровадження інноваційних продуктів, формування екологічної стратегії, залучення фінансових інструментів ЄС та впровадження «розумного виробництва». Реалізація цих напрямів дозволить ТОВ «SOFRO» зміцнити конкурентні переваги, підвищити продуктивність і забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

3.2 Напрями підвищення ефективності управління інноваційно-інвестиційними процесами та модель удосконалення

Ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю є ключовим чинником забезпечення довгострокового розвитку підприємства ТОВ «SOFRO», підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку меблевої продукції. Проведений аналіз у попередніх підрозділах показав, що підприємство має позитивну динаміку розвитку, однак стикається з низкою проблем — нестабільністю зовнішнього середовища, обмеженістю фінансових ресурсів, недостатнім рівнем автоматизації, потребою в оновленні продуктового портфеля та модернізації управлінських процесів. У зв'язку з цим виникає необхідність щодо формування комплексної системи удосконалення управління інноваціями й інвестиціями ТОВ «SOFRO».

На рисунку 3.4, нами представлено основні напрями підвищення ефективності інноваційно-інвестиційного управління на ТОВ «SOFRO».

1. Посилення стратегічного та інноваційного планування.

Підприємству необхідно перейти від оперативного реагування до стратегічного управління інноваціями. Це передбачає на підприємстві формування цілісної інноваційної стратегії на 3–5 років; визначення пріоритетних напрямів а саме: цифрова трансформація, експорт, екологічні меблі, нові матеріали тощо. Впровадження портфельного підходу до управління інноваційно-інвестиційними проектами та прогнозування ринкових трендів та споживчих змін меблевої продукції.



Рис. 3.4. Основні напрями підвищення ефективності інноваційно-інвестиційного управління на ТОВ «SOFRO».

Ефективність планування значно зросте за умови регулярного використання маркетингової аналітики та інструментів інноваційного foresight.

2. Підвищення технологічного рівня виробництва.

Технічний розвиток є одним із ключових чинників конкурентності у меблевій індустрії та виробництві загалом. Відповідно нами рекомендовані наступні заходи щодо технічного розвитку:

- впровадження автоматизованих ліній для виробництва корпусних та фасадних елементів;
- розширення використання CAD/CAM-технологій;
- застосування 3D-моделювання та AR для візуалізації виробів;
- модернізація обладнання з метою зниження енерговитрат.

Такі заходи підвищать рівень автоматизації до 75–80% і дозволить зменшити витрати до 12–15%, збільшити точність виробництва та скоротити час виконання замовлення.

3. Оптимізація інвестиційної політики та розширення джерел фінансування.

Для стабільного фінансування інновацій підприємству «SOFRO» необхідно:

- створити інвестиційний фонд розвитку у структурі підприємства;
- використовувати лізинг і банківські програми підтримки виробництва;
- залучати грантові кошти (EU4Business, Horizon Europe, USAID);
- впровадити систему оцінки ефективності інвестицій (NPV, IRR, PI);
- збільшити частку реінвестованого прибутку до 15–20%.

Це забезпечить стійкість інвестиційних потоків та дозволить планувати довгострокові інноваційні проєкти розвитку меблевої індустрії.

4. Розвиток кадрового потенціалу та інноваційної культури.

Людський капітал, як показує досвід, є основою успішних інновацій, тому ми рекомендуємо наступне:

- створити внутрішній центр інновацій;
- забезпечити навчання фахівців з цифрових технологій, автоматизації та проєктного менеджменту;
- запровадити систему мотивації за інновації (бонуси, премії, внутрішні конкурси);

- заохочувати співробітників до подання ідей через систему suggestion-box (скринька пропозицій та ідей).

Розвинена корпоративна культура сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та формуватиме атмосферу інноваційності.

5. Розширення ринку збуту та експортного потенціалу.

Також одним із ключових стратегічних напрямів розвитку «SOFRO» є активізація зовнішньоекономічної діяльності, тому нами представлено такі пропозиції:

- вихід на ринки Польщі, Німеччини, Румунії та країн Балтії;
- сертифікація продукції відповідно до стандартів EU Furniture Standard;
- створення онлайн-конструктора меблів для індивідуальних замовлень;
- участь у міжнародних виставках (IMM Cologne, Meble Polska)

Підвищення експортної активності здатне забезпечити зростання доходу на 20–25% щороку, що і дало нам виділити пункт 5.

6. Цифрова трансформація управління.

Ми вважаємо, що сучасне управління інноваційною діяльністю неможливе без цифрових інструментів таких як:

- впровадження ERP/CRM-систем (розширення функціоналу);
- використання KPI-панелей, Power BI, Google Looker для аналітики;
- автоматизація складу, логістики та відстеження замовлень;
- розширення e-commerce-каналів збуту.

Тому, цифровізація скорочує витрати, знижує ризики та підвищує точність прийняття управлінських рішень.

На основі запропонованих напрямів нами була розроблена модель удосконалення, що складається з шести взаємопов'язаних етапів рисунок 3.5.

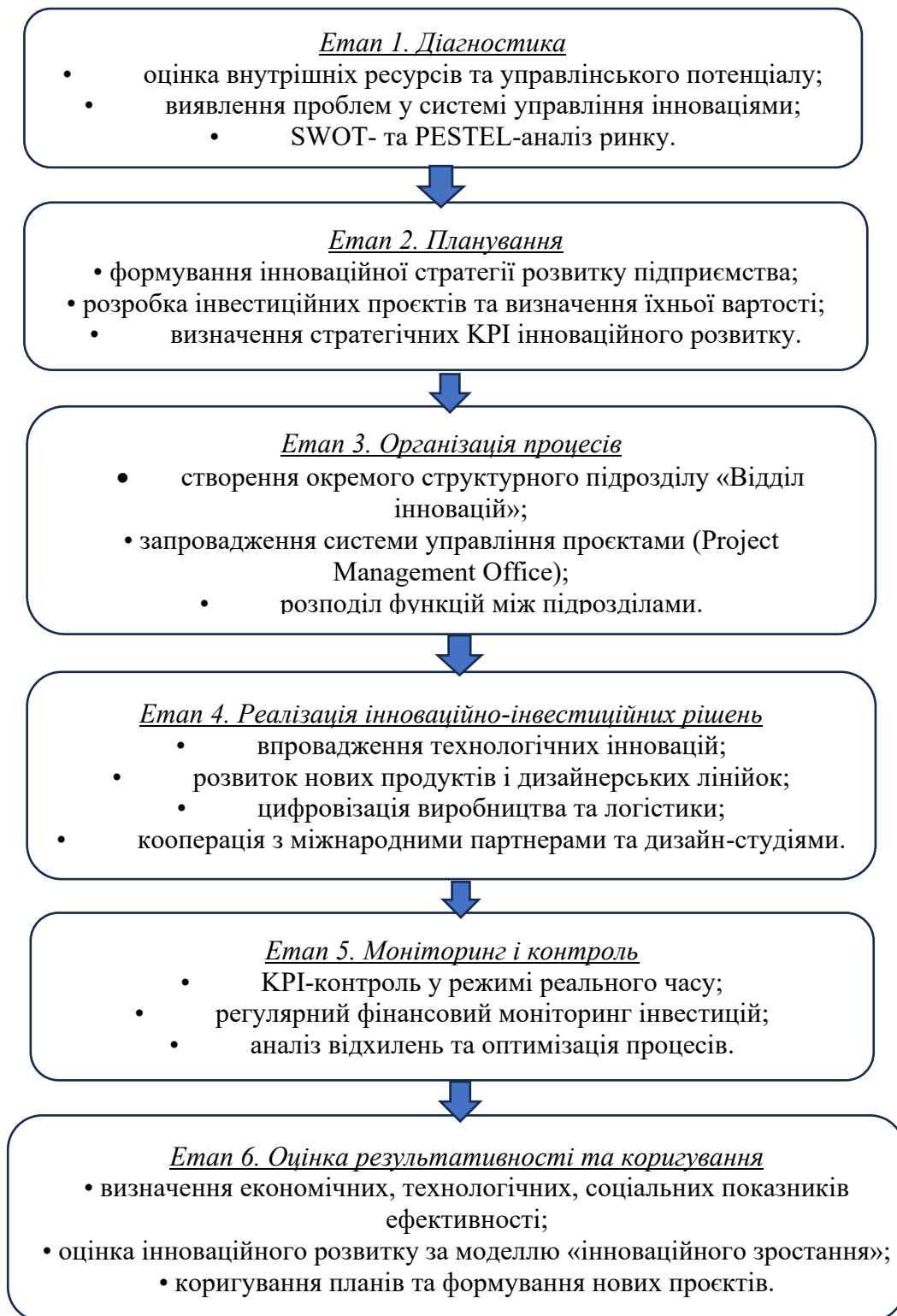


Рис. 3.5. Модель удосконалення управління інноваційно-інвестиційними процесами ТОВ «SOFRO».

Джерело: побудовано автором.

Ми очікуємо наступні результати від реалізації моделі удосконалення управління інноваційно-інвестиційними процесами ТОВ «SOFRO», а саме:

Економічні: підвищення продуктивності на 18–25%; зростання чистого прибутку на 20%; скорочення витрат виробництва на 10–12%; підвищення частки інноваційних витрат до 15%.

Технологічні: автоматизація виробництва до 80%; скорочення простоїв обладнання на 30%; удосконалення продуктової лінійки.

Організаційні: підвищення ефективності управлінських процесів; поліпшення комунікацій між підрозділами; прозора система контролю інвестицій.

Запропоновані напрями та модель удосконалення дозволяють комплексно підвищити ефективність управління інноваційно-інвестиційними процесами підприємства. Удосконалююча модель формує системний підхід до планування, реалізації та контролю інновацій, що забезпечує подолання ключових проблем підприємства та створює сприятливі умови для довгострокового конкурентного розвитку ТОВ «SOFRO».

3.3. Рекомендації щодо посилення нормативно-правового та організаційного забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства

Ефективний інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства значною мірою залежить від якості нормативно-правового регулювання, а також організаційних механізмів, що забезпечують реалізацію інноваційних стратегій. Для підприємства ТОВ «SOFRO», яке функціонує у конкурентному середовищі яке ми аналізували у другому розділі та перебуває у процесі модернізації виробничих і управлінських процесів, особливо важливим є створення цілісної системи правового, процедурного й організаційного забезпечення інноваційної діяльності досліджуваного підприємства.

Далі нами наведено комплекс рекомендацій та удосконалень, спрямованих на підвищення ефективності управління інноваційно-

інвестиційними процесами підприємства «SOFRO». Рекомендації ми сформували по трьом напрямках:

1. Посилення нормативно-правового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.
2. Рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку.
3. Рекомендації щодо оптимізації інвестиційної політики підприємства.

Розглянемо посилення нормативно-правового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Для успішної реалізації інноваційних проєктів підприємству необхідно сформувати модернізовану базу внутрішніх регламентів, тому дослідивши існуючу нормативну базу ми рекомендуємо:

1. Оновити Положення про інноваційну діяльність підприємства, додаючи:
 - єдину класифікацію інноваційних проєктів (продуктові, процесні, організаційні);
 - регламент подання інноваційних ініціатив персоналу;
 - критерії відбору інноваційних проєктів та порядок їх оцінювання;
 - механізми самоокупності інноваційних рішень.
2. Створити Порядок управління інвестиційними проєктами, де визначити:
 - етапи інвестиційного циклу (ініціація → техніко-економічне обґрунтування → бюджетування → реалізація → контроль → оцінка результативності);
 - процедури інвестиційного аналізу (NPV, IRR, PP);
 - вимоги до ризик-менеджменту щодо інвестиційних рішень.
3. Удосконалити Положення про управління ризиками, визначивши методики оцінки такі як:
 - технологічних ризиків;

- ринкових ризиків можливого невпровадження інновацій;
- фінансових ризиків інвестиційних втрат.

Завдяки систематизації внутрішніх регламентів підприємство отримує чітку модель прийняття рішень, зменшує ризики та оптимізує ресурсні витрати.

Для виходу на новий рівень конкурентоспроможності ТОВ «SOFRO» доцільно інтегрувати або підвищити відповідність діяльності підприємства міжнародним стандартам таким як:

ISO 56002 (Системи менеджменту інновацій) – запровадити як основу для стратегічного управління інноваціями на підприємстві [58].

ISO 9001 (Системи менеджменту якості) – забезпечити контроль якості продукції та інноваційних процесів в мебельній індустрії.

ISO 31000 (Управління ризиками) – використовувати при аналізі інвестиційних проєктів.

ISO 14001 (Екологічний менеджмент) – для інновацій, пов’язаних з матеріалами або виробництвом.

Впровадження цих стандартів забезпечить прозорість та документованість процесів, підвищить рівень довіри інвесторів та дасть можливість виходу на міжнародні ринки.

На рис. 3.6 представлено узагальнену структуру системи нормативно-правового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

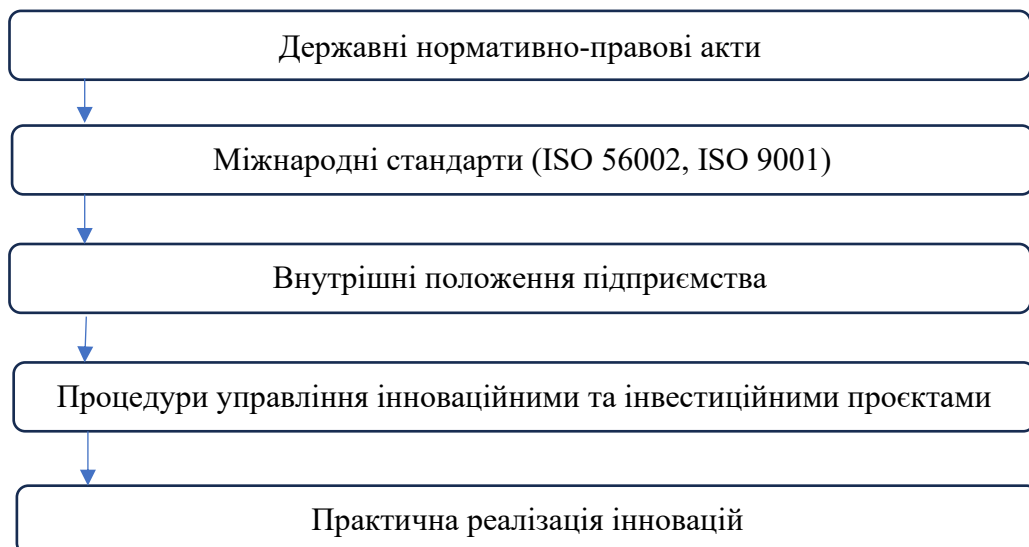


Рис. 3.6. Система нормативно-правового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі.

Рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку ми маємо на увазі створення інноваційного комітету підприємства. Рекомендується сформувати постійно діючий Інноваційний комітет ТОВ «SOFRO», який виконуватиме такі функції:

- аналіз інноваційних ініціатив;
- прийняття рішень щодо запуску інноваційних проєктів;
- узгодження інвестицій;
- контроль KPI проєктів;
- оцінка фінансових і ринкових ризиків.

До складу рекомендованого комітету пропонуємо включити директора підприємства, технічного директора, керівника відділу маркетингу, фінансового аналітика та менеджера з інновацій.

Для ефективного управління інноваціями ТОВ «SOFRO» необхідно створити портфель інноваційних проєктів, що включатиме:

- проєкти високого ризику і високої прибутковості;
- проєкти з коротким терміном окупності;
- довгострокові стратегічні інвестиції;
- проєкти з мінімальними витратами та низьким ризиком (quick-wins).

Такий портфель дозволить підприємству збалансувати інвестиційні ризики, уникати перевантаження бюджетних коштів та забезпечити постійний потік інновацій.

Не забуваємо про впровадження цифрових інструментів управління проєктами, наші рекомендації дають можливість використовувати сучасні цифрові технології: Trello / Asana / Jira – управління етапами інноваційних проєктів; Power BI – аналітика фінансових показників; ERP-система – інтеграція інноваційного менеджменту з виробничими процесами.

Ключем до успішних інновацій є також розвиток кадрового потенціалу, тому наступним ми рекомендуємо впровадити:

1.Програму підвищення кваліфікації з інноваційного менеджменту:

- Design Thinking,
- Lean-технології,
- Agile-підходи.

2.Систему внутрішніх тренінгів:

- управління креативністю,
- технології генерації ідей (brainstorming, SCAMPER),
- інвестиційний аналіз.

3.Матеріальне та нематеріальне стимулювання: премії за впровадження інновацій, корпоративні гранти на розробки, «інноваційний рейтинг» працівника.

На рис. 3.7 наведено модель організаційної системи, що забезпечує інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства ТОВ «SOFRO».

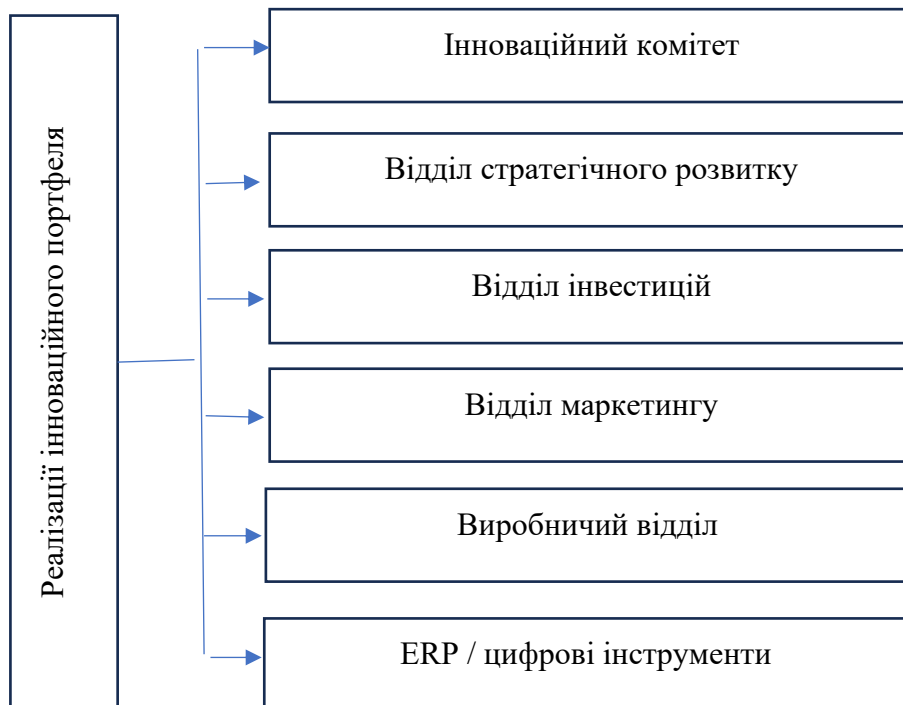


Рис. 3.7. Модель організаційної системи інноваційно-інвестиційного розвитку ТОВ «SOFRO».

Джерело: побудовано автором.

І відповідно до третього нашого напрямку ми сформувавши рекомендації щодо оптимізації інвестиційної політики підприємства. Для зниження ризиків підприємству пропонується використовувати такі джерела фінансування: власний капітал, банківське кредитування та державні програми підтримки інновацій (Фонд розвитку інновацій, кредити «5-7-9%»), а також участь у грантових проєктах (Horizon Europe, USAID) і партнерські інвестиції (joint ventures).

Для оптимізації процедури оцінювання інвестиційних рішень необхідно запровадити підприємству обов'язковий аналіз таких показників:

- чистий приведений дохід (NPV),
- внутрішня норма рентабельності (IRR),
- період окупності (PP),
- індекс прибутковості (PI),
- аналіз чутливості проєкту до зміни ринкових умов.

На рисунку 3.8. наведено етапи інноваційно-інвестиційного циклу на підприємстві.



Рис. 3.8. Етапи інноваційно-інвестиційного циклу на підприємстві.

Джерело: складено автором.

Завдяки цій оптимізації фінансові рішення стають прогнозованими, мінімізуються витрати та забезпечується ефективність вкладених ресурсів.

Підводячи підсумок можемо сказати, що запропоновані нами напрями рекомендацій спрямовані на формування цілісної системи управління

інноваційно-інвестиційного менеджменту на підприємстві ТОВ «SOFRO». Їх реалізація в майбутньому дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності, забезпечить стабільний інвестиційний потік, що в свою чергу зміцнить конкурентні позиції компанії на ринку мебельної індустрії та забезпечить довгостроковий стратегічний розвиток.

ВИСНОВКИ

Інновації та інвестиції повинні розглядатися як єдина система стратегічного управління, що потребує наукового підходу, фінансової підтримки, розвитку людського капіталу та інтеграції у глобальні економічні процеси.

Інноваційно-інвестиційна діяльність є ключовим елементом розвитку організації, забезпечує підвищення її конкурентного потенціалу, прискорює адаптацію до змін зовнішнього середовища та сприяє зростанню прибутковості у довгостроковій перспективі. Ефективність такої діяльності залежить від системності управління, доступу до ресурсів і рівня інноваційної культури в організації.

Представлені інструменти відображають сучасний підхід до управління інноваційною діяльністю, що поєднує стратегічне бачення, гнучкість управління, орієнтацію на потреби споживачів та інтеграцію зовнішніх джерел знань. Використання цих інструментів забезпечує формування стійкої інноваційної екосистеми підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Таким чином, сучасне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю характеризується інтегрованістю, гнучкістю та стратегічною спрямованістю. Воно поєднує економічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти, формуючи комплексні механізми розвитку, завдяки яким підприємства здатні ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки.

Формування інноваційної культури та ефективної системи управління інвестиціями слугує ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства.

Нормативно-правове забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні формується через національні закони (зокрема Закон «Про

інноваційну діяльність» та Закон «Про інвестиційну діяльність»), урядові стратегії (Стратегія розвитку інновацій до 2030 р., Стратегія цифрового розвитку) та через інтеграцію в міжнародні програми й стандарти (Horizon Europe, ISO 56002). Ефективність національної політики залежить від поєднання сприятливих регуляторних умов, податкових та фінансових стимулів, захисту інтелектуальних прав та інтеграції з міжнародними стандартами. Для підвищення інвестиційної привабливості України необхідні послідовні реформи, стабільність регуляторного середовища та активна участь у міжнародних програмах співробітництва.

Як ми можемо бачити з представленого дослідження зарубіжний досвід організації управління інноваційно-інвестиційними процесами демонструє, що успішні моделі ґрунтуються на чітких інституційних структурах, стимулюючих механізмах, координації держави, бізнесу і наукових інституцій, а також на активній участі регіонів. Адаптація цих моделей до українського контексту потребує врахування національних особливостей — регіональної структури, інституційної спроможності та економічного середовища. Реалізація запропонованих заходів може сприяти підвищенню ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні.

У розділі 2 здійснено комплексну оцінку сучасного стану інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «SOFRO» та результативності механізму її управління. Аналіз показав, що підприємство має чітку інноваційну стратегію, яка поєднує технічне оновлення виробництва, цифровізацію управлінських процесів, розвиток продуктової лінійки та географічне розширення ринків збуту.

Ключовою особливістю механізму управління є його системність: рішення щодо інвестицій та впровадження інновацій узгоджуються зі стратегічними цілями компанії, орієнтованими на підвищення продуктивності, якості, маржинальності та конкурентоспроможності. Важливо, що підприємство не лише нарощує обсяги інвестицій, але й

демонструє здатність забезпечувати їх швидку окупність за рахунок підвищення продуктивності та оптимізації витрат.

Як показує аналіз у 2020–2024 роках ТОВ «SOFRO» демонструє сталу позитивну тенденцію розвитку, що проявляється в істотному зростанні доходів (на 38,6%) та чистого прибутку (на 85,7%). Паралельне збільшення інвестицій та інноваційних витрат свідчить про стратегічний курс на модернізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності. Підприємство успішно долає кризові періоди та нарощує потенціал для подальшого інноваційного розвитку.

Оцінка механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ТОВ «SOFRO» показує його високу результативність та відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства. Завдяки реалізації комплексу технологічних, організаційних та продуктових інновацій протягом 2020–2024 рр. підприємство значно підвищило свою ефективність, конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Проведений аналіз економічних показників за 2020–2024 рр. довів результативність впроваджених інноваційних заходів: зростання доходу та чистого прибутку, збільшення інноваційної складової витрат, приріст продуктивності, зменшення собівартості та вихід на нові ринки. Таким чином, інноваційно-інвестиційна діяльність виступає ключовим фактором розвитку підприємства, а механізм її управління може бути оцінений як ефективний та стратегічно обґрунтований.

Запропоновані напрями та модель удосконалення дозволяють комплексно підвищити ефективність управління інноваційно-інвестиційними процесами підприємства. Удосконалююча модель формує системний підхід до планування, реалізації та контролю інновацій, що забезпечує подолання ключових проблем підприємства та створює сприятливі умови для довгострокового конкурентного розвитку ТОВ «SOFRO».

Підводячи підсумок можемо сказати, що запропоновані нами напрями рекомендацій спрямовані на формування цілісної системи управління

інноваційно-інвестиційного менеджменту на підприємстві ТОВ «SOFRO». Їх реалізація в майбутньому дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності, забезпечить стабільний інвестиційний потік, що в свою чергу зміцнить конкурентні позиції компанії на ринку мебельної індустрії та забезпечить довгостроковий стратегічний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. №3(664). С. 20-34.
2. Афанасьєв О. В. Координація інноваційних і фінансових ресурсів як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 3. С. 67–74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/XXX>
3. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент. Київ : Ніка-Центр, 2020.
4. Варналій З. С. Економічна безпека підприємництва. Київ : Знання, 2021. 312 с
5. Вермінська О. М., Гориславець П. А. Проблеми та перспективи інвестиційно-інноваційного розвитку України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2010. № 691. С. 258–262.
6. Володін В. Г. Питання правового регулювання залучення інвестицій в інноваційний розвиток в Україні. *Інвестиції та інноваційний розвиток*. 2018. №1. С. 54-55.
7. Герасимчук В. Г. Інноваційний менеджмент як комплексний процес планування, організації та контролю інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 4. С. 45–52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/XXX>
8. Гришова І. Ю., Гнатєва Т. М. Проблеми формування інноваційної системи України. *Інноваційна економіка*. 2017. № 12. С. 14–17.
9. Дацій О. І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2016. № 1. С. 65–76.
10. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2030 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2019 р. № 385. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-n>.

11. Діденко Є. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 384 с.
12. Друкер П. Ф. Ефективний менеджмент. Boston : Harvard Business Review Press, 2020.
13. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво. Київ : Альянс, 2015.
14. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ : Наш формат, 2008. 480 с.
15. Жадан І. О. Організаційно-правовий аспект державного управління інноваціями в Україні. *Статистика України*. 2016. №4. С. 69-77.
16. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
17. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
18. Кваша О.С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 150–154.
19. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022.
20. Кіпіоро І. М. Роль інновацій як стратегічного елементу інвестиційної діяльності промислових підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. Кіровоград: КНТУ, 2013. Вип. 23. 430 с.
21. Колесніченко В. Ф. Визначення сутності категорій нововведення, інновація, інноваційна діяльність та інноваційний процес. *Економіка розвитку*. 2005. № 4 (36). С. 100–107.
22. Корінько Н. Д. Інновації у діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 149–154.

23. Малицький Б. А., Попович А. С. Стан, проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України. *Економіка ринкових відносин*. 2008. № 1. С. 65–75.
24. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за даними Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm
25. Онишко С. В. Інноваційна модель економіки: правові та методологічні засади проведення експертизи інноваційних проектів : монографія. За ред. Ю. П. Доценка. К. : МП «Леся», 2006. 196 с.
26. Онишко С. В. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки. *Фінанси України*. 2003. № 6. С. 67–74.
27. Смісова В.Л., Іщенко І.О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: *Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 76–82.
28. Пастернак-Таранушенко Г. Інноваційний розвиток підприємств. Київ, 2021.
29. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш формат, 2008.
30. Поліщук Н. В. Види ефектів інноваційної діяльності підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2011/Economics/78180.doc.htm.
31. Порівняльна характеристика інноваційно-інвестиційних підходів до реалізації економічної політики в зарубіжних країнах. *Економіка та держава*. 2009. № 8. С. 65-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_8_22
32. Проект «Стратегії інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів». Комітет з питань науки і освіти Верховної Ради України. URL: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>.
33. Самотуга О.О. Зарубіжний досвід стимулювання інноваційного процесу. URL: http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Economics/17818.doc.htm

34. Сподіна В.О. Проблеми ефективної реалізації інноваційної діяльності в Україні. *Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє*. Частина 1. Львів: ЛЕФ, 2013. С. 90-93.
35. Стоянець С. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізаційних викликів. *Економіка та суспільство*, (60). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-86>
36. Офіційний сайт ТОВ Sofro. URL: <https://sofro.com.ua/>
37. Твисс Б. Управління інноваціями. Київ : КНЕУ, 2017.
38. Транченко Л. В. Напрями інноваційного розвитку в промисловості України. Інновації як пріоритетна сфера інвестування в Україні: колективна монографія. Київ : НДЕІ, 2010. С. 387-390.
39. Транченко Л. В. Впровадження конкурентоспроможних інноваційних засобів у виробництво. Наукові записки. Серія «Економіка» зб. наук. праць. Острог. Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. Вип. 25. С. 185–192.
40. Трегобчук В. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток: проблеми, напрями і механізми. *Економіка України*. 2006. №2. С. 4–12.
41. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2008. № 1 (16). С. 89–95.
42. Управління інноваціями в сучасній організації. Під ред. В. А. Евтушевського. К. : Нічлага, 2006. 359 с.
43. Федоренко І.Л. Інструменти державної інноваційної політики: світовий досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. №3(82). С. 79-81.
44. Череп А.В. Теоретичні аспекти формування інноваційно-інвестиційної діяльності. *Інноваційна економіка : Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. Тернопіль : ДВНЗ Тернопільський інститут агропромислового виробництва. 2010. № 17. С. 154-158.

45. Шмігельська З.К. Зарубіжний досвід управління інноваційною діяльністю малих і середніх підприємств та можливості його адаптації в ринковій економіці України. *Стратегічні пріоритети*. 2007. №2 (3). С. 119-128.
46. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ : Основи, 2019.
47. Хачатурян Х. В. Теоретико-методологічні засади інновацій у державному управлінні. URL: http://law.kymu.edu.ua/ndgu_st27_ua.htm
48. Юрчук Н.П., Вовк В.Ю., Топіна Р.П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53-61. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2019/9
49. Cooper R. *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. New York : Perseus Books, 2017.
50. Porter M. *Competitive Advantage*. New York : Free Press, 2004. 602 p.
51. Schumpeter J. *The Theory of Economic Development*. Cambridge : Harvard University Press, 1934.
52. Yuan R. Managerial foreign experience and corporate innovation. *Journal of Business Research*. 2018.
53. Loewendahl H. *Innovations in Foreign Direct Investment Attraction*. Washington : Inter-American Development Bank, 2018.
54. Lagler K. Use of world experience in increasing investment attractiveness of Ukraine regions. *Economics, Finance and Management Review*. 2020. Issue 2. P. 63–70.
55. Tu N. A. Innovation and foreign direct investment attraction in developing countries. *Journal of Innovation & Entrepreneurship*. 2024.
56. Ustymenko V., Zeldina O. EU Investment Policy as the Basis for Sustainable Development: Implementation Prospects in Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. Vol. 8. № 1. Pp. 40-52.

57. OECD. Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: <https://www.oecd.org/innovation/oslo-manual-2018>
58. OECD Innovation Strategy. Paris, 2021. URL: <https://www.oecd.org/innovation>
59. ISO 56002:2019 Innovation management. *Guidance*. URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html>
60. World Bank Group. Investment Climate and Support for Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org>
61. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). URL: <https://www.ebrd.com>
62. Horizon Europe Programme. URL: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu>

Додатки