

БРЕЧКО Діана Олександрівна

**Формування конкурентних переваг організації на
засадах управлінських інновацій. / Formation of
competitive advantages of the organization on the
basis of managerial innovations**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНзм-21
Д. О. Бречко

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Т. М. Попович

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування конкурентних переваг організації	7
1.1. Характеристика конкурентних переваг організації.	7
1.2. Місце та структура управлінських інновацій в системі конкурентного позиціонування організації.	13
Висновок до розділу 1	23
Розділ 2. Механізм використання управлінських інновацій у формуванні конкурентних переваг досліджуваної організації	25
2.1. Аналіз конкурентних позицій організації.	25
2.2. Стан використання управлінських інновацій в конкурентному позиціонуванні організації.	36
Висновок до розділу 2	43
Розділ 3. Диверсифікація управлінських інновацій в конкурентному позиціонуванні організації.	45
3.2. Формування інноваційної культури.	45
3.3. Управління змінами в діяльності організації.	52
Висновок до розділу 3	58
Висновки до роботи	60
Перелік використаних джерел	64
Додатки	70

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження конкурентних переваг на основі інновацій є багатоаспектною та актуальною темою в сучасній економіці. У динамічному, цифровізованому, ноосферизованому світі суб'єктам господарювання для конкурентного позиціонування потрібно постійно оновлювати свої продукти та послуги, виходити на нові ринки. Інновації дозволяють підприємствам адаптуватись до змін та вийти на нові ринки. Інновації допомагають компаніям задовольняти потреби споживачів, запропонувати нові і поліпшені продукти та послуги і одночасно підвищити якість обслуговування. В умовах глобалізації конкуренція стає жорсткішою, тому організації, які активно інвестують в інновації, отримують перевагу. Це стосується не лише великих корпорацій, але й малих і середніх підприємств. Інновації можуть стати невід'ємною частиною бізнес-стратегії. Дослідники вивчають, як компанії можуть інтегрувати інноваційні процеси у свою стратегію для сталого зростання та розвитку. Інновації стимулюють економічний розвиток на національному та регіональному рівнях. Вони створюють нові робочі місця, підвищують продуктивність праці та сприяють розвитку нових технологій і видів діяльності. Проводячи дослідження конкурентних переваг на основі інновацій, науковці і практики отримують можливість не лише зрозуміти механізми успіху компаній, але й розробити рекомендації щодо формування ефективних стратегій для управління інноваціями. Це робить тему дослідження формування конкурентних переваг на засадах управлінських інновацій надзвичайно актуальною в умовах швидкоплинності сучасного економічного середовища.

Науковий імператив дослідження підсилюється ще й тим, що обране для дослідження підприємство працює в сфері відновлювальної енергетики та циркулярної економіки, що дозволить напрацювати механізм реалізації на мікрорівні задекларованих завдань: в Енергетичній стратегії України до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [14], в якій передбачено, що до 2035 року частка відновлювальної енергетики в

загальному первинному постачанні енергії може досягнути 25%; верифікованих векторів Концепції «Зеленого енергетичного переходу України» [19] до 2050 року, яка передбачає досягнення Україною до 2050 року 70% відновлювальної енергетики (ВЕ) на ринку енергетичних ресурсів, з яких до 15% повинна складати електроенергія від дахових сонячних електростанцій, що використовуються в домогосподарствах і бізнесі [19]. Більше того, важко не дооцінити роль сектору відновлювальної енергетики в повоєнному відновленні України. Згідно «Плану відновлення України до 2032 року» [39] передбачено зведення 5-7 ГВт нових сонячних і вітрових електростанцій для поліпшення експортних можливостей України, понад 30 ГВт об'єктів з ВЕ для виробництва відновлювального водню, а також 3,5 ГВт гідроелектростанцій та насосних гідроелектростанцій. Крім того, протягом наступного десятиліття планується ввести в експлуатацію 1,5-2 ГВт пікових потужностей, 0,7-1 ГВт акумуляторів і 15 ГВт електролізних потужностей [39].

Тобто роль суб'єктів господарювання по встановленню і обслуговуванню екологічних чистих джерел генерації енергії лише посилюватиметься, що вказує на практичне значення обраної проблематики дослідження.

Теоретико-методологічний базис дослідження інновацій закладено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед зарубіжних науковців варто виокремити напрацювання: П.Друкера, Й.Шумпетера, Кл. Крістенсена, М.Портера, Г.Хемела, Е.Демінга і інших. Серед вітчизняних вчених науковий базис дослідження створено працями Костецького С., Копішинської Т., Сухомлина О., Шумілова Л., Погорілої В., Долинської Т. і інших, які активно досліджували роль інновацій у розвитку вітчизняного бізнесу в умовах трансформацій.

Визнаючи беззаперечний вклад даних вчених у формування наукового базису дослідження варто зазначити, що процес формування управлінських інновацій є динамічним і повинен враховувати виклики, пов'язані із

трансформаціями національних економік під впливом промислової революції 4.0 та 5.0. Це підкреслює наукову значимість та практичний інтерес даної теми дослідження.

Метою роботи є поглиблення наукових засад та вироблення прикладних рекомендацій, щодо механізму формування конкурентних переваг організації на засадах управлінських інновацій.

Для досягнення поставленої мети поставлені такі завдання:

- обґрунтувати теоретичні основи формування конкурентних переваг в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати теоретико-методологічний базис формування управлінських інновацій;
- проаналізувати правовий, ресурсний, організацій супровід формування конкурентних переваг в досліджуваній організації;
- напрацювати шляхи вдосконалення формування конкурентних переваг організації за рахунок формування інноваційної культури та управління змінами.

Об'єктом є процес формування конкурентних переваг організації.

Предметом роботи є механізм формування конкурентних переваг на засадах управлінських інновацій в ТОВ «Вольтокс».

Методи дослідження. В роботі застосовано загальнонаукові та конкретні методи, зокрема, структурного, системного аналізу, логіки, узагальнення для дослідження теоретичного базису формування конкурентних переваг за рахунок управлінських інновацій та дослідження їх місця в менеджменті організацій. Серед конкретних методів використано: SWOT-аналіз, модель аналізу цінностей, п'яти сил Портера, кейс-стаді для дослідження конкурентних випадків формування конкурентних переваг організації на ринку. Методи якісного дослідження використано для збору експертних думок та виявлення передумов для закріплення конкурентних пер на ринку. Статистичний, регресивний, кореляційний методи використано для аналізу даних та вимірювання впливу різних факторів на

конкурентоспроможність. Футурологічний метод використано для прогнозування майбутніх тенденцій на ринку і їх впливу на конкурентоспроможність шляхом використання сценарного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, методичні, інструктивні, аналітичні довідники та матеріали, статистичні дані Державної служби статистики України, монографії, матеріали періодичних видань та науково-практичних заходів, статистичні та фінансові дані досліджуваної організації ТОВ «Вольтокс» (м.Тернопіль), яка працює на ринку зеленої енергетики.

Практичне значення. Напрацювання автора використовуються для підтримки та розширення конкурентних переваг на регіональному, національному ринках ТОВ «Вольтокс» .

Апробація. «Основні результати дослідження апробовані у роботі Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023,2024 р)., Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023)» [5,6].

Структура та обсяг роботи. Робота включає три розділи, 6 параграфів, список використаних джерел із 57 найменувань, два додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1.Характеристика конкурентних переваг організації

В сучасних динамічних умовах з безліччю викликів та загроз утримати довгострокові позиції на ринку неможливо без конкурентних переваг. Конкурентна перевага дозволяє компанії пропонувати унікальні продукти або послуги, що відповідають потребам ринку. Це допомагає не лише залучити нових споживачів, але й утримати існуючих. Організації, які мають конкурентну перевагу, можуть встановлювати вищі ціни на свої продукти чи послуги, що призводить до збільшення прибутків. Отримання конкурентної переваги допомагає компанії зайняти сильнішу позицію на ринку, що може також створити бар'єри для входу нових конкурентів. Компанії, що мають конкурентну перевагу, можуть легше адаптуватися до змін на ринку і економіці, зберігаючи стабільність і сталий розвиток. Конкурентна перевага часто залежить від здатності компанії впроваджувати інновації. Це стимулює компанії постійно вдосконалювати свої продукти, процеси та бізнес-моделі. Компанії з чітко визначеними конкурентними перевагами можуть бути більш привабливими для інвесторів, оскільки вони демонструють потенціал для стабільного зростання і прибутковості.

Поняття «конкурентна перевага» було вперше чітко сформульоване Майклом Портером у його книзі «Конкуренція» [34], опублікованій у 1980 році. У цій праці Портер визначив ключові стратегії, які компанії можуть використовувати, щоб досягти і підтримувати конкурентну перевагу на ринку, зокрема, через вартісну перевагу, диференціацію та фокусування. Хоча елементи, які впливають на конкуренцію, існували і раніше, Портер систематизував і унормував ці ідеї, що дало початок більш глибоким дослідженням у цій галузі. Його роботи надали основи для багатьох подальших досліджень і теоретичних підходів у бізнесі та менеджменті.

Конкурентна перевага — це унікальні властивості або характеристики компанії, які дозволяють її вигідно відрізняти від конкурентів. Вона забезпечує компанії можливість досягати більших прибутків, залучати нових й утримувати діючих клієнтів, а також краще адаптуватись до змін у динамічному середовищі. Конкурентна перевага може виникати з різних джерел. На думку Чорної О. «конкурентна перевага – це наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами» [34]. Її основні форми систематизовані на рис.1.1. Сутність конкурентної переваги полягає в можливості стабільно створювати цінність для споживачів, покращуючи свою ринкову позицію і забезпечуючи прибутковість у довгостроковій перспективі.



Рис.1.1. Форми конкурентних переваг

Примітка: наведено з використанням [35].

зокрема:

Аналіз опрацьованої нами літератури [35,51, 52, 53, 54, 55, 56] дозволяє конкурентні переваги структурувати за певними ознаками.

- 1) За джерелами виникнення: технологічні, ресурсні, управлінські, ринкові, адміністративні, культурні, інноваційні.

- 2) За часовим відрізком реалізації: фактичні, потенційні, реалізовані.
- 3) За часом існування: стійкі та нестійкі.
- 4) За формою досягнення синергетичного ефекту: структуризації діяльності шляхом продажу малорентабельних і неперспективних бізнес-одиниць; спрощення виробничої системи; злиття і поглинання в стратегічно перспективних галузях; глобалізації господарських операцій.

Втрата конкурентних переваг може виникати з різних причин. Основні фактори, що сприяють цьому, включають: появу нових конкурентів, які пропонують аналогічні або кращі продукти чи послуги, може знизити ринкову частку і витягнути поточні конкурентні переваги; розвиток нових технологій може застаріти існуючі продукти чи процеси; зміни в смаках споживачів; погіршення якості продукції; невдале управління змінами; явища макроекономічної нестабільності; репутаційні проблеми; зниження інноваційної активності; неефективне управління ресурсами; зміни у регуляторному середовищі. Компанії повинні постійно аналізувати своє конкурентне середовище і бути готовими адаптувати свої стратегії для збереження конкурентних переваг.

Методологічним базисом для формування конкурентних переваг є модель ромба конкурентних переваг Портера (рис.1) [35]. Вона включає чотири основних елементи, які допомагають формувати та підтримувати конкурентні переваги компанії. Ці елементи взаємопов'язані і працюють разом для створення стратегії конкурентоспроможності. До них слід віднести: внутрішні ресурси (кваліфікована робоча сила, сучасні технології, необхідна фінансова база), конкурентні стратегії, споживчий попит, ринкову інфраструктуру, тобто наявність споріднених галузей, що підтримуватимуть конкурентоспроможне позиціонування на міжнародних ринках. Портер виділив три «основні конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в конкурентному середовищі підприємством і

забезпечити йому конкурентні переваги: лідерство за витратами; диференціація; фокусування» [35].

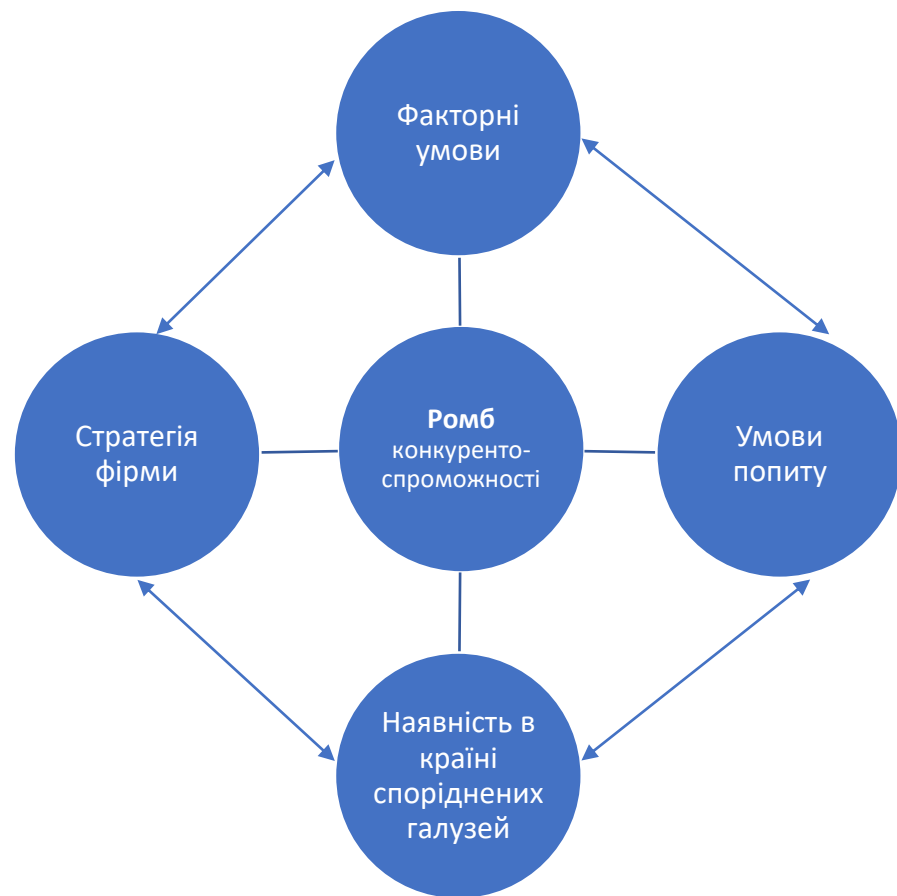


Рис.1. Ромб конкурентоспроможності Портера

Примітка: побудовано з використанням [35].

Теорію Портера називають моделлю «П'яти сил Портера» – це аналітичний інструмент, що використовується для оцінки конкурентного середовища в галузі. Вона була розроблена Майклом Портером і допомагає зрозуміти, які фактори впливають на привабливість ринку та конкурентоспроможність компанії (табл.1.1).

Формування конкурентних переваг за ромбом Портера відбувається через інтеграцію внутрішніх ресурсів і стратегій з зовнішніми чинниками ринку. Успішні компанії постійно аналізують і адаптують свої стратегії відповідно до змін у конкурентному середовищі, використовуючи свої внутрішні ресурси для створення та підтримки сталої конкурентної переваги. Сучасні компанії використовують різні конкурентні стратегії, щоб досягти

успіху на ринку і забезпечити свою конкурентоспроможність. Серед них стратегії: диференціації, лідерства, нішевого позиціонування, інновацій, адаптації до зміни попиту, цифрової трансформації, формування альянсів з іншими компаніями для спільного розвитку продуктів, обміну технологіями, соціальної відповідальності та виходу на нові ринки, виходу на міжнародні ринки, щоб скористатися новими можливостями і розширити клієнтську базу.

Таблиця 1.1

Модель конкурентних сил Майкла Портера

Назва чинника	Характеристика
Сила постачальників (потужність постачальників)	Відображає здатність постачальників підвищувати ціни або зменшувати якість товарів або послуг. Якщо постачальників небагато або вони мають унікальні ресурси, їхня сила буде високою. Це може негативно вплинути на прибутки компаній у галузі.
Сила покупців (потужність споживачів)	Вимірює здатність споживачів вимагати знижок або кращої якості. Якщо покупці можуть легко перейти до конкурентів або якщо ринок переповнений, їхня сила зростає. Це також може знизити прибутки компаній.
Загроза нових учасників	Визначає, наскільки легко нові конкуренти можуть увійти на ринок. Високі бар'єри входження (наприклад, великі інвестиції, регуляторні вимоги, сильні бренд-імена) можуть знизити цю загрозу. Низькі бар'єри, навпаки, можуть призвести до збільшення конкуренції.
Загроза заміників	Оцінює ймовірність того, що споживачі можуть перейти на альтернативні продукти або послуги. Якщо існує багато альтернатив, це може зменшити попит на ваші товари й послуги, підвищуючи конкурентний тиск.
Суперництво серед наявних конкурентів	Вимірює інтенсивність конкуренції на ринку. Висока конкуренція може призвести до зниження цін і, відповідно, зменшення прибутків. Фактори, які впливають на цю силу, включають кількість конкурентів, темпи зростання ринку та рівень диференціації продуктів.

Примітка: сформовано з використанням [34, 35,55].

Це може включати локалізацію продуктів і маркетингових стратегій для задоволення потреб різних ринків, орієнтації на клієнта. Ці стратегії часто використовуються в комбінації для створення унікальної конкурентної позиції

на ринку. Успішні компанії постійно аналізують свою стратегію, адаптуються до змін в зовнішньому оточенні і намагаються передбачити потреби своїх споживачів.

В умовах війни конкуренція має свої особливості, які суттєво впливають на бізнес-середовище, ринкові стратегії та поведінку компаній. Війна може призвести до змін у споживацькому попиті. Люди можуть переключитися на основні товари та послуги, такі як продукти харчування, медикаменти, засоби безпеки, що вплине на стратегії компаній. Нестабільність і непередбачуваність можуть змусити компанії зменшити інвестиції, активи або навіть закрити деякі напрямки бізнесу. Це може знизити конкуренцію в короткостроковій перспективі, але також може відкрити нові можливості для активних гравців. В умовах війни компанії можуть об'єднувати зусилля для спільного подолання викликів, наприклад, шляхом створення альянсів або партнерств. Це може бути вигідно для розподілу ресурсів і зниження затрат. Війна часто порушує традиційні постачальницькі ланцюги. Компанії повинні бути готові до змін у постачанні сировини та матеріалів, можливо, з переселенням виробництв чи зміною постачальників. В умовах війни компанії, що швидко адаптуються і впроваджують інновації, мають більше шансів на виживання. Спроможність швидко реагувати на зміни в сучасних нестабільних умовах стає важливим конкурентним фактором.

Фінансування стає критично важливим у часи кризи. Перспективні стартапи та підприємства можуть мати труднощі з доступом до капіталу, що ускладнює їхню діяльність. В умовах війни компанії, які демонструють соціальну відповідальність та активно підтримують громади, можуть завоювати довіру споживачів і підвищити свою репутацію. Компанії можуть використовувати в умовах війни нові цифрові технології для оптимізації процесів та зв'язку з клієнтами.

В умовах війни психологічний стан споживачів і працівників може істотно змінитися. Компаніям необхідно враховувати ці аспекти у своїй стратегії, адаптуючи маркетингові комунікації та обслуговування клієнтів.

Бізнес, який змагається під час війни, повинен бути особливо чуйним до етичних норм. Використання війни для отримання надприбутків або експлуатація споживачів може призвести до негативної реакції з боку суспільства. Конкуренція в умовах війни часто супроводжується значними викликами, але також створює нові можливості для тих, хто може адаптуватися і реорганізувати свої підходи до ведення бізнесу.

1.2. Місце та структура управлінських інновацій в системі конкурентного позиціонування організації

Конкурентне позиціонування організації неможливе без вдосконалення форм, методів та інструментів управління нею. Це вдосконалення може носити форму інноватизації, запровадження управлінських нововведень, або ж модернізації підходів до реалізації існуючих технологій внутріорганізаційного менеджменту (кадрового, інформаційного, фінансового, стратегічного, проєктного тощо).

Науковий базис дослідження інновацій закладено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед зарубіжних варто використати напрацювання П.Друкера, Й.Шумпетера, Кл. Крістенсена, М.Портера, Г.Хемела, Е.Демінга і інших. Батьком інноватики вважається Пітер Друкер (Peter Drucker). Його роботи зосереджені на інноваціях, підприємництві та управлінні. Він висунув концепцію “управлінських інновацій”, підкреслюючи важливість інноваційних підходів у адміністративному менеджменті [11]. Основним джерелом інновацій, на думку вченого, є нові ідеї, нові знання, інтелектуалізація праці, що продукують нові рішення в системі менеджменту.

Канадський вчений, професор МакГіллського університету з менеджменту Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) досліджував організаційні структури та управлінські практики, акцентуючи увагу на їх гнучкості та адаптивності до інновацій в системі управління. У своїй книзі «Анатомія менеджменту» він дуже вдало наголошує на тому, що в складних, динамічних,

нестабільних системах виживають ті компанії, які своєчасно можуть відреагувати й імплементувати в свою практику інновації [11].

Професор Гарвардської школи бізнесу Клейтон Крістенсен (Clayton Christensen) розробив теорію «руйнівних інновацій», обґрунтувавши, як нові технології та моделі бізнесу можуть трансформувати ринки і впливати на управлінські практики. У своїй книзі «Парадокс процвітання» Клейтон разом із своїми колегами Ефосом Оджомо та Кареном Діллоном наголошує на необхідності використання «правильних інновацій». «Правильні інновації не тільки будують компанії, але й будують країни. Парадокс процвітання визначає межі загальних моделей економічного розвитку і пропонує нову основу для економічного зростання, заснованого на підприємництві та інноваціях, що творять ринок» [22].

Австрійський економіст Йозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter) запропонував концепцію «креативного руйнування», яка залишається критично важливою для розуміння інновацій у бізнесі. Шумпетер визначав інновацію не лише як технологічні нововведення, а й як нові комбінації ресурсів. Він вважав, що інновації можуть включати нові продукти, нові виробничі процеси, нові ринки, нові способи організації бізнесу та нові джерела постачання сировини. Однією з найбільш відомих ідей Шумпетера є термі «креативна руйнація» [48]. Він стверджував, що економічний розвиток відбувається через постійні зміни, де нові інновації витісняють старі технології та бізнес-моделі. Це створює динамічну економіку, де старі компанії змушені адаптуватися або зникати. У теорії Шумпетера підприємець є ключовою фігурою в процесі інновацій. Він або вона має здатність об'єднувати ресурси та ідеї, створюючи нові продукти та процеси. Підприємець вважається двигуном економічного зростання, оскільки ініціює інноваційні зміни. Шумпетер також вивчав, як інновації впливають на економічні цикли. Він вважав, що нові технології і бізнес-моделі можуть призводити до економічних бумів, за якими сліднують кризи й рецесії, оскільки ринки адаптуються до змін. Ідеї Шумпетера до цього часу мають велике

значення для розуміння економічного розвитку, функціонування ринків і ролі інновацій у суспільстві.

Американські вчені, економісти Майкл Потер та Гері Хемел досліджували інноваційну складову стратегій конкурентоспроможного розвитку компаній на ринку.

Гері Хемел у книзі «Майбутнє менеджменту» [56] всесвітньо відомий бізнес-гуру стверджує, «що організації більше, ніж будь-коли, потребують управлінських інновацій. Сучасна управлінська модель – у центрі якої контроль та ефективність – не задовольняє вимоги сучасного світу, в якому рушійними силами успіху у бізнесі є адаптивність та креативність» [56].

Майкл Портер, видатний американський економіст і професор, відомий завдяки своїм дослідженням у сфері конкурентоспроможності і стратегічного управління, також звертав увагу на роль інновацій в бізнесі та економіці. Портер вважав, що інновації є ключовим фактором для досягнення конкурентної переваги. Він наголошував, що компанії повинні постійно розробляти нові продукти, послуги або процеси для підтримки конкурентоспроможності на ринку. У своїх працях [34,35, 54,55] Портер підкреслював важливість створення доданої вартості через інновації. Компанії, які здатні впроваджувати інновації, отримують можливість запропонувати своїм споживачам унікальні продукти та послуги, що можуть суттєво змінити їх позиції на ринку. Портер звертав увагу на значення технологічних інновацій у підвищенні ефективності виробництва та управління. Він говорив про те, як нові технології можуть змінити способи організації бізнесу, підвищуючи продуктивність та знижуючи витрати.

Портер описав кластерну модель, яка обґрунтовує, як групи взаємопов'язаних компаній, постачальників і асоційованих установ у певній географічній області можуть стимулювати інновації та економічний розвиток. Кластери створюють середовище для обміну знаннями, ресурсами та ідеями, що сприяє інноваційному процесу [35].

Портер також підкреслював, що глобалізація створює нові можливості та виклики для інновацій. Компанії повинні адаптувати свої інноваційні стратегії з урахуванням глобальних ринків і конкурентів.

Загалом, Портер вважав інновації критично важливими для бізнесів, які прагнуть досягти конкурентної переваги і зростання. Його ідеї допомагають зрозуміти, як компанії можуть використовувати інновації для розвитку стратегії та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Едвард Демінг (W. Edwards Deming) розвинув концепції якості та управлінських інновацій, які значно вплинули на японську промисловість після Другої світової війни.

Серед вітчизняних науковців варто виокремити праці Костецького С., Копішинської Т., Захарчин Г. М., Любомудрової Л., Сухомлина О., Шумілова Л., Погорілої В., Долинської Т. і інших, які активно досліджували роль інновацій у розвитку вітчизняного бізнесу в умовах трансформацій [16? 21, 22, 23].

Захарчин Г. М., Любомудрова Л. С., Шумілова Л. вивчають управлінські інновації в контексті системного підходу, зокрема в сфері управління якістю та організаційними змінами. Тетяна Долинська у своїх працях досліджує управлінські інновації в контексті удосконалення управлінських систем і впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання [16].

Копішинська К.О. наголошує, що «інноваційні системи створюються на підприємствах, перш за все, задля створення інноваційних продуктів. Потреба в таких продуктах виникає у зовнішньому середовищі, зокрема, у споживачів та має явну або латентну форму. Задоволення таких потреб є основним завданням функціонування інноваційної системи на підприємстві» [23].

Дані науковці внесли вагомий внесок у розробку теорії та практики управлінських інновацій, пропонуючи нові підходи та моделі, які допомагають організаціям адаптуватися до змінюваного середовища.

Теоретико-методологічний базис дослідження сформували теорії управлінських інновацій, систематизація яких представлена на рис. 1.2. Управлінські інновації – це нові підходи до управління, які покликані підвищити ефективність і результативність організації. Існує кілька теорій та концепцій, які пояснюють формування управлінських інновацій: обміну, дифузії інновацій, підприємницького управління, управлінської культури, стратегічного управління.

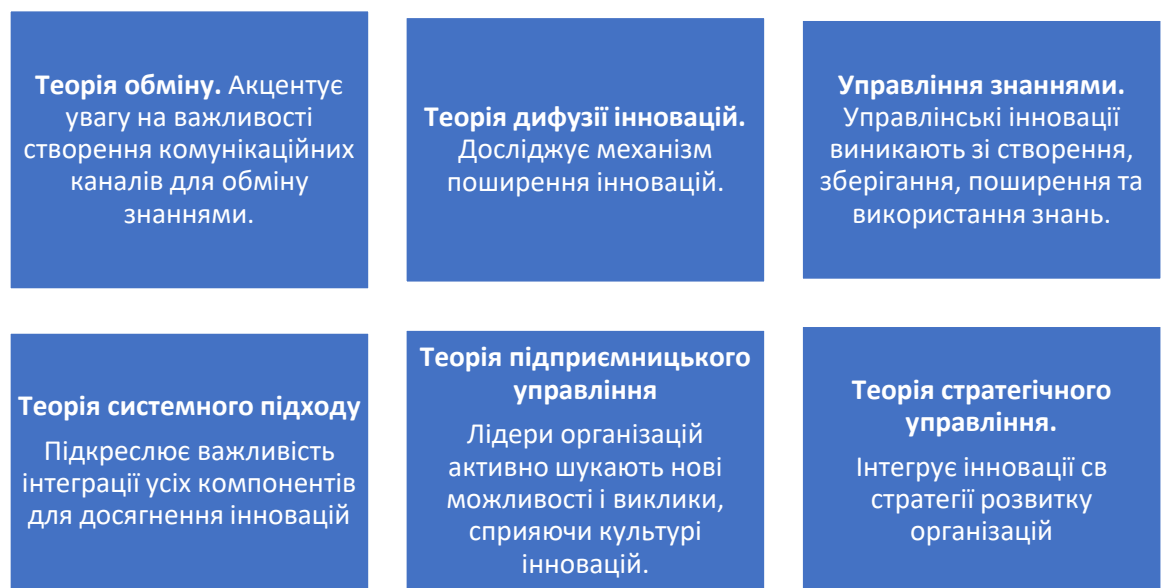


Рис 1. 2. Теорії впровадження управлінський інновацій

Примітка: систематизовано автором з використанням [16,23].

Ці теорії спільно формують основу для вивчення, розуміння та впровадження управлінських інновацій в організаціях. Кожна з них пропонує унікальний погляд на процеси, які ведуть до інновацій, і може бути застосована в різних контекстах залежно від потреб і характеристик підприємств, установ та організацій.

В сучасних умовах практично всі великі компанії та багато середніх і малих підприємств намагаються впроваджувати управлінські інновації в своїх процесах для покращення ефективності, оптимізації витрат, підвищення продуктивності та адаптації до змінюваного ринку. Дослідження та опитування, проведені міжнародними організаціями (наприклад, McKinsey,

Deloitte, PwC), показують, що більшість компаній визнали важливість управлінських інновацій. Наприклад, за деякими звітами, більше 70% компаній відзначали, що впроваджують або планують впроваджувати інноваційні управлінські практики в короткостроковій перспективі [27]. З кожным днем все більша частина компаній у всьому світі активно використовує управлінські інновації для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до нових умов бізнесу.

Алекс Остервальдер, один із провідних управлінських інноваторів, розробник бізнес-моделі «Business Model Canvas» вказує що декларуванні інновацій та їх реалізація це дві суттєво різні речі. Якщо компанії не починають формувати реального портфолію інновацій, то їх ніколи і не буде. [27].

Ріта МакГраф, професорка менеджменту в Колумбійській бізнес-школі, говорить про концепцію інноваційного театру, що означає надмірну увагу до ідей. Вона вважає, що не стільки важливі самі ідеї, скільки здатність адаптувати їх так, щоб модель могла діяти ефективно. Силіконова долина є доволі хорошим прикладом місця, де ідеї з'являються в величезній кількості, але дуже швидко зникають через відсутність продуманого механізму комерціалізації чи прототипування. Проте креативність не є центральним елементом інновацій; важливішими є тестування та адаптація, які необхідні для втілення інновацій.

Щоб оцінити культуру інновацій у компанії, необхідно використати критерії часу, рівня комерціалізації та оптимізації інновацій. Якщо відсутня практика відстеження інновацій, відмови від неуспішних проєктів, інновацій не буде, і це важливий крок для переходу від інноваційного театру до справжнього двигуна зростання.[27]

Управлінські інновації є нововведеннями, які стосуються методів менеджменту і управління. Вони спрямовані на підвищення ефективності організації та її конкурентних позицій на ринку. Інновації можуть включати різноманітні підходи та практики. До них можна віднести: нову організаційну

структуру, систему управління якістю, управління змінами, використання нових інформаційних систем, запровадження партисипативної моделі в прийнятті управлінських рішень, запровадження корпоративної соціальної відповідальності (рис.1.3).



Рис.1.3. Форми управлінських інновацій

Примітка: побудовано автором на основі [26, 27].

Сучасні організаційні структури еволюціонують у відповідь на зміни в бізнес-середовищі, технології та потреби споживачів. До їх складу варто віднести: сіткову, адаптивну, матрицеву, гнучку, групову, цифрову, соціальну структуру. Сіткова структура передбачає розбудову мережі партнерств з іншими компаніями або фахівцями, що дозволяє швидко адаптуватися до змін, делегуючи певні функції зовнішнім фахівцям.

Адаптивна структура включає команди, які формуються для вирішення конкретних задач і проектів, зазвичай на проектній основі. Це забезпечує швидкість і адаптивність у розробці продуктів і їх просуванні на ринок.

Матрицева структура поєднує функціональну та проектну структури, де співробітники працюють в команді над проектами, але підпорядковуються двом керівникам: функціональному та проектному.

Органічна структура відрізняється низьким рівнем формалізації і ієрархії, що дозволяє швидко приймати рішення і підтримувати відкриту комунікацію між співробітниками.

Групова структура передбачає утворення команд професіоналів для вирішення управлінських завдань, які мають високий ступінь відповідальності і свободи в ухваленні рішень, часто за певні напрямки роботи.

Цифрова структура ставить акцент на технологіях та цифрових інноваціях, де використання платформ, аналітики та автоматизації відіграє ключову роль у функціонуванні організації.

Соціальна структура фокусується на покращенні співпраці та комунікації через використання соціальних технологій та платформ, що сприяє створенню спільних рішень.

Нова організаційна структура створюється відповідно до вимог та потреб ринкового середовища та необхідності оперативніше приймати управлінські рішення.

Сучасна система управління якістю дозволяє повноцінно інтегруватися не лише на ринки національної економіки, а й у європейських та глобальний простір. До основних систем управління якістю варто віднести такі моделі:

- 1) ISO 9001, яка є міжнародним стандартом для систем управління якістю, що орієнтується на споживача, лідерство, залучення людей, процесний підхід та постійне покращення;
- 2) «Total Quality Management (TQM)», яка акцентує увагу на тривалому покращенні всіх аспектів організації. TQM передбачає залучення всіх працівників до процесу покращення якості;
- 3) «Six Sigma», що фокусується на зменшенні варіацій у процесах, покращенні якості продукції та зниженні дефектів. Дана технологія

використовує статистичні методи для досягнення високої продуктивності;

- 4) «Lean Management», спрямована на усунення виробничих втрат для підвищення ефективності та якості;
- 5) «Baldrige Framework», модель управління якістю, яка використовує лідерство, стратегічне планування, орієнтацію на споживача, вимірювання досягнутих результатів, нові знання.
- 6) Kaizen – японська методологія, зосереджена на безперервному покращенні діяльності, активній участі співробітників у пошуку рішень для підвищення якості та ефективності у процесах.
- 7) APQP (Advanced Product Quality Planning), модель, яка підтримує процес планування якості нового продукту, включаючи етапи, такі як планування, проектування, валідацію і контроль якості.
- 8) FMEA («Failure Mode and Effects Analysis») – модель, що допомагає ідентифікувати потенційні проблеми в продуктах або процесах і визначити їх вплив на загальну якість.

Перераховані вище системи допомагають організаціям забезпечити якість продукції та послуг, підвищити продуктивність, задовольнити потреби споживачів і відповідати стандартам якості.

Управління змінами є адаптивним і критично важливим засобом пристосування організації до нових потреб бізнес-середовища. Основна мета управління змінами полягає в успішному впровадженні змін без значних негативних наслідків для бізнесу та співробітників. Управління змінами здійснюється з дотриманням певного алгоритму дій (рис.1.4).

Важливою складовою в управлінні інноваціями є соціальна відповідальність бізнесу. Вона відображає прагнення організацій активно враховувати соціальні, екологічні та економічні наслідки своїх дій під час розробки та впровадження інновацій. Це вимагає інтеграції етичних норм, цінностей громади і ідей сталого розвитку в процеси управління інноваціями.

Основні аспекти соціальної відповідальності в цьому контексті включають: інклюзивність, прозорість, звітність, екологічну стійкість, корпоративну етику, внесок у розвиток громади для покращення соціального добробуту, наприклад, через створення робочих місць, підтримку місцевих підприємств або участь в соціальних програмах, що приносять користь громаді. Соціальна відповідальність в управлінні інноваціями не лише підвищує репутацію компанії, але й може стати конкурентною перевагою, залучаючи споживачів, які цінують етичні та відповідальні практики. Це також сприяє формуванню більш стійкої і справедливої економіки.

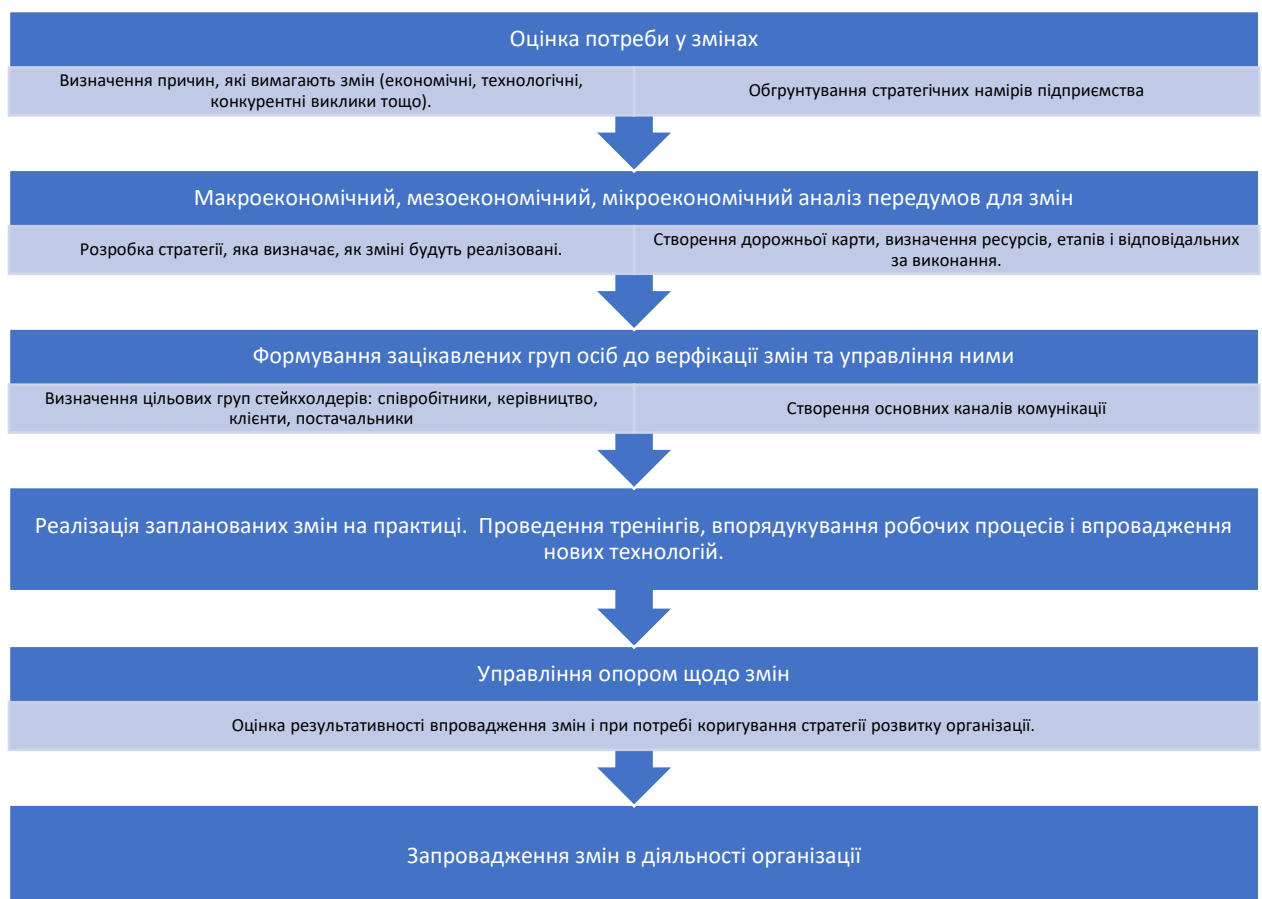


Рис.1.4. Архітектура управління змінами в діяльності організації

Примітка: складено автором.

Значимим елементом запровадження управлінських інновацій є інноваційна культура, яка в організації може проявлятися в різних формах, які

підтримують креативність, експерименти та впровадження нових ідей. Основні форми інноваційної культури включають: створення креативного середовища, формування міждисциплінарних команди, що працюють над проектами, які вимагають різних навичок та думок; створення прототипів або тестування нових ідей на малих масштабах перед їхнім масштабним впровадженням; інвестування в відділи дослідження та розробок для систематичного вивчення нових технологій і методів, які можуть бути впроваджені в бізнес; заохочення вільної комунікації між співробітниками без ієрархічних бар'єрів, підтримку професійного розвитку через тренінги, семінари та курси; впровадження програм, які заохочують інноваційні досягнення (бонуси, премії або публічне визнання успіхів співробітників у створенні нових ідей; співпрацю з університетами, стартапами, галузевими асоціаціями та іншими організаціями з метою обміну ідеями, дослідженнями та технологіями; створення культури, в якій зміни сприймаються як можливість, а не загроза. Дані форми інноваційної культури залежать від специфіки організації, її розміру, галузі та стратегічних цілей, але в цілому вони сприяють створенню середовища, де інновації можуть процвітати.

Створювати конкурентні переваги в умовах цифровізації національної економіки неможливо без цифрових інновацій, які кардинально модернізують технології управління. Серед них варто виокремити штучний інтелект, великі дані (Big Data), Інтернет речей, блокчейн, хмарні сервіси, віртуальна та доповнена реальність, технології кіберзахисту, інструменти для обробки та аналізу даних. Дані технології оптимізують управлінські процеси, підвищуючи ефективність і відкриваючи нові можливості для бізнесу. Управлінські інновації в умовах воєнного стану стають особливо важливими для забезпечення стійкості, ефективності та адаптивності організацій.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методологічних засад формування конкурентних переваг організації за рахунок управлінських інновацій дозволили зробити такі висновки та пропозиції.

Сучасне ринкове середовище характеризується наявністю численних суб'єктів господарювання, які конкурують між собою за кращі умови ведення бізнесу, споживачів, канали розподілу. При цьому використовуються різні стратегії, оптимізується факторний потенціал, застосовуються різні форми міжсекторної співпраці та взаємодії для конкурентного позиціонування і закріплення даних переваг на ринку. Такими рубрикаторами згідно моделі Портера, яка є методологічним базисом у формуванні конкурентних переваг, можуть бути як новітні технології, кваліфікована робоча сила, диференційована фінансова база для ведення бізнесу, так і нові форми міжсекторної співпраці, в рамках яких суміжні галузі дозволяють підтримувати конкурентоспроможний потенціал на ринку. Кожна фірма через інструменти стратегічного управління виокремлює потенційні ризики, загрози, слабкі сторони та верифікує конкурентні переваги, які необхідно підсилювати та розвивати з врахуванням сучасних викликів безпекового характеру, задекларованих цілей сталого, збалансованого, цифрового, інклюзивно-орієнтованого розвитку.

Важливим джерелом конкурентного розвитку сучасних суб'єктів господарювання є інновації. Управлінські інновації є формою нововведень, які стосуються напрацювання принципово нових підходів до реалізації методів менеджменту і управління. Вони спрямовані на підвищення ефективності організації та її конкурентних позицій на ринку. Інновації можуть включати: нову організаційну структуру, систему управління якістю, управління змінами, використання нових інформаційних систем, запровадження партисипативної моделі в прийнятті управлінських рішень, запровадження корпоративної соціальної відповідальності.

Важливою складовою запровадження управлінських інновацій є інноваційна культура, яка в організації може проявлятися в різних формах, які підтримують креативність, експерименти та впровадження нових ідей та цифровізація бізнес-процесів, що забезпечує інтеграцію компанії в європейський та глобальний цифровий простір.

РОЗДІЛ 2.

МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз конкурентних позицій організації

Оцінка конкурентних позицій фірми є важливим етапом стратегічного управління її розвитком. Для оцінювання конкурентних позицій використовують методики стратегічного SWOT аналізу, аналіз ринкової ніші, порівняння, технологічного аналізу, оцінки фінансової звітності, модель оцінювання конкурентних сил Портера. Оцінка конкурентних позицій – це комплексний процес, який потребує системного підходу для врахування різних факторів і обставин.

Дослідження конкурентного позиціонування суб'єктів господарювання в рамках даної випускної кваліфікаційної роботи будемо проводити на прикладі функціональної діяльності підприємства «ВОЛЬТОКС», яке зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Ця організаційна модель характеризується обмеженою відповідальністю учасників за зобов'язання фірми, що робить її популярною серед малих та середніх підприємств для організації ведення бізнесу на регіональному ринку. Найвищим органом управління є загальні збори учасників, які приймають ключові стратегічні рішення. Також ТОВ має директора, що відповідає за щоденне управління компанією.

Компанія «ВОЛЬТОКС» спеціалізується на виконанні електромонтажних робіт на регіональному та національному рівнях відповідно до задекларованих Державною службою статистики України видів економічної діяльності - КВЕД 43.21. Ця діяльність є основною для підприємства. Статутний капітал «ВОЛЬТОКС» становить 200 тисяч гривень. На ринку України в даній сфері діють 5415 підприємств ТОВ і 5115 фізичних осіб-підприємців. Серед основних видів діяльності варто виокремити циркулярну переробку вживаних шин і виготовлення з них м'якого резинового

покриття та встановлення фотоелектричних сонячних панелей. Якщо брати до уваги, що національний ринок відновлювальної енергетики у 2023 році складав лише 22%, а в Європі - 42% [2], то зрозуміло, що діяльність суб'єктів господарювання на даному рику і досліджуваного в роботі ТОВ «Вольтокс» є перспективною (рис.2.1).

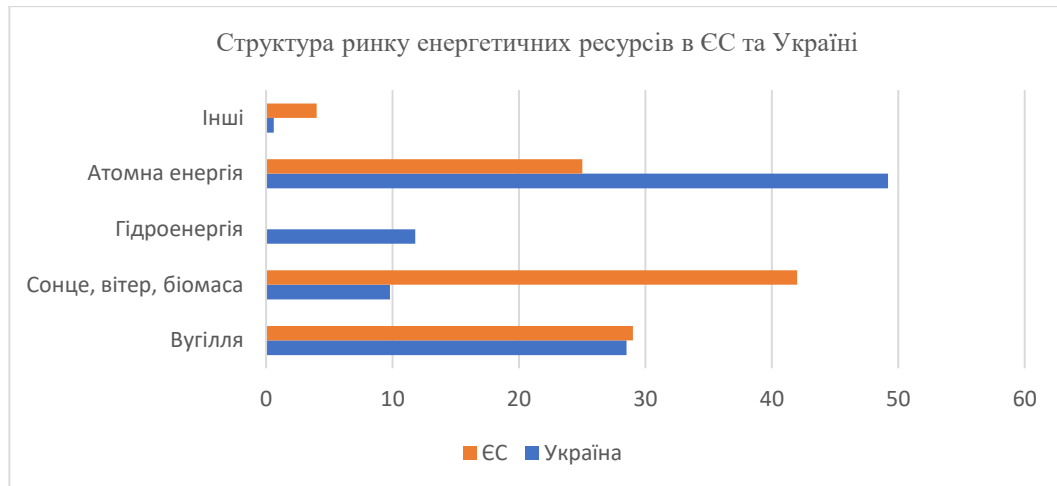


Рис.2.1. Структура ринку енергетичних ресурсів України та ЄС

Примітка: побудовано з використанням [4].

На 1.01.2022 року, до початку повномасштабної війни потужності відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) в Україні становили 9,9 ГВт, з яких 2 ГВт припадали на вітрову енергетику, 6 ГВт на сонячну енергетику і 0,2 ГВт на біомасу. На початок 2024 року загальні потужності ВДЕ склали 8,7 ГВт. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, у 2023 році енергетична компанія ДТЕК Мережі підключила до енергетичної системи понад 1400 нових об'єктів відновлюваної енергії. Було введено в експлуатацію 182,3 МВт вітрових та близько 500 МВт сонячних електростанцій. Інвестиції в енергетичну інфраструктуру України, зокрема у відновлювану енергетику, мали істотний обсяг. У 2023 році українські підприємства інвестували приблизно 150 мільйонів доларів США в сонячну енергію [2].

На початок 2024 року близько 75% виробництва «зеленої» енергії в Україні (не враховуючи великі гідроелектростанції) забезпечують сонячні електростанції. В країні функціонує приблизно 1400 об'єктів сонячної генерації різних потужностей, що належать 931 ліцензіату, за інформацією з

реєстру НКРЕКП станом на 24 квітня 2024 року [2], якщо взяти щ на ринку в Україні у 2023 році працювало 1913257 підприємств, а в сфері інших видів діяльності працює 105712 підприємств (Додаток А, табл. А.1), то рівень концентрації суб'єктів господарювання на ринку послуг з відновлювальної енергетики буде вкрай низьким, 0,9%, а серед усіх суб'єктів, які займаються монтажем установок для сонячних панелей – 0,5% від усіх суб'єктів господарювання, що працювали на національному ринку у 2023 році. Варто зазначити, що ринок встановлення сонячних батарей є не надто містким, оскільки питома вага альтернативної енергетики в Україні складає лише 22% по відношенню до кількості підприємств.

Завдяки обраній стратегії диференціації підприємство має змогу пропонувати додаткові товари та послуги на регіональному ринку. До додаткових видів діяльності ТОВ «Вольтокс», за класифікацією КВЕД, належать:

- 22.19 Виробництво інших гумових виробів.
- 27.12 Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури.
- 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного обладнання.
- 43.22 Монтаж систем водопостачання, опалення та кондиціонування.
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи.
- 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами та електронною апаратурою.
- 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами та освітлювальними приладами.
- 46.49 Оптова торгівля іншими господарськими товарами.
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.
- 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальними приладами та іншими товарами в спеціалізованих магазинах.
- 68.20 Оренда і експлуатація власного або орендованого нерухомого майна.
- 77.29 Прокат інших побутових виробів та особистих речей.
- 81.30 Надання ландшафтних послуг.

- 95.22 Ремонт побутових приладів, а також домашнього й садового обладнання.
- 42.22 Будівництво електропостачальних і телекомунікаційних споруд.
- 42.99 Будівництво інших споруд, не віднесених до інших категорій.
- 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями та господарськими товарами.
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами та обладнанням.
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними товарами та будівельними матеріалами в спеціалізованих магазинах.
- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах.

Аналіз частки зазначених видів діяльності, представлений на рисунку 2.2, свідчить про те, що підприємство займається диверсифікованою діяльністю, що дає змогу успішно функціонувати на ринку та займати свою конкурентну нішу.



Рис.2.2. Структура видів діяльності в портфелі стратегії диверсифікації ТОВ «Вольтокс» станом на 1.01.2024 року

Примітка: побудовано автором з використанням інформації ТОВ «Вольтокс» [4].

Внутрішня структура підприємства базується на стратегії товарної диференціації, оскільки, окрім основних електромонтажних робіт, воно реалізує 20 додаткових видів діяльності. Головною характеристикою стратегії товарної диверсифікації ТОВ є її спрямованість на сучасні виклики:

необхідність раціонального використання сировини й матеріалів в контексті розвитку циркулярної економіки, що підтверджується виготовленням гумової плитки з перероблених шин, ремонтом побутових приладів, прокатом і ремонтом побутових виробів, а також орендою рухомого та нерухомого майна. Додатково, в діяльності підприємства присутній напрямок надання екологічних послуг, пов'язаний з озелененням, зокрема, в сфері ландшафтного дизайну.

Показники фінансової діяльності за 2021-2023 роки вказують на позитивну динаміку, що підтверджує економічну ефективність стратегії диверсифікації (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Звіт про фінансові результати підприємства на ринку у 2021-2023 роках

Актив	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи росту 2023 до 2021, в %
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Основні засоби:	164,4	156,9	415,8	252,92
первісна вартість	164,4	164,4	447,0	271,90
знос	-	7,5	31,2	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-
Усього за розділом I	164,4	156,9	415,8	252,92
II. Оборотні активи				
Запаси:	-	430,0	604,3	-
Поточна дебіторська заборгованість	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	2,4	0,2	51,3	2137,50
Інші оборотні активи	0,4	31,6	8,9	2225,00
Усього за розділом II	2,8	461,8	664,5	23732,14
Баланс	167,2	618,7	1080,3	646,11
Пасив	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи росту в %
1	2	3	4	
I. Власний капітал				
Капітал	100,0	100,0	200	200,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-44,7	100,5	471,7	1055,26
Неоплачений капітал	-56,8	-	-	-
Усього за розділом I	-1,5	200,5	415,8	27720,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	461,8	-
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	0,2	-
товари, роботи, послуги	-	-	-	-

розрахунками з бюджетом	2,6	7,5	0,3	11,54
розрахунками зі страхування	0,7	0,7	-	-
розрахунками з оплати праці	2,6	2,6	-	0,00
Інші поточні зобов'язання	162,8	407,3	408,1	250,68
Усього за розділом III	168,7	418,2	408,6	242,21
Баланс	167,2	618,7	1080,3	646,11

Примітка: розраховано автором з використанням інформації фінансової звітності ТОВ «Вольтокс» [4].

Більше того, підприємство у два рази збільшило свій капітал, що створило фінансову основу для забезпечення стратегії товарної диференціації. Також підприємство є фіскально спроможним, що в умовах воєнного стану і значної мілітаризації державного бюджету має велике значення. Досліджуване підприємство змогло в шість разів збільшити чистий дохід, незважаючи на зростання собівартості виробництва (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «ВОЛЬТОКС» у 2021-2023 рр.

Статті фінансової звітності, тис. грн.	За 2021 рік	За 2022 рік	За 2023 рік	Темпи приросту
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	99,9	640,6	6192,7	6098,90
Разом доходи	99,9	640,6	6192,7	6098,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	76,6	374,7	5340,7	6872,19
Інші витрати	68,0	120,7	480,8	607,06
Разом витрати	144,6	495,4	5821,5	3925,93
Фінансовий результат до оподаткування	-44,7	145,2	371,2	-930,43
Податок на прибуток	-	-	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	-44,7	145,2	371,2	-930,43

Примітка: розраховано автором з використанням інформації фінансової звітності ТОВ «Вольтокс».

Одночасно після сплати податків та обов'язкових платежів чистий прибуток підприємства зріс в три рази. Це дозволило керівництву прийняти рішення про підтримку та розвиток допоміжних видів діяльності. Практично за всіма фінансовими показниками спостерігається чітка позитивна динаміка

(рис.2.3).

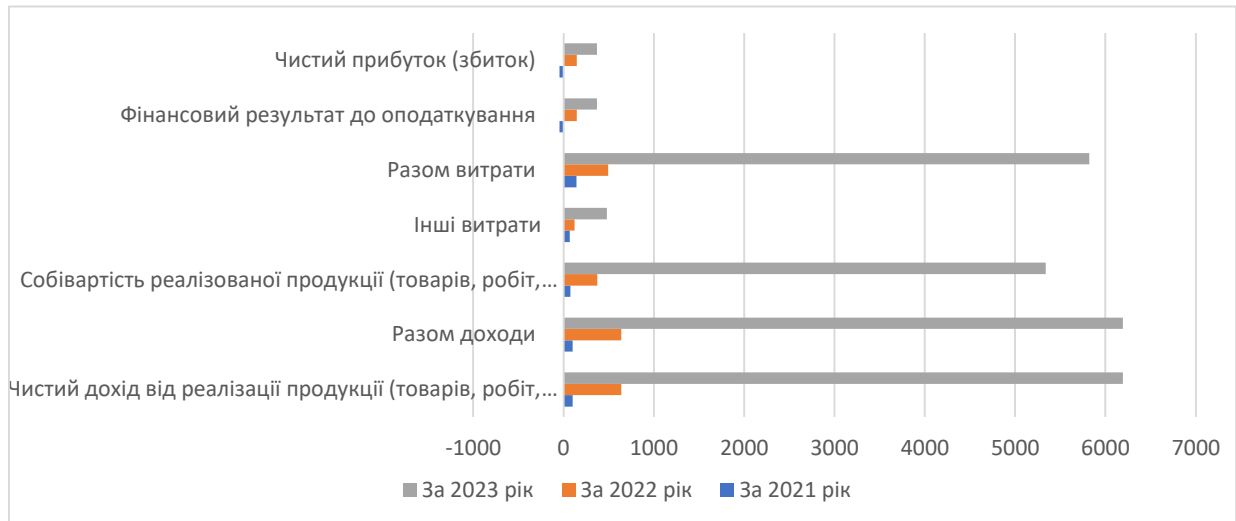


Рис.2.3. Динаміка фінансових показників діяльності 2021-2023 рр. ТОВ «ВОЛЬТОКС»

Примітка: побудовано автором з використанням інформації фінансової звітності ТОВ «Вольтокс».

Показники фінансової звітності вказують на зростання інвестиційних можливостей, посилення фінансової стійкості підприємства (табл.2.3), рис.2.4

Таблиця 2.3

Фінансова звітність ТОВ «ВОЛЬТОКС» за 2020-2023рр., в грн.

Показники	2020	2021	2022	2023
Дохід			640 600	6129700
Чистий прибуток	23005	44 700	145 200	5821500
Активи	34470	167 200	618 700	1080300
Фінансові зобов'язання	54000	168 700	418 200	408100
Кількість працівників	2	11	9	3

Примітка: наведено з використанням інформації фінансової звітності ТОВ «Вольтокс».

Змодельовані на рис.2.4 тренди основних показників, що визначають фінансову стійкість підприємства на ринку на середньострокову перспективу до 2029 року вказують, що при збереженні умов сприятливого ринкового середовища підприємство стрімко покращуватиме фінансові показники від основної діяльності, тобто буде конкурентоспроможним на ринку. Небезпечним чинником для ТОВ залишається втрата кваліфікованих робітників, які через війну були мобілізовані. Підготовку нових кадрів віком

до 25 років вимагає додаткових фінансових витрат та часу, що може несприятливо відобразитися на основній діяльності підприємства.

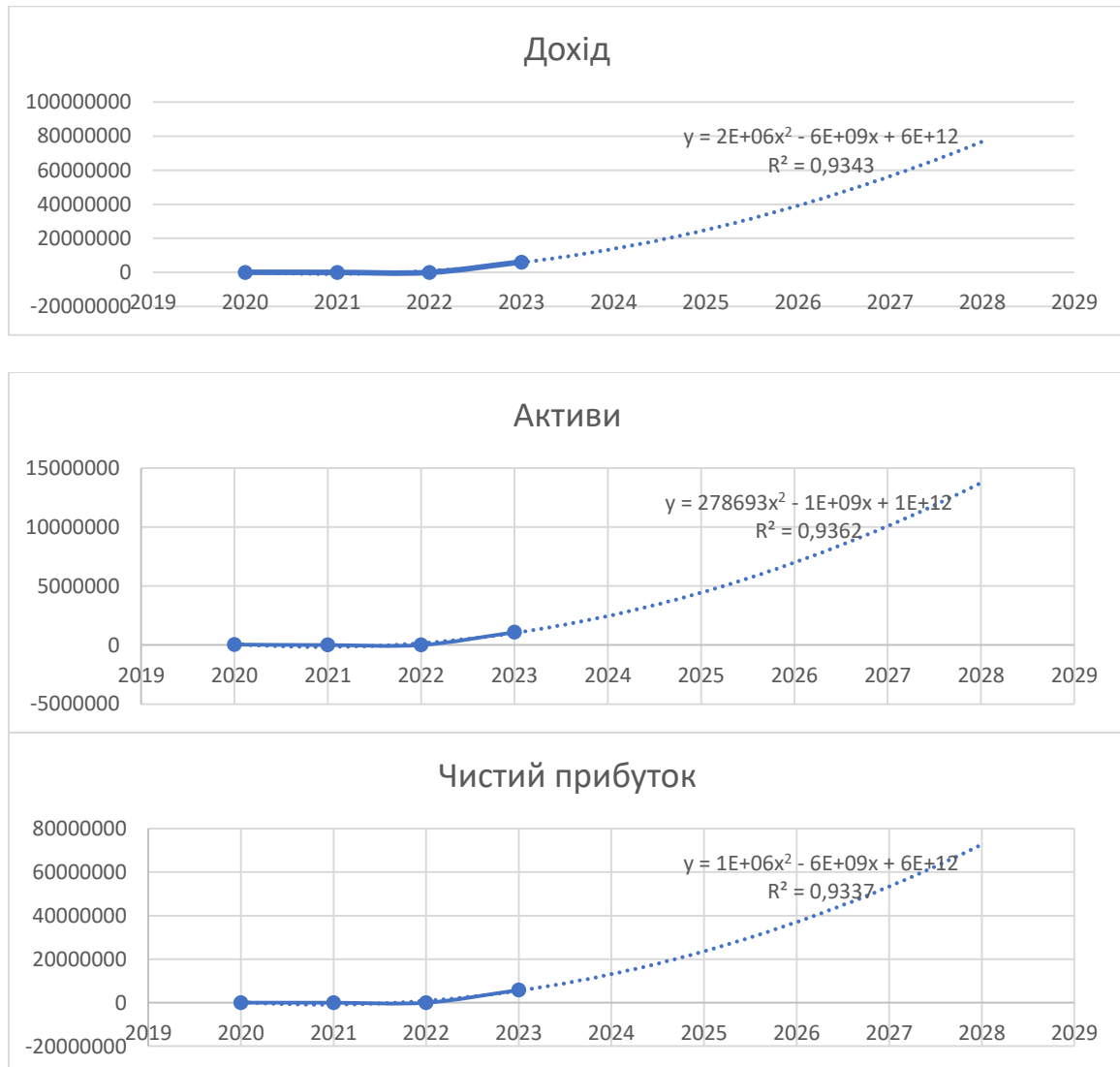


Рис.2.4. Поліноміальні тренди показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Вольтокс» до 2029 року

Примітка: побудовано автором з використанням показників фінансової звітності ТОВ «Вольтокс» та Microsoft Excel.

Важливою передумовою конкурентного позиціонування підприємства на ринку є маркетинговий аналіз ринкового середовища ТОВ «Вольтокс». Маркетингове середовище підприємства формується за рахунок споживачів, партнерів, державних установ, конкурентів і представників логістичних каналів. ТОВ активно співпрацює з Національним парком «Замки Тернопілля»

(тендер на 2023 рік складав 46,080 грн) та з відділом освіти Скалатської міської ради, постачаючи гумову плитку для покриття територій заповідників і навчальних закладів Скалатської громади (тендер на 2023 рік становив 96,860 грн).

Маркетингове середовище компанії, що займається установкою електричного обладнання, охоплює різноманітні фактори, які можуть вплинути на її діяльність і маркетингові стратегії. Сюди входять чинники, що забезпечують конкурентні переваги (якість послуг, ціноутворення, технологічні інновації, репутація); впровадження нових технологій в процеси установки електрообладнання; технічні тенденції, зміни у стандартах і нові рішення; відповідність місцевим та міжнародним стандартам; отримання необхідних ліцензій і дозволів; вплив макроекономічної нестабільності та безпекових загроз, таких як економічні кризи, інфляція та коливання валютного курсу, що впливають на вартість і попит на електрообладнання; доступність фінансування та інвестицій для розвитку; соціокультурні фактори, потреби та очікування споживачів, зміни в споживчих уподобаннях і соціокультурні тренди; співпраця з іншими компаніями для отримання доступу до ринків та клієнтів; ефективність маркетингових кампаній та продажів; а також екологічна відповідальність. Загалом, проведений нами аналіз маркетингового середовища згідно з важливістю (таблиця 2.4) демонструє, що практично всі підсистеми маркетингу функціонують на високому рівні, що дозволяє підприємству підтримувати свої конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 2.4

Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ВОЛЬТОКС» станом на 1.01.2024 року

Складові внутрішнього середовища	Важливість за шкалою від 1 до 10		
	Висока 8-10	Середня 4-7	Низька 1-3
<u>Маркетинг:</u>			
Репутація організації і продуктів	10		-
Ринкова частка		4	-
Якість продуктів	9		-

<i>Рівень сервісу</i>	9		-
<i>Виробничі витрати</i>	9		-
<i>Витрати на розподіл</i>		6	-
<i>Ефективність просування</i>		6	-
<i>Ефективність роботи логістичної мережі</i>	10		-
<u>Фінанси:</u>			
<i>Рівень прибутковості</i>	10		-
<i>Фінансова стабільність</i>	9		-
<i>Рентабельність інвестицій</i>	9		-
<i>Ціна акцій</i>		5	-
<u>Виробництво:</u>			
<i>Рівень НДДКР й інновацій</i>	9		-
<i>Можливості своєчасного постачання ресурсів, запасних частин</i>	-	6	-
<i>Стан основних фондів</i>	8		-
<i>Резерви виробничих потужностей</i>	8		-
<i>Використання сучасних технологій</i>	10		-
<u>Організація і кадри:</u>			
<i>Підприємницька орієнтація</i>	9		-
<i>Кваліфікація керівництва</i>	10		-
<i>Кваліфікація персоналу</i>		9	-
<i>Раціональність розподілу прав і відповідальності</i>	10		-

Примітка: оцінка проведена автором на основі аналізу даних фінансової звітності.

Використання маркетингу в умовах війни повинно дозволяти забезпечувати безпеку працівників і клієнтів, враховувати нові потреби споживачів і їх купівельну спроможність. Важливо слідкувати за пропозиціями конкурентів, щоб адаптувати свою стратегію та використовувати нові можливості для залучення клієнтів. У воєнний час споживачі можуть більше акцентувати увагу на патріотичних цінностях, тому це можна використовувати в рекламних та маркетингових кампаніях. Підтримка військових через надання необхідних речей також сприятиме формуванню довіри до компанії та створенню позитивного іміджу. У період війни ключовим є зосередження на якості ведення справ та ретельному плануванні маркетингової стратегії.

Для забезпечення успішного довгострокового існування компанія повинна бути здатною прогнозувати потенційні труднощі, які можуть виникнути в майбутньому, а також нові можливості, що можуть з'явитися на її шляху. У зв'язку з цим стратегічне планування, яке аналізує зовнішнє середовище, акцентує увагу на виявленні загроз і можливостей, що пропонує це середовище. І найкращим чином такий аналіз можна відобразити за допомогою стратегічної матриці SWOT аналізу (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Матриці SWOT аналізу фірми «Вольтокс»

Переваги	Можливості
1.Значний досвід роботи компанії на ринку ВЕ. Надійність та авторитет, гарантія та монтаж. 2. Наявність фіскальних преференцій для виробництва та комерціалізації енергоефективних технологій. 3. Зниження витрат на електроенергію, особливо коли ціни на традиційні джерела енергії зростають. 4. Скорочення викидів вуглекислого газу та інших забруднюючих речовин, що покращує імідж компанії як екологічно відповідальної. 5. Енергетична незалежність від енергетичних компаній і коливань цін на електроенергію. 6. Стабільне джерело доходу від еколооорієнтованої діяльності. 7. Можливість експансії на нові ринки за рахунок нових технологій, таких як системи накопичення енергії або сонячні рішення для мобільних застосувань. 8. Впровадження інновацій та постійний розвиток технологій. 9. Можливість утворення партнерств, кластерної співпраці, участі в інноваційних хабах. 10. Участь у розвитку відновлювальної енергетики, що створює позитивний імідж у суспільстві, що може бути привабливим для клієнтів і інвесторів.	1. Використання новітніх технологій та цифрових рішень. 2. Можливість міжсекторної співпраці в прототипуванні нових фотогальванічних панелей. 3. Диференціації форм та методів залучення інвестиційних ресурсів. 4. Виходу на нові ринки в тому числі національні та глобальні. 5. Можливості циркулярного виробництва. 6. Можливості скорочення витрат. 7. Зростаючий попит на відновлювальні джерела енергії.
Слабкі сторони	Загрози
1. Високі початкові інвестиції. 2. Нестабільність постачання енергії, що ускладнює управління енергетичними мережами. 3. Необхідність технологічних інновацій. 4. Правові та регуляторні бар'єри.. 5. Обмежений термін служби обладнання, яке вимагає регулярного обслуговування або заміни, що може призводити до додаткових витрат. 6. Складнощі в інтеграції з традиційними енергетичними системами. 7. Конкуренція з традиційними джерелами енергії. Підприємства, що займаються альтернативною енергетикою, можуть зіштовхуватись із сильною конкуренцією з боку традиційних енергетичних компаній, які можуть мати більше фінансових ресурсів та усталених ринкових позицій. 8. Залежність від політики та громадської підтримки. 9.Дефіцит кваліфікованої робочої сили.	1. Військові дії, що зумовлюють високий ризик втрати майна. 2. Небезпека перевезень та логістичного сполучення по Україні. 3. Високі кіберзагрози. 4. Нестійкість логістичних ланцюгів через складність геополітичної ситуації, ведення бойових дій і здійснення ворожих обстрілів. 5. Мобілізація робочої сили. 6. Додаткові витрати на підготовку кваліфікованих кадрів. 7. Масові блекаути, що унеможливають роботу когенераційних установок.

Примітка: сформовано автором на основі експертного опитування керівництва та працівників та аналізу документів ТОВ "Вольтокс".

Слабкі сторони можуть стати суттєвим викликом для бізнесу, що працює в галузі альтернативної енергетики, але більшість з стримуючих ризикових факторів можна подолати за рахунок інновацій, стратегічного планування та адаптації до змін в ринковому середовищі.

2.2. Стан використання управлінських інновацій в конкурентному позиціонуванні організації

Основні управлінські інновації, які використовує ТОВ «Вольтокс» стосуються: використання нових креативних ідей та рішень у формуванні переліку товарів та послуг, які може і пропонує ТОВ «Вольтокс» на ринку; використання цифрового інструментарію в управлінні підприємством; застосування сучасних маркетингових технологій в організації логістичних потоків, роботи із постачальниками сировини матеріалів та споживачами; нові форми міжсекторного партнерства та співробітництва, що передбачають можливості кластерної співпраці влади, бізнесу, сектору домашніх господарств у реалізації енергоефективних технологій та циркулярного виробництва; нові підходи до прийняття управлінських рішень щодо реалізації інструментарію стратегічного управління, що фокусується на стратегії диференціації діяльності ТОВ «Вольтокс» за рахунок впровадження циркулярного виробництва та зеленого будівництва. Така стратегія дозволяє компанії залучати інвестиції до нових напрямів діяльності, не дивлячись на воєнний час і посилювати адаптивність національної енергетичної системи завдяки впровадженню альтернативних енергетичних установок.

Зелене будівництво може стати для досліджуваного підприємства синергетичним напрямом діяльності, яке об'єднає і використання енергоефективних технологій і продукції циркулярного виробництва (гумової плитки) в облаштуванні сучасних будівель.

Зелене будівництво є унікальним підходом до проектування, будівництва і експлуатації будівель, який спрямований на зменшення

негативного впливу на довкілля та покращення якості життя. Зелене будівництво передбачає використання:

- енергоощадних технологій, таких як ізоляція, енергоефективні вікна, системи управління енергією та відновлювальні джерела енергії (сонячні панелі, вітрові турбіни);

- екологічно чистих, перероблених або місцевих матеріалів, які мають менший вплив на довкілля. Прикладом можуть бути деревина з сертифікованих лісів або матеріали з низьким рівнем викидів;

- систем, які знижують споживання води, такі як сантехніка з низьким витратою води, системи збору дощової води та повторне використання води;

- матеріалів з низьким рівнем летючих органічних сполук, з хорошою вентиляцією та природним освітленням для покращення якості повітря всередині будівлі.

Зелене будівництво переслідує раціональне планування та використання простору, що забезпечує оптимізацію території для збереження природних ресурсів, підтримки біорізноманіття та максимального використання природного ландшафту. Важливою складовою зеленого будівництва є управління відходами, включаючи переробку та повторне використання матеріалів.

Зелене будівництво є важливим кроком до сталого розвитку, а отже є інклюзивним соціально та екологічно орієнтованим видом діяльності, що формує екологічний тип поведінки підприємствами та домашніми господарствами. Тип такої поведінки визначається і загальносвітовими тенденціями розвитку зеленої енергетики. Передбачити середньострокову динаміку глобальної економіки досить складно, і цей прогноз значною мірою залежить від перебігу війни в Україні. Міжнародний валютний фонд (МВФ) очікує, що темпи світового зростання знизяться з 6,1% у 2021 році до 3,6% у 2022 та 2023 роках, з подальшим зниженням. Проте у найближчі чотири роки, з 2023 по 2026, буде спостерігатися високий попит на сонячну енергію, оскільки ця екологічна технологія забезпечує не тільки захист від коливань

цін, але й енергетичну безпеку як на національному, так і на індивідуальному рівнях, що говорить про позитивну тенденцію. На відміну від звіту Solar Power Europe за 2021 рік, в якому зазначалося, що 2022 рік стане періодом відновлення після пандемії, у наступні чотири роки передбачається більш збалансований вплив чинників на зростання, що не викликатиме значних шоків і залишиться на рівні помірних показників, близьких до 10% на рік. [57]

В Україні сонячна енергетика лише починає свій активний розвиток і щороку посилює свій потенціал. Річний обсяг сонячної енергії в Україні перевищує аналогічний показник Німеччини, яка є одним із лідерів у цій галузі. З 2018 по 2020 роки потужності сонячної енергетики зросли майже в п'ять разів. На 2024 рік близько 75% виробництва «зеленої» енергії в Україні (без врахування великих гідроелектростанцій) забезпечують сонячні електростанції. Згідно з даними НКРЕКП на 24 квітня 2024 року, в Україні функціонує приблизно 1400 об'єктів сонячної генерації різних потужностей, які належать 931 ліцензіату.

Інсоляція в Україні коливається від 1100 до 1500 кВт год/м², що робить усю територію країни придатною для встановлення сонячних електростанцій, зокрема на півдні, де умов більше для ефективного використання цієї технології. Близько половини всіх сонячних електростанцій зосереджені в шести областях: Івано-Франківській, Дніпропетровській, Вінницькій, Хмельницькій, Київській та Миколаївській. Найменше таких станцій розташовано в Луганській, Донецькій, Сумській та Полтавській областях. За два роки війни було знищено або пошкоджено близько 13% промислових сонячних електростанцій, і ці потужності слід відновити якомога швидше [2].

Для збільшення обсягу послуг щодо встановлення сонячних панелей, досліджуване підприємство на власному сайті розміщує інформаційні ролики, що впливають на формування культури використання альтернативних джерел енергії.

Мотивація населення до встановлення сонячних батарей ТОВ досягається за рахунок проведення роз'яснювальної роботи, щодо зменшення

витрат на електроенергію, негативного впливу на довкілля та можливості забезпечення сталого майбутнього; встановлення тривалих гарантій на сонячні панелі та їхні компоненти. На сайті ТОВ є цифровий калькулятор, який дозволяє розрахувати можливі цінові та нецінові переваги від встановлення сонячних батарей (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Покрокова модель оцінювання ефективності встановлення сонячних батарей

Етапи	Механізм реалізації
Етап 1. Визначення середнього споживання електроенергії. Для цього:	• Потрібно зібрати рахунки та визначити щомісячне та річне споживання електроенергії. • Розрахувати середнє щомісячне споживання. Для цього додати кількість спожитих кіловат-годин (кВт·год) за рік і поділити на 12. • Надалі варто визначити середнє денне споживання. Потрібно поділити середнє щомісячне споживання на 30 (кількість днів у місяці).
Етап 2. Оцінка потенціалу сонячної енергії вашого району проживання.	• Необхідно визначити середню кількість сонячних годин у місцевості, де ви живете. В інтернеті для цього є онлайн-калькулятори або спеціалізовані сайти. • Оцінити продуктивність системи. Цей показник важливий і залежить від багатьох складових: кута нахилу панелей, орієнтації на сонячну сторону, наявності затінення і ін. Реальний коефіцієнт ефективності становить 75-85%.
Етап 3. Розрахунок потужності, яка необхідна для будинку (наприклад, 0.8 для 80% ефективності).	Для отримання показника: • Середнє денне споживання (в кіловат-годинах) поділити на середню кількість сонячних годин на день. • Результат помножити на коефіцієнт ефективності.
	• Приклад розрахунку: • Середнє щомісячне споживання: 300 кВт·год • Середнє денне споживання: $300 \text{ кВт·год} / 30 \text{ днів} = 10 \text{ кВт·год/день}$ • Середня кількість сонячних годин: 4 години/день • Необхідна потужність системи: $10 \text{ кВт·год} / 4 \text{ години} = 2.5 \text{ кВт}$ • Враховуючи ефективність 80%: $2.5 \text{ кВт} / 0.8 = 3.125 \text{ кВт}$
4 Етап. Вибір сонячних панелей.	Маючи показник потужності, обчислюємо, скільки панелей потрібно. • Вибираємо тип панелей та їх потужність (наприклад, 300 Вт на панель). • Ділимо загальну необхідну потужність на потужність однієї панелі. • Приклад розрахунку: $3.125 \text{ кВт} = 3125 \text{ Вт}$; $3125 \text{ Вт} / 300 \text{ Вт} = 10.42$ панелей (округліть до 11 панелей).

Примітка: наведено з використанням Методики розрахунку сонячної електростанції. [7, 24, 28]

Також при встановленні сонячних батарей необхідно врахувати місце установки та перевірити, чи вистачає простору на даху, земельній ділянці, газоні, балконі або іншій доступній площі для встановлення потрібної кількості сонячних панелей. Важливо оцінити загальні витрати на створення сонячної електростанції. Сюди входять витрати на панелі, інвертор, кріплення, акумулятори, монтажні роботи та інші необхідні компоненти.

Для правильного виконання розрахунку необхідної потужності для сонячної електростанції потрібно врахувати кілька ключових факторів: середнє споживання електроенергії; середню кількість сонячних годин; ефективність системи (коефіцієнт); доступність місця для установки панелей. Також важливо звернути увагу на регуляторні вимоги.

На сайті ТОВ споживачі можуть лишати відгуки, щодо отриманих переваг від використання сонячних панелей. Важливим елементом в позиціонуванні ТОВ є співпраця з владними інститутами, зокрема органами місцевого самоврядування, в частині отримання дозволів на встановлення сонячних панелей. Комбінуючи дані підходи, можна ефективно мотивувати населення до переходу на сонячні батареї, сприяючи тим самим розвитку сталих енергетичних систем.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є циркулярне виробництво – переробка зношених автомобільних шин на гумову плитку. Переробка шин на гумову плитку є важливим і екологічно доцільним процесом, що дозволяє зменшити кількість відходів і використовувати вторинні матеріали. Даний процес передбачає: 1) створення пунктів збору для вживаних шин; 2) їх транспортування; 3) сортування та очищення; 4) подрібнення шин на невеликі шматочки; 4) гранулювання гуми; 5) виробництво гумової плитки; 6) сушка та охолодження; 7) упаковка, реалізація; 8) встановлення. Переробка шин на гумову плитку не лише

зменшує екологічне навантаження, але й створює нові економічні можливості, знижуючи потребу у первинних матеріалах.

Вторинне використання гумотехнічних виробів має значний позитивний вплив на екологію: зменшує необхідність у виробництві нового гумового матеріалу; сприяє зниженню енергоспоживання під час виготовлення нових товарів, що призводить до меншого викиду парникових газів; суттєво зменшується забруднення навколишнього середовища. Вторинне використання відходів є одним із прогресивних шляхів вирішення проблеми забруднення навколишнього середовища та ефективним методом утилізації старих покришок. Однак в Україні досі немає закону, який зобов'язував би виробників займатися переробкою вживаної продукції. І з 150 тис тон нагромаджених шин переробляється лише 8%. Така ситуація має досить об'єктивне пояснення: низькі штрафи за неутилізовані шини та наявність лише двох провайдерів на ринку, які скуповують вживану резину.

За спалювання шин «відповідно до Статтей 241 та 245 Кримінального кодексу України за забруднення повітря шкідливими речовинами штраф становитиме 1800-3600 НМДГ (30600-61200 грн)» [15].

За неправомірне поводження з відходами відповідно до статті 82 «Кодексу України про адміністративні правопорушення» [18] передбачено штраф: «для громадян – від 20 до 80 неоподатковуваних мінімум доходів громадян (НМДГ), що дорівнює від 340 до 1360 грн.; для посадових осіб та підприємців – від 50 до 100 НМДГ, тобто від 850 до 1750 грн» [18]

На даний час в Україні існує лише дві інституційні одиниці, які займаються прийомкою вживаних шин: «Центр управління відходами» працює як з підприємствами такі громадянами і приймати може навіть від одного колеса і «УкрЕкоПром», який приймає вживану гуму від підприємств, установ та організацій.

Перевагами закупівлі резинової плитки в ТОВ «Вольтокс» є якісне виготовлення гумового покриття, згідно міжнародних стандартів якості ISO;

відсутність шкідливих запахів на готовій продукції; швидке виготовлення, доставка та можливість монтажу; кваліфікована консультація менеджерів.

Покриття може бути виготовлено: з різною щільністю: як м'які, так і тверді; водонепроникними або такими, що пропускають воду (дренажними); різної товщини: тонкими чи товстими; в безбарвному (чорному) виконавчому варіанті, кольоровими або чорними з вкрапленнями різних відтінків; з хорошим зчепленням або більш слизькими; з візерунком чи без нього; одношаровими або багатошаровими; для укладання на м'якій основі (грунті) або твердій; з з'єднаннями (втулкові, замкові) чи без них.

В функціональній діяльності ТОВ важливе місце займає питання диференціації фінансових ресурсів. Вартість фінансування є одним із основних бар'єрів для реалізації кредитних проєктів, зокрема згаданих раніше. Висока облікова ставка, що виникла через повномасштабну війну, не стимулює банки знижувати процентні ставки за кредитами. Відповідно до даних НБУ, середня процентна ставка за гривневими кредитами для підприємств у жовтні та листопаді минулого року продовжувала поступово зростати, хоча в грудні вона знизилася до 20% річних.

Одним із рішень даної проблеми може стати участь у міжнародних, державних та регіональних програмах, які пропонують зниження вартості кредитів для підприємств, а також спрощення вимог до застави.

Прикладами місцевих ініціатив, що покращують доступ до кредитів, є співпраця Ощадбанку з Закарпатською, Чернівецькою та Львівською обласними адміністраціями. Місцева влада намагається максимально підтримувати бізнес у ці складні часи, що також пояснює, чому багато підприємців вдалося зберегти свої бізнеси. Найбільш популярною ініціативою підтримки підприємців залишається урядова програма «Доступні кредити 5-7-9%» [28].

Ще однією проблемою для бізнесу є втрата значної кількості працівників через мобілізацію, що може створити проблеми у виробничому процесі. Балансу можна досягнути через нові регуляції щодо бронювання від

мобілізації. Щоб забронювати 50% військовозобов'язаних співробітників, компанія повинна бути визнана критично важливою для економіки. Рішення про надання цього статусу, в першу чергу для малих регіональних підприємств, можуть ухвалювати обласні військові адміністрації. Серед трьох критеріїв, що підходять для бронювання, найбільш реальними для середнього бізнесу є визнання компанії важливою для задоволення потреб громади, відсутність заборгованості перед бюджетом та середня заробітна плата, що не нижча за середню по регіону. Останній критерій направлений на зменшення числа підприємств, які виплачують зарплату «в конвертах».

Важливим елементом конкурентного позиціонування компанії на ринку є якісне та сертифіковане обладнання. Уся продукція, сонячні панелі та інвертори, мають сертифікати відповідності і документи про походження. Це є необхідною умовою для можливості підключення обладнання до системи «зеленого» тарифу. ТОВ гарантує якісний монтаж і обслуговування, що підсилює престиж, надійність та авторитет компанії.

Подальші інноваційні рішення та конкурентне позиціонування досліджуваного підприємства на ринку залежатимуть від його можливості реалізовувати рішення, що лежать в площині імплементації у виробництво технологій сталого розвитку, декарбонізації енергетики, використання новітніх технологій та обладнання.

Висновок до розділу 2

Проведене дослідження в даному розділі дозволило проаналізувати організаційно-економічні передумови для роботи підприємства ТОВ «Вольтокс», можливості його конкурентного розвитку та позиціонування на ринку з використанням інноваційних ресурсів.

Оцінка ринкових умов ведення бізнесу на ринку відновлювальної енергетики показала, що ринок є низькоконцентрованим та перспективним. В Україні створені інституційні умови для розвитку альтернативної зеленої

енергетики, частка якої на національному ринку в два рази менше від питомої ваги відновлюваної енергетики в ЄС.

Підприємство підтримує конкурентні переваги за рахунок реалізації стратегії диференціації, забезпечення фінансової стійкості, яка зростатиме за проведеними прогностичними розрахунками за поліноміальним трендом, прийняття управлінських рішень щодо використання сучасної якісної сертифікованої продукції, обладнання для установки сонячних панелей, гарантійного та післягарантійного сервісу, використання цифрових маркетингових технологій, міжсекторної співпраці в питаннях залучення інвестицій у ведення бізнесу, у закупівлю новітнього обладнання та сучасних технологій.

Перспективи розвитку підприємства залежатимуть від використання новітніх технологій та цифрових рішень, розширення міжсекторної співпраці в прототипуванні нових фотогальванічних панелей, диференціації форм та методів залучення інвестиційних ресурсів, виходу на нові ринки в тому числі національні та глобальні, розширення циркулярного виробництва, скорочення витрат, формування інноваційної культури бізнесу та жителів регіону, в якому працює підприємство.

РОЗДІЛ 3.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В КОНКУРЕНТНОМУ ПОЗИЦІОНУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.2. Формування інноваційної культури

Інноваційна культура підприємства - це елемент організаційної культури підприємства, що представлений сукупністю корпоративних цінностей, переконань, норм поведінки, які сприяють впровадженню та підтримці інновацій у діяльності організації. Вона визначає, як співробітники ставляться до нововведень, як вони взаємодіють один з одним і з зовнішнім середовищем, а також як організація реагує на зміни ринку та технологіях.

На думку Захарчин Г. М., Любомудрова Л. С. «інноваційна культура поєднує інтелектуальний потенціал та творчий (новаторський) менеджмент... і складається з трьох елементів: перший – це спосіб функціонування функціональних ланок організації; другий – це результат діяльності; а третій – це постійне джерело організаційних змін» [16].

Згідно Статті 4 Закону України «Про інноваційну діяльність» інновації можуть мати форму: «технологічного оновлення та розвитку сфер національної безпеки і оборони; освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії; освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки; освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій; технологічного оновлення та розвитку агропромислового комплексу; впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики; широкого застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища; розвитку сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки» [16].

Основні елементи інноваційної культури включають: відкритість до нових ідей, готовність до експериментів, командну роботу, навчання та розвиток, створення середовища сприятливого до генерування та комерціалізації інновацій, підтримку інноваційного лідерства. Сильна інноваційна культура може підвищити конкурентоспроможність підприємства, сприяти його зростанню та адаптації до динамічного бізнес-середовища до потреб споживачів.

Поряд із встановленням сонячних панелей, приробкою шин, ремонтом побутових виробів інноваційним та креативним напрямком діяльності ТОВ «Вольтокс» є поглиблення послуг підприємства з ландшафтного дизайну та зелене будівництво. Структура даних послуг представлена в Додатку Б.

Ландшафтний дизайн - це мистецтво та наука планування, розробки та оформлення зовнішніх просторів, таких як сади, парки, території навколо будівель і інші відкриті простори. Основною метою ландшафтного дизайну є створення естетично привабливих, функціональних і екологічно збалансованих середовищ. Процес ландшафтного дизайну передбачає аналіз та планування території, вибір та посадку рослин, їх послідуєчий догляд. Ландшафтний дизайн може включати в себе як природні, так і штучні елементи, і він має важливе значення для покращення якості життя людей, підтримки екосистем і збалансованого використання природних ресурсів.

Як і будь-який вид діяльності, що пов'язаний із ними рослинами підприємству необхідно зважати на ризики, що можуть супроводжувати його діяльність, серед фінансові, операційні, безпекові, екологічні ризики (рис.3.1).

З метою управління цими ризиками підприємства можуть вживати заходів, таких як укладання детальних контрактів, проведення ретельного аналізу ринку, належне управління проектами та підтримка якісної комунікації із клієнтами.



Рис.5.1. Ризики надання послуг з ландшафтного дизайну

Примітка: систематизовано автором з використання [17,32,44].

Перспективним для досліджуваного підприємства може стати подальша підтримка ідеї розширення зеленого будівництва. Зелене будівництво передбачає використання екологічно чистих матеріалів і технологій. Зелена будівля зазвичай має низьке споживання енергії та води, що призводить до зменшення витрат на комунальні послуги.

У багатьох країнах існують програми заохочення для зеленого будівництва, які можуть включати податкові пільги, гранти та інші фінансові стимули і це може стати перспективним напрямком підтримки розвитку будівельної галузі в період повоєнного відновлення. Зелена сертифікація може підвищити вартість нерухомості, оскільки все більше споживачів прагнуть до енергоефективних і екологічних будівель. Використання

екологічно чистих технологій і матеріалів допомагає знизити викиди парникових газів і забруднення. Зелена архітектура часто передбачає повторне використання матеріалів і зменшення витрат у природі. Зелена будівля може забезпечити кращу якість повітря, природне освітлення і комфортні умови, що позитивно впливають на здоров'я мешканців або працівників. Проекти зеленого будівництва можуть сприяти зростанню свідомості про екологічні проблеми та залученню громади до їх вирішення.

Глобальні тенденції свідчать про зростання числа «зелених» будівельних проєктів, особливо в країнах, що розвиваються. В Україні вже реалізовані перші сертифіковані «зелені» будівлі, проте наразі це, в основному, комерційні об'єкти. Наступним кроком стане інтеграція «зелених» стандартів у житлове будівництво. «Зелене» будівництво не тільки знижує негативний вплив на навколишнє середовище та підвищує енергоефективність, але й покращує якість життя та комфорт у будівлях, що позитивно впливає на здоров'я людей. Так, рівень забруднення повітря в закритих приміщеннях може перевищувати зовнішній в 2-5 разів, при цьому людина проводить понад 90% свого часу в будівлях. За оцінками ВООЗ, близько 12,7% випадків смертності можна було б уникнути, покращивши якість повітря в приміщеннях [17]. У «зелених» будівлях забезпечується висока якість повітря, оптимальне освітлення, а також комфортні умови температури та акустики відповідно до кращих міжнародних стандартів. Український будівельний сектор на думку вітчизняних експертів [17] готовий до швидкого розвитку «зеленого» будівництва. Для підтримки цього процесу впроваджується онлайн-навчання за програмою «BREEAM Approved Graduate», що дозволить підвищити кваліфікацію фахівців у галузях будівництва, архітектури, міського планування та інжинірингу.

З урахуванням глобальних трендів на сталий розвиток підприємство, яке інвестуватиме у зелені технології, може краще адаптуватися до майбутніх змін і апріорі підтримувати конкурентні позиції на ринку. Хоча початкові витрати на зелене будівництво можуть бути вищими, загальні вигоди, економічна

доцільність та екологічні переваги можуть робити його вигідним у довгостроковій перспективі. В цьому контексті дуже важливо правильно використати створений інституційний базис в Україні для підтримки «зеленого» будівництва (табл 5.1).

Таблиця 5.1

Інституційний базис підтримки «зеленого» будівництва в Україні

Рік	Прийнятий нормативно-правовий акт
2020	Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо створення умов для запровадження комплексної термомодернізації будівель»
2021	Закон «Про енергетичну ефективність»
2019	Наказ Мінрегіону «Про затвердження Мінімальних вимог до енергетичної ефективності» Розпорядження «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель у частині збільшення кількості будівель з близьким до нульового рівнем споживання енергії та затвердження Національного плану збільшення кількості будівель з близьким до нульового рівнем споживання енергії»
2019	Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року»
2018	Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»
2017	Наказ Мінрегіону «Про затвердження Порядку незалежного моніторингу енергетичних сертифікатів» Наказ Мінрегіону «Про затвердження Порядку проведення сертифікації енергетичної ефективності та форми енергетичного сертифіката» Закон України «Про енергетичну ефективність будівель» Закон України «Про Фонд енергоефективності» Закон України «Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання»

Примітка: систематизовано з використанням [13, 14, 15].

Дорожня карта правових трансформацій подана на рис. 5.2.

На національному рівні створено Українську Раду із Зеленого Будівництва, яка є неурядовою та некомерційною організацією, що функціонує як громадська спілка, яка сприяє впровадженню практик і технологій зеленого будівництва в Україні. Українська Рада із Зеленого Будівництва має на меті перевести промисловість на рівень кращих міжнародних практик через розробку політики, організацію навчання, а також забезпечення інструментів для оцінки і прискорення розвитку.



Рис.5.2. Дорожня карта інституційних трансформацій для зеленого будівництва

Примітка: систематизовано на основі [15].

Як важлива складова глобальної ініціативи, що має на меті прискорити сталий розвиток антропогенного середовища, Українська Рада із Зеленого Будівництва (UGBC) стала членом міжнародної мережі World Green Building Council (WGBC) завдяки активній співпраці з Німецькою Радою Сталого Будівництва (DGNB). На основі співпраці, обміну знаннями та інноваціями UGBC виступає як платформа для співпраці та обміну досвідом серед архітекторів, інженерів, девелоперів, підрядників, виробників будматеріалів, неурядових організацій, політиків, представників академічних установ, енергетичних компаній, а також національних і міжнародних компаній,

ентузіастів сталого розвитку та інших зацікавлених осіб у всіх аспектах будівельної сфери.

Для підтримки інноваційної культури в діяльності ТОВ «Вольтокс» керівництву компанії доцільно підтримувати участь працівників у різного роду тренінгових програмах, семінарах, проєктних ініціативах, що підтримують технологічні інновації у використанні альтернативних видів енергії, організації циркулярного виробництва, зеленого будівництва, ландшафтного дизайну.

Підтримка інноваційних ідей співробітників є важливим аспектом розвитку організації, який може стимулювати творчий підхід і зростання бізнесу. Так, проведення конкурсу інноваційних ідей для зеленого будівництва може стати ефективним способом залучення уваги до екологічних ініціатив, стимулювання творчого мислення та сприяння впровадженню сталих практик у будівельній галузі. Для цього необхідно сформулювати мету конкурсу, наприклад, знайти нові технології, матеріали або підходи до зменшення негативного впливу будівництва на навколишнє середовище. Далі необхідно визначити теми, на які учасники можуть подавати свої ідеї, такі як енергоефективність, використання відновлюваних ресурсів, управління відходами тощо. Далі встановлюються часові рамки конкурсу і визначаються форми участі та подачі заявок. Після цього важливо визначити критерії, за якими будуть оцінюватися проєкти. На нашу думку, це повинні бути: інноваційність, реалістичність, екологічний вплив, економічна доцільність).

Важливо сформувати команду експертів у сфері зеленого будівництва, яка зможе оцінити подані проєкти. Це можуть бути вчені, представники бізнесу, уряду. Можна залучати менторів для експертного супроводу та консультацій учасників проєкту.

Для розширення ймовірної аудиторії, що може взяти участь в конкурсі важливо використовувати соціальні мережі, електронні розсилки, вебінари та інші канали для реклами конкурсу. Можна співпрацювати з екологічними організаціями або установами.

Для підсилення публічності оголошеного конкурсу варто провести фінальний захід, де учасники зможуть представити свої ідеї, а журі - провести оцінювання. Далі визначаються переможці та вручаються призи.

Проведення такого конкурсу не лише сприятиме розвитку інноваційних рішень у зеленому будівництві, але й дозволить підвищити обізнаність громадськості про важливість екологічних практик у будівництві.

Для створення сприятливого середовища для інновацій необхідно заохочувати працівників ділитися своїми ідеями без страху перед критикою; підтримувати мозкові штурми та креативні сесії, де співробітники можуть вільно обмінюватися думками. У фінансовому аспекті можна передбачити програми винагород для співробітників, які пропонують успішні інноваційні ідеї. Це може бути як фінансова винагорода, так і інші бонуси (додаткові вихідні, визнання тощо). Можна організовувати регулярні конкурси або хакатони, щоб спонукати співробітників генерувати інноваційні рішення. Цікавою формою підтримки інноваційної культури є проведення тренінгів та семінарів, які пов'язані з інноваціями, креативним мисленням і новими технологіями, щоб підтримати профорієнтацію співробітників. Дуже важливо, щоб поряд з новими ідеями підприємство працювало над пошуком необхідного ресурсу для реалізації даних ідей. У кінцевому підсумку, підтримка інноваційних ідей співробітників залежить від корпоративної культури, яка акцентує увагу на креативності, відкритості і готовності експериментувати.

3.2. Управління змінами в діяльності організації

Управління змінами на ринку альтернативної енергетики є складним і багатогранним процесом, який передбачає оцінювання нових можливостей і загроз, пов'язаних із переходом до відновлювальних джерел енергії в інституційному та ринковому середовищах; розробку стратегій для адаптації до змін, що забезпечує конкурентоспроможність підприємству на ринку. Важливо передбачити взаємодію з основними учасниками ринку: публічними

інститутами, інвесторами, постачальниками та споживачами, для отримання підтримки та забезпечення успішної реалізації змін. Така взаємодія може мати форму консультаційних зустрічей для обговорення стратегій та нових ініціатив. В стратегії розвитку компанії повинна бути створена система управління ризиками, які можуть принести ці зміни. Важливо своєчасно ідентифікувати та оцінити потенційні ризики, пов'язані із впровадженням альтернативних джерел енергії, таких як зміни у законодавстві, технологічні невдачі або коливання цін на сировину та мати пакет напрацьованих адаптивних заходів на випадок несприятливих змін.

Управління змінами повинне передбачати постійний моніторинг нових технологій та інновацій у сфері альтернативної енергетики, таких як сонячні панелі, вітрогенератори, акумуляторні системи й інші. Керівництву слід підтримувати підвищення кваліфікації працівників для роботи з новими технологіями та системами.

Управління змінами на ринку альтернативної енергетики є критично важливим для забезпечення успішної трансформації енергетичних систем відповідно до сучасних викликів і вимог сталого розвитку, а також створення безбар'єрного, інклюзивного, максимально орієнтованого на потреби споживача середовища.

Для підвищення адаптивності бізнесу до безпекових викликів та загроз та забезпечення збалансованого надання послуг важливо активно використовувати цифрові технології в системі внутріорганізаційного менеджменту та в маркетинговій діяльності підприємства (табл.5.2). Цифрові технології суттєво змінюють підходи до бізнесу в галузі встановлення сонячних панелей, впроваджуючи інноваційні рішення, які підвищують ефективність, знижують витрати та покращують обслуговування клієнтів.

Таблиця 5.2

**Напрями використання цифрових технологій в управлінні змінами
на підприємстві**

Назва технології	Специфіка її використання
------------------	---------------------------

Системи управління проектами	Використання програмного забезпечення для управління проектами (наприклад, Asana, Trello, або інші) допомагає організувати процес встановлення сонячних панелей, відстежувати етапи вирішення задач та терміни виконання проектів.
Моделювання та проектування	Використання CAD (Computer-Aided Design) і BIM (Building Information Modeling) для проектування і моделювання установок сонячних панелей, що дозволяє точно оцінити потреби в просторі, оптимізувати розташування панелей і зменшити витрати.
Використання дронів	Дрони можуть бути використані для аерофотознімання та моніторингу об'єктів, щоб отримати актуальну інформацію про дахи, потенційні місця встановлення і стан існуючих установок, а також для перевірки стану панелей після встановлення.
Аналіз даних	Застосування аналітики для оцінки даних про виробництво електроенергії, погодні умови, продуктивність панелей. Це може допомогти в оптимізації установки та плануванні обслуговування.
Системи моніторингу	Встановлення систем моніторингу, які в реальному часі відстежують продуктивність сонячних панелей. Це дозволяє оперативно реагувати на проблеми, що виникають, забезпечуючи максимально ефективну роботу системи.
Цифрові платформи для взаємодії з клієнтами	Використання цифрових платформ (веб-сайти, мобільні додатки тощо) для взаємодії з клієнтами, де вони можуть отримувати інформацію про послуги, замовляти установку, слідкувати за статусом замовлення та отримувати технічну підтримку.
Системи управління енергією (EMS)	Впровадження систем управління енергією для моніторингу та оптимізації використання електричної енергії в домогосподарствах чи на підприємствах, що може включати інтеграцію з акумуляторами та іншими джерелами енергії.
Цифровий маркетинг	Використання онлайн-реклами, SEO (оптимізації для пошукових систем) та соціальних мереж для залучення нових клієнтів і популяризації послуг з встановлення сонячних панелей.
Автоматизація бізнес-процесів	Автоматизація рутинних завдань, таких як складання кошторисів, управління запасами та ведення бухгалтерії, за допомогою CRM-систем (Customer Relationship Management) і ERP-систем (Enterprise Resource Planning).

Використання блокчейн-технологій	Потенційне застосування блокчейн-технологій для забезпечення прозорості в угодах, фінансуванні проєктів та управлінні правами власності на енергію, вироблену сонячними панелями.
----------------------------------	---

Примітка: систематизовано з використанням [6].

Для вдосконалення управління реалізованими проєктами на сайті ТОВ «Вольтокс» працює цифрова програма керування енергоспоживанням (рис.5.3). Дана програма працює наступним чином. «Протягом світлового дня, сонячна електростанція виробляє, наприклад: 150 кВт*год, а споживачу потрібно 200 кВт*год. В такій ситуації з мережі за високими тарифами для комерційних споживачів буде забиратися лише 50 кВт*год, що значно скорочує витрати» [4].

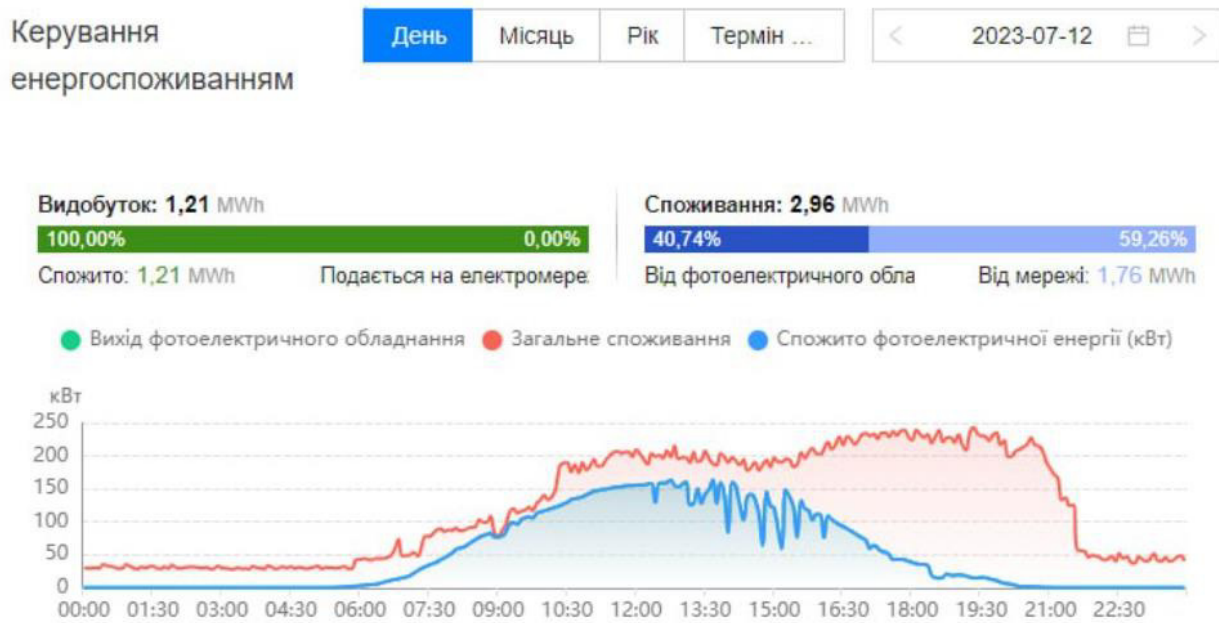


Рис.5.3. Цифрова модель управління енергоспоживанням ТОВ «Вольтокс»

Примітка: наведено на основі [4].

Завдяки впровадженню цих цифрових технологій, бізнес у сфері встановлення сонячних панелей може не лише підвищити свою ефективність, але й забезпечити кращий сервіс для клієнтів, запроваджуючи інноваційні рішення, що відповідають сучасним вимогам ринку. Найкращим чином

апробована та працює цифрова бізнес-модель в ТОВ «Вольтокс» (табл.5.3), яка дозволяє відстежувати залучення нових споживачів, використання ними сонячних панелей, результати їх обслуговування, дохідність компанії від встановлення сонячних панелей в секторі домашніх господарств.

Таблиця 5.3

Показники ефективності цифрової бізнес-моделі ТОВ «Вольтокс»

№	Показник	Формула	Розрахунок
1.	Конверсія користувачів (КК)	$КК = (Кількість\ користувачів,\ які\ виконали\ цільову\ дію / Загальна\ кількість\ користувачів) * 100$	$КК = (108 / 128) * 100 = 84,4\%$
2.	Коефіцієнт утримання – Retention rate (RR)	$RR = (Кількість\ активних\ користувачів\ на\ кінець\ періоду - Кількість\ нових\ користувачів) / Кількість\ користувачів\ на\ початок\ періоду) * 100$	$RR = (108 - 36) / 128 * 100 = 56,25\%$
3.	Середня дохідність від клієнта за 20 років. Customer Lifetime Value (CLV)	$CLV = (Середній\ дохід\ на\ клієнта\ за\ період - Витрати\ на\ залучення\ та\ обслуговування\ клієнта) * Тривалість\ співпраці\ з\ клієнтом$	$CLV = (102\ 600 - 6\ 753) / 36 * 20 = 53248,4\ \$$
4.	Витрати на приведення нового клієнта Customer Acquisition Cost (CAC)	$CAC = Загальні\ маркетингові\ витрати / Кількість\ нових\ клієнтів$	$CAC = 950 / 36 = 26,38\ \$$
5.	Відсоток клієнтів, які припинили використовувати продукт або послугу компанії протягом певного періоду часу Churn rate (CR)	$CR = Кількість\ втрачених\ клієнтів / Загальна\ кількість\ клієнтів) * 100$	CR = 0% - гарантія 10р. дає можливість утримувати клієнта, а гарантія на обладнання від виробника 25р.
6.	Готовність клієнта рекомендувати продукт або послугу Net Promoter Score (NPS)	$NPS = \% \text{ Промоутерів} - \% \text{ Детракторів, де: \% Промоутерів – частка клієнтів, які відповіли на питання з оцінкою 9 або 10 (високий рівень лояльності), \% Детракторів – частка клієнтів, які відповіли на питання з оцінкою від 0 до 6 (низький рівень лояльності).}$	$NPS = 98\% - 2\% = 96\%$

Примітка: наведено на основі [6].

Для активізації використання цифрового інструментарію в управлінні змінами вважаємо за доцільне використовувати ними таргетованої реклами, реклами у блогерів та інфлюенсерів, рілсів а також просування через інстаграм.

Використання таргетованої реклами в бізнесі з встановлення сонячних панелей є важливим інструментом для залучення потенційних клієнтів і підвищення ефективності маркетингових кампаній. Для використання таргетованої реклами вважаємо за доцільне запропонувати ТОВ «Вольтокс» стратегію таргетування, основними структурними блоками якої мають бути: Ось кілька ключових аспектів і стратегій, як можна використовувати таргетовану рекламу у цій сфері:

Блок 1. Визначення цільової аудиторії на основі демографічних характеристик (вік, стать, дохід) та геолокація.

Блок 2. Ретаргетинг. Використання ретаргетингових кампаній для повторного залучення користувачів, які вже відвідували веб-сайт ТОВ або взаємодіяли з контентом ТОВ «Вольтокс».

Блок 3. Створення привабливих рекламних оголошень, які демонструють переваги встановлення сонячних панелей, такі як економія на рахунках за електроенергію, екологічність, державні субсидії та інші вигоди.

Блок 4. Використання платформ, таких як Facebook, Instagram та LinkedIn, для запуску таргетованих рекламних кампаній, з орієнтацією на користувачів, які мають інтерес до екології, технологій або енергозбереження.

Блок 5. Розробка контенту та рекламних кампаній з урахуванням ключових слів, які використовуються споживачами в пошукових системах (наприклад, «встановлення сонячних панелей», «сонячні системи для дому»). Це допоможе залучити зацікавлених клієнтів.

Блок 6. Використання відеореклами на YouTube або в соціальних мережах для демонстрації встановлених систем, пояснення їхньої роботи і переваг, а також для поділу відгуків задоволених клієнтів.

Блок 7. Запуск рекламних кампаній з обмеженими за часом пропозиціями або знижками на встановлення сонячних панелей, що може стимулювати потенційних клієнтів до швидшого прийняття рішення.

Блок 8. Постійний моніторинг і оцінка ефективності рекламних кампаній для визначення, які оголошення приносять найбільше конверсій, та коригування стратегії на основі даних.

Блок 9. Створення ландінгів та оптимізованих приземлених сторінок, де користувачі можуть отримати більше інформації про послуги із встановлення сонячних батарей, заповнити форму запиту або отримати консультацію, що підвищить ймовірність конверсії.

Блок 10. Форми взаємодії з клієнтами. Використання чату онлайн або ботів у рекламних кампаніях для забезпечення миттєвого зворотного зв'язку та отримання додаткових питань від потенційних клієнтів.

Таргетована реклама допоможе ТОВ «Вольтокс» досягнути кращих результатів, залучаючи цільову аудиторію, підвищуючи обізнаність про свої послуги та сприяючи збільшенню числа продажів, а також формувати інноваційний тип мислення у споживачів стосовно значимості альтернативних екологічно чистих видів енергетики.

Висновок до розділу 3

Проведене дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності дозволило виокремити управління змінами та формування інноваційної культури як базових їх елементів, які можуть підсилити мультиплікативні ефекти від впровадження управлінських інновацій в діяльності ТОВ «Вольтокс».

Основні елементи інноваційної культури повинні включати: відкритість до нових ідей, готовність до експериментів, командну роботу, навчання та розвиток, створення середовища сприятливого до генерування та комерціалізації інновацій, підтримку інноваційного лідерства. Інноваційна культура може підвищити конкурентоспроможність підприємства, сприяти його зростанню та адаптації до динамічного бізнес-середовища до потреб споживачів.

Для підтримки інноваційної культури в діяльності ТОВ «Вольтокс» керівництву компанії доцільно підтримувати участь працівників у різного роду тренінгових програмах, семінарах, проєктних ініціативах, що підтримують технологічні інновації у використанні альтернативних видів енергії, організації циркулярного виробництва, зеленого будівництва, ландшафтного дизайну.

Управління змінами на ринку альтернативної енергетики є складним і багатограним процесом, який передбачає оцінювання нових можливостей і загроз, пов'язаних із переходом до відновлювальних джерел енергії в інституційному та ринковому середовищах; розробку стратегій для адаптації до змін, що забезпечує конкурентоспроможність підприємству на ринку.

З метою активізації цифрового маркетингового інструментарію в управлінні змінами, запровадження цифрової інноваційної культури щодо використання альтернативних екологічно чистих видів палива, вважаємо за доцільне використовувати стратегію таргетування, основними структурними блоками якої мають бути: визначення цільової аудиторії, ретаргетинг, створення привабливих рекламних оголошень, використання цифрових платформ, таких як Facebook, Instagram та LinkedIn, для запуску таргетованих рекламних кампаній, розробка контенту та рекламних кампаній, використання відеореклами на YouTube або в соціальних мережах, запуск рекламних кампаній, постійний моніторинг і оцінка ефективності рекламних кампаній, створення ландінгів та оптимізованих інтернет-сторінок, форми взаємодії з клієнтами.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та прикладних аспектів формування конкурентних переваг суб'єктом господарювання за рахунок інновацій дало можливість зробити низку висновків та пропозицій, що мають науковий інтерес та прикладне значення.

1. Конкурентна перевага є унікальною, ексклюзивною цінністю компанії, яка дозволяє їй вигідно відрізнити від конкурентів, забезпечувати можливість досягати вищих прибутків, залучати інвестиції, розширювати бізнес-портфель, залучати нових й утримувати діючих клієнтів, краще адаптуватись до змін у динамічному середовищі. Проведені дослідження дозволили узагальнити підходи до структуризації конкурентних переваг за джерелами виникнення: технологічні, ресурсні, управлінські, ринкові, адміністративні, культурні, інноваційні; за часовим відрізком реалізації: фактичні, потенційні, реалізовані; за часом існування: стійкі та нестійкі; за формою досягнення синергетичного ефекту: структуризації діяльності шляхом продажу малорентабельних і неперспективних бізнес-одиниць; спрощення виробничої системи; злиття і поглинання в стратегічно перспективних галузях; глобалізації господарських операцій. Методологічним базисом для формування конкурентних переваг є модель ромба конкурентних переваг Портера, яка включає: внутрішні ресурси (кваліфікована робоча сила, сучасні технології, необхідна фінансова база), конкурентні стратегії, споживчий попит, ринкову інфраструктуру.

2. Основними стратегіями підтримки конкурентних переваг є стратегії: диференціації, лідерства, нішевого позиціонування, інновацій, адаптації до зміни попиту, цифрової трансформації, формування альянсів для спільного розвитку продуктів, обміну технологіями, соціальної відповідальності та виходу на нові ринки. В умовах війни конкуренція має свої особливості, які суттєво впливають на бізнес-середовище, ринкові стратегії та поведінку компаній. Нестабільність і непередбачуваність можуть змусити компанії зменшити інвестиції, активи або навіть закрити деякі напрямки бізнесу. Це

може знизити конкуренцію в короткостроковій перспективі, але також може відкрити нові бізнес-напрями діяльності, що стосуються підтримки безпекового простору України; створити можливості для міжсекторної, кластерної співпраці та залучення інвестицій. Спроможність швидко реагувати на зміни в сучасних нестабільних умовах стає важливим конкурентним фактором.

3. Конкурентне позиціонування організації неможливе без вдосконалення форм, методів та інструментів управління нею. Це вдосконалення може носити форму інноватизації, запровадження управлінських нововведень, або ж модернізації підходів до реалізації існуючих технологій внутріорганізаційного менеджменту (кадрового, інформаційного, фінансового, стратегічного, проєктного тощо).

4. Управлінські інновації – це нові підходи до управління, які покликані підвищити ефективність і результативність організації. Існує кілька теорій та концепцій, які пояснюють формування управлінських інновацій: обміну, дифузії інновацій, підприємницького управління, управлінської культури, стратегічного управління. Управлінські інновації є нововведеннями, які стосуються методів менеджменту і управління. Вони спрямовані на підвищення ефективності організації та її конкурентних позицій на ринку. Інновації можуть включати різноманітні підходи та практики. До них можна віднести: нову організаційну структуру, систему управління якістю, управління змінами, використання нових інформаційних систем, запровадження партисипативної моделі в прийнятті управлінських рішень, запровадження корпоративної соціальної відповідальності.

Управління змінами є адаптивним і критично важливим засобом пристосування організації до нових потреб бізнес-середовища. Основна мета управління змінами повинна зосереджуватися на створенні організаційно-економічних передумов для впровадження змін без негативних наслідків для бізнесу та співробітників. Важливою складовою даного процесу має стати пропонована модель прогнозування фінансової стійкості підприємства.

5. Оцінка конкурентних позицій – це комплексний процес, який потребує системного підходу для врахування різних факторів і обставин. Для оцінювання конкурентних позицій варто використовувати методики стратегічного SWOT-аналізу, аналіз ринкової ніші, порівняння, технологічного аналізу, оцінки фінансової звітності, модель оцінювання конкурентних сил Портера. Оцінка ринкових умов ведення бізнесу було проведено для ТОВ «Вольтокс», що працює на ринку відновлювальної енергетики. Проведений аналіз показав, що ринок є низькоконцентрованим та перспективним. В Україні створені необхідні інституційні умови для розвитку альтернативної зеленої енергетики, однак її частка на національному ринку залишається низькою, в два рази менше від питомої ваги відновлюваної енергетики в ЄС.

6. Підприємство підтримує конкурентні переваги за рахунок реалізації стратегії диференціації діяльності, найбільшу питому вагу в ній посідають встановлення сонячних панелей, циркулярна переробка зношених шин на гумову плитку, ремонтні роботи. Конкурентні переваги ТОВ підтримуються за рахунок: значного досвіду роботи компанії на ринку відновлювальної енергетики, наявності фіскальних преференцій для виробництва та комерціалізації енергоефективних технологій, зниження витрат на електроенергію, особливо коли ціни на традиційні джерела енергії зростають, скорочення викидів вуглекислого газу та інших забруднюючих речовин, що покращує імідж компанії як екологічно відповідальної; впровадження інновацій та постійний розвиток технологій, фінансової стійкості, яка зростатиме в середньостроковій перспективі.

7. Перспективи розвитку підприємства залежатимуть від використання новітніх технологій та цифрових рішень, розширення міжсекторної співпраці в прототипуванні нових фотогальванічних панелей, диференціації форм та методів залучення інвестиційних ресурсів, виходу на нові ринки в тому числі національні та глобальні, розширення циркулярного виробництва, скорочення

витрат, формування інноваційної культури бізнесу та жителів регіону, в якому працює підприємство.

8. Для активізації використання цифрового інструментарію в конкурентному позиціонуванні та посиленні синергетичного ефекту від управління змінами вважаємо за доцільне використовування стратегії таргетування, основними структурними блоками якої мають бути: визначення цільової аудиторії; ретаргетинг; створення привабливих рекламних оголошень; використання цифрових платформ, таких як Facebook, Instagram та LinkedIn, для запуску таргетованих рекламних кампаній; розробка контенту та рекламних кампаній, використання відеореклами на YouTube або в соціальних мережах, запуск рекламних кампаній, постійний моніторинг і оцінка ефективності рекламних кампаній за рахунок таргетованої реклами, реклами у блогерів та інфлюенсерів, рілсів а також просування через інстаграм, створення ландінгів та оптимізованих інтернет-сторінок, форм взаємодії з клієнтами.

9. Щоб підсилити мультиплікативні ефекти від впровадження управлінських інновацій в діяльності ТОВ «Вольтокс» доцільно підтримувати формування інноваційної культури за рахунок створення середовища сприятливого до генерування та комерціалізації інновацій, підтримки інноваційного лідерства, заохочування участі працівників ТОВ у тренінгових програмах, семінарах, проєктних ініціативах, що підтримують технологічні інновації у використанні альтернативних видів енергії, організації циркулярного виробництва, зеленого будівництва, ландшафтного дизайну.

Управління змінами, як важливим елементом конкурентного позиціонування на ринку альтернативної енергетики є складним і багатогранним процесом, який повинен передбачати постійний моніторинг нових можливостей і загроз, пов'язаних із переходом до відновлювальних джерел енергії в інституційному та ринковому середовищах; розробку стратегій для адаптації до змін, що забезпечуватиме конкурентоспроможність підприємству на ринку у найближчій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки / М. М. Шкільняк, А. Ф. Мельник, П. П. Микитюк [та ін.] . Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163-174.
2. Альтернативна енергетика. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/energy/alternative-energy/>
3. Ахметов С. Куди здати старі шини на переробку: утилізація відпрацьованих покришок URL: <http://surl.li/ndrxud>
4. Веб-сайт ТОВ «Вольтокс». URL: <https://voltox.com.ua/sonyachni-paneli/>
5. Бречко Д. Конкурентне позиціонування організацій за рахунок управлінських інновацій. Науково-практична конференція студентів, аспірантів. ЗУНУ. 2024.
6. Бречко Діана. Виклики для сталого розвитку територій України в умовах війни. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Mar. 2024. pp. 264-7. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/87>.
7. Бречко О.В. Цифрова трансформація як атрактор розвитку економіки України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. 2024. 531с.
8. Вікарчук О. І. Інноваційна культура як ефективний метод управління 2013. URL: № 1.: <http://eprints.zu.edu.ua/15272>
9. Гері Хемел, Білл Брін: Майбутнє менеджменту. Best Business Books. 2013. 280с.
10. Державна служба статистики України . URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Друкер Gsnth (Peter Drucke) Візіонери менеджменту. URL: <http://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker>

12. Дудкіна О. П. Регіональний маркетинг в системі управління збалансованим розвитком регіону. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. Вип. 18. 2013 р. С. 51-60.
13. Економічна стратегія України до 2030 року. URL: <http://surl.li/qsuyss>
14. Енергетична стратегія України до 2035 року. Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність. URL: <http://surl.li/gaojqy>
15. Законодавство України. Офіційний веб-портал Верховної ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>
16. Захарчин Г. М., Любомудрова Л. С. Інноваційна культура як пріоритетний напрямок інноваційного розвитку вітчизняних підприємств URL: http://www.confcontact.com/2009_03_05/5_zaharchin.php
17. Зелене будівництво: в Україні збільшується кількість екологічних проєктів. URL: <https://proeksp.in.ua/zelene-budivnyctvo-v-ukrayini-zbilshuyetsya-kilkist-ekologichnyh-proyektiv/>
18. Кодекс України про адміністративні правопорушення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10?lang=uk#Text>
19. Концепція «Зеленого енергетичного переходу України» до 2050 року. URL: <http://surl.li/ayumss>
20. Концепція реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-%D1%80#Text>
21. Корхонен, Дж., Хонкасало, А., Сеппала, Дж. Циркулярна економіка: концепція та її обмеження. Еcol. екон. 2018. 143с. С 37–46.
22. Клейтон Крістенсен, Ефоса Оджомо, Карен Діллон. Парадокс процвітання. Львів: Видавництво Старого Лева. 2024. URL: <https://starylev.com.ua/elektronna-knyga-paradoks-procvitannya>
23. Копішинська К.О. Теоретичне підґрунтя управління інноваційними системами підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/58bd024a-d729-4213-8e76-f8b89a9b89eb/content>

24. Методика розрахунку сонячної електростанції. URL: <https://www.solargarden.com.ua/metodyka-rozrahunku-sonyachnoi-elektrostantsii-ses/>
25. Мінцберг Г. Книга «Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією». К.: Наш формат. 2018.408с.
26. Основні положення теорії інновацій Й. Шумпетера. URL:https://stud.com.ua/44986/investuvannya/osnovni_polozhennya_teoriyi_innovatsiy_shumpetera#
27. Остервальдер Алекс. Про інновації та їх імітацію. URL: https://lb.ua/blog/mim_school/531858_vam_zdaetsya_shcho_vasha_kompaniya.html
28. Платформа дослідження ринку сонячних батарей. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-solnechnyh-batarej-i-solnechnoj-energetiki-v-ukraine-2019-god>
29. Попович Т.М. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки / Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Вісник ТНЕУ, 2019. №2. С. 163-175 URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/35708>
30. Попович Т.М. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» 17 квітня 2019 року - Тернопіль, 2019. Ч.1.373с. (авт. С.193-197).
31. Попович Т.М. Моделювання досконалої діяльності організації в контексті управління якістю. Зб.доповідей «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» 25 квітня 2018 року .м. Тернопіль. - Тернопіль, 2018. 438с. (авт. С.133-136)
32. Попович Т.М. Новітні технології управління організацією. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної

конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 14-15 травня 2020 року).
Тернопіль, 2020. (авт..С. 240-244).

URL:<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38628>

33. Попович Т.М. Стратегічні моделі лідерства в організації. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» 28 травня 2021р року. Тернопіль, 2021. Ч.1.398с. (авт. С.151-153).

URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42219/1/ZBIRNIK_2021_1_%d1%87..pdf

34. Портер М. Конкуренція. 2003.496с. URL:

https://prom.ua/ua/p1207392031-konkurenciya-majkl-porter.html?utm_source=google_pmax&utm_medium=cpc&utm_content=pmax&utm_campaign=Pmax_cpa_biznes_literatura_5297199152&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwsc24BhDPARIsAFXqAB2RyKoN_59Es188IEiDFjtADKWPUcEfewV2F3c54ntoaub5C0GRWdAaAokUEALw_wcB

35. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. - К.: Наш формат.2020. 424с.

36. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. Закон України URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>

37. Про правовий режим воєнного стану. Закону України № 389-VIII від 12 травня 2015 року із змінами і доповненнями внесеними Законом України № 2561-IX від 06.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

38. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 05 грудня 2012 року № 3715-VI із змінами в редакції Закону України від 13.01.2024, № 3534-IX

39. Проект Плану відновлення України / Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика». URL:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarianpolicy.pdf>

40. Сейсебаєва Н. Г. Стратегія сталого розвитку України: циркулярна економіка та циркулярні бізнес-моделі. URL: <https://bit.ly/3cUATu0>.

41. Сонячна та вітрова генерація в ЄС вперше випередила газову: EMBER про енергетичні підсумки 2022р. URL: <https://expro.com.ua/novini/sonyachna-ta-vtrova-generacya-v-s-vpershe-viperedila-gazovu--ember-pro-energetichn-pdsumki-2022r>

42. Стратегія низьковуглецевого розвитку України на період до 2050 року. URL: https://razumkov.energy/files/docs/Proekt/LEDS_ua_last.pdf

43. Урядовий портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.

44. Чорна О. Конкурентні переваги підприємства та методи і шляхи їх визначення. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/491>

45. Шкільняк М., Апостолук О., Богач Ю., Васіна А., Желюк Т., Монастирський Г., Морозовська Л., Павліщи Д., Турило А.А., Турило А.М., Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро- та мікрорівня: монографія / за ред. М.М. Шкільняка, Д. Павліщи, А.М. Турила. Тернопіль: Крок, 2022. 609 с.

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45017/1/%D0%9B%D0%AE%D0%94%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99%20%D0%9A%D0%90%D0%9F%D0%86%D0%A2%D0%90%D0%9B_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf

46. Шкільняк М.М., Мізюк Б.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. Збірник наукових праць. Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць Вип.3 (250) Державний науково-дослідний інститут інформації та моделювання економіки, Київ. 2022. 145 с. 79-84.

47. Шовкопляс С. Енергетика сонячна – середньострокові перспективи 2022-2026. URL: <https://aw-therm.com.ua/sonyachna-energetika-serednostrokovyi-perspektivi-2022-2026>
48. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія. / Пер. з англ. В. Ружицького та П. Таращука. К.: Основи, 1995. 528 с.
49. Юхименко П. І., Леоненко П.М. Історія економічних учень Навчальний посібник . К.: Знання-Прес, 2005. 583 с.
50. Яценко А.А. Кластерні моделі як інструмент підвищення конкурентоздатності регіону. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardup/2011_2/doc/5/30.pdf
51. Porter, M. Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
52. Porter, M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43–59.
53. Porter, M. What is Strategy, Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.
54. Porter, M. On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998.
55. Porter, M. Strategy and the Internet, Harvard Business Review, March 2001, pp. 62–78.
56. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Harvard Business Review, December 2006, pp. 78–92.
57. Solar Power Europe, Global Market Outlook for Solar Power 2022-2026.

Міністерство освіти і науки України

**Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

БРЕЧКО Діана Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Формування конкурентних переваг організації на засадах управлінських
інновацій**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»

ЧІСТИНА II

ДОДАТКИ

Тернопіль – 2024

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Кількість суб'єктів господарювання в Україні у 2023 році

Галузі	Кількість діючих суб'єктів господарювання					
	усього, одиниць	у % до загального показника	підприємства		фізичні особи- підприємці	
			одиниць	у % до загального показника	одиниць	у % до загального показник
Усього	1913257	100,0	307916	100,0	1605341	100,0
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	62960	3,3	40889	13,3	22071	1,4
Промисловість	114155	6,0	41846	13,6	72309	4,5
Будівництво	50621	2,7	24798	8,1	25823	1,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	714544	37,3	79577	25,8	634967	39,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	101749	5,3	16473	5,3	85276	5,3
Тимчасове розміщення й організація харчування	67318	3,5	5628	1,8	61690	3,8
Інформація та телекомунікації	306822	16,0	13763	4,5	293059	18,2
Фінансова та страхова діяльність	10106	0,5	3461	1,1	6645	0,4
Операції з нерухомим майном	86625	4,5	30630	9,9	55995	3,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	160419	8,4	22948	7,5	137471	8,6
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	52651	2,8	15169	4,9	37482	2,3
Освіта	25321	1,3	2251	0,7	23070	1,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	38131	2,0	6713	2,2	31418	2,0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	16116	0,9	1721	0,6	14395	0,9
Надання інших видів послуг	105719	5,5	2049	0,7	103670	6,5

Примітка: наведено на основі інформації Державної служби статистики України [].

ДОДАТОК Б
Структура послуг з ландшафтного дизайну

№	Види робіт	Од. вим.	Ціна
1	Виїзд фахівця з <u>ландшафтного дизайну</u> на ділянку на відстань до 50 км (ознайомлення з ділянкою, побажаннями замовника, існуючою документацією)	година	2 670 грн.
2	Зустріч з фахівцем з ландшафтного дизайну в офісі (ознайомлення з ділянкою, побажаннями замовника, існуючою документацією)	година	1560 грн.
3	Консультація фахівця з виїздом на ділянку (рекомендації ландшафтного архітектора або фахівця із захисту рослин) консультації, транспорт	година	3 890 грн.
4	Аналіз ґрунту	1 проба	3 560 грн.
5	Аналіз води	1 проба	3 300 грн.
6	Інвентаризація деревних насаджень	шт.	198 грн.
ПЕРЕДПРОЕКТНІ РОБОТИ З ЛАНДШАФТНОГО ДИЗАЙНУ			
№	Види робіт	Од. вим.	Ціна
1	Ескізне проектування (генеральний план, дендроплан, розбивче креслення, специфікація)	100 м²	8 900 грн.

№	Види робіт	Од. вим.	Ціна
2	Ділянка від 1 до 5 соток (пакет Стандарт)	ділянка	26 700 грн.
3	Робоче проектування	100 м ²	7 800 грн.
4	Проект системи поливу ділянки	100 м ²	2 3600 грн.
5	Технологічна карта по догляду за рослинами	100 м ²	2 670 грн.
6	Авторський нагляд	від вартості	0,4%
7	Компенсація транспортних витрат	км	55 грн.
ПРОЕКТНІ РОБОТИ З ЛАНДШАФТНОГО ДИЗАЙНУ			
№	Види робіт	Од. вим.	Ціна
1	Очищення ділянки від сміття (без вивезення)	м ²	44 грн.
2	Навантажування сміття вручну	тонна	930 грн.
3	Вивезення сміття (без навантажування)	10 тонн, 8м ³	4 500-5 800 грн.
4	Розбивка ділянки	м ²	99 грн.

№	Види робіт	Од. вим.	Ціна
5	Зняття дернини вручну	м ²	98 грн.
6	Розвезення рослинного ґрунту на ділянку вручну тачками (до 50 м)	м ³	940 грн.
7	Розвезення рослинного ґрунту на ділянку вручну тачками (понад 50 м)		мн. коеф. 1,3
8	Планування чорнове (розробка ґрунту 1/2/3 категорії на глибину до 10 см)	м ²	75/92/155 грн.
9	Планування чорнове зі зміною ґрунту	м ²	75 грн.
10	Культивація на глибину до 10 см	м ²	87 грн.
11	Коткування	м ²	42 грн.
12	Планування чистове ділянки з облаштуванням ухилів відведення води	м ²	77 грн.
13	Змішування ґрунтосуміші вручну (торф, пісок, чорнозем)	м ²	990 грн.
ПІДГОТОВКА ДІЛЯНКИ ДО ОЗЕЛЕНЕННЯ			

№	Види робіт		Од. вим.	Ціна
1	Підбір та закупівля рослин (від вартості відібраних рослин)			15%
2	Доставка (газель або даф-кран)			від 6 500 грн.
3	Копання посадкових ям 1/2/3 категорій		шт.	920/1140/1 599 грн.
ПІДГОТОВКА ДО ПОСАДКОВИХ РОБІТ, ПОСАДКА				
№	Висота	Обхват стовбура	Од. вим.	Ціна
1	3-3,5 м	8-10-12-14 см	шт.	2 240 грн.
2	3,5-4,5 м	16-18 см	шт.	2 700 грн.
3	5-6 м	20-25 см	шт.	4 200 грн.
4	6-7 м	25-30 см	шт.	7 200 грн.
5	7 м	35-40 см	шт.	15 500 грн.

№	Висота	Обхват стовбура	Од. вим.	Ціна
ПОСАДКА ЛИСТЯНИХ ДЕРЕВ				

При посадці листяних дерев в зимовий час застосовується коефіцієнт 1,4

№	Висота	Од. вим.	Ціна
1	1 м	шт.	950 грн.
2	1-1,5 м	шт.	1 490 грн.
3	1,5-2 м	шт.	3 280 грн.
4	2-2,5 м	шт.	3 980 грн.
5	2,5-3 м	шт.	6 700 грн.
6	3-3,5 м	шт.	14 890 грн.
7	3-3,6 м	шт.	23 450 грн.

ПОСАДКА ХВОЙНИХ ДЕРЕВ				
------------------------------	--	--	--	--

При посадці хвойних дерев в зимовий час застосовується коефіцієнт 1,4

№	Висота	Од. вим.	Ціна
1	0,5 м	шт.	360 грн.
2	1 м	шт.	560 грн.
3	1-1,5 м	шт.	660 грн.
4	1,5-2 м	шт.	990 грн.
5	2-2,5 м	шт.	1450 грн.
6	2,5-4 м	шт.	3 560 грн.
ПОСАДКА ЧАГАРНИКІВ			

При посадці в зимовий час застосовується коефіцієнт 1,4

При посадці колючих чагарників (ялівець, барбарис) застосовується коефіцієнт 1,3

№	Види робіт	Од. · ви м.	Ціна
1	Розвантаження машини	тонна	980 грн.

№	Види робіт	Од. · вим. м.	Ціна
2	Розвезення рулонів по ділянці до 25 м	м²	39 грн.
3	Укладка рулонного газону (без вартості матеріалу), укочування, проливання	м²	70 грн.
4	Влаштування газону на схилах з використанням георешіток (без вартості матеріалів)	м²	380 грн.
5	Посів газону (без вартості насіння)	м²	66 грн.
РОБОТИ З ОБЛАШТУВАННЯ ГАЗОНУ			
№	Види робіт	Од. вим. ·	Ціна
1	Комплексне обслуговування ділянки до 5 соток (без вартості матеріалів, 4 рази на місяць)		від 35 000 грн.
2	Комплексне обслуговування ділянки від 5 до 10 соток (без вартості матеріалів, 4 рази на місяць)		від 43 000 грн.
3	Комплексне обслуговування ділянки понад 10 соток (без вартості матеріалів, 4 рази на місяць)		договірна
4	Прополювання декоративних композицій вручну	м²	55 грн.

№	Види робіт	Од. вим.	Ціна
5	Мульчування (без вартості мульчі) – кора	м²	55 грн.
6	Мульчування (без вартості мульчі) – камінь	м²	180 грн.
7	Внесення мінеральних добрив (без вартості добрив)	шт.	35 грн.
8	Обробка дерев і чагарників	10 л	960 грн.
9	Формуюче обрізання крон молодих плодових дерев: до 3 років / 3-5 років	шт.	від 180 грн.
10	Обрізка крон плодових дерев для регулювання плодоношення та росту висотою 3-4 м та віком 5-7 років	шт.	890 грн.
11	Обрізка крон плодових дерев для регулювання плодоношення та росту висотою 4-5 м та віком 7-10 років	шт.	1230 грн.
12	Обрізка крон плодових дерев для регулювання плодоношення та росту висотою більше 5 м та віком більше 11 років	шт.	267000 грн.
13	Обрізка крон плодових дерев для регулювання плодоношення та росту віком понад 15 років	шт.	договірна
14	Формуюча обрізка крон декоративних листяних дерев (обхват, 10-14 см)	шт.	980 грн.
15	Формуюча обрізка крон декоративних листяних дерев (обхват, 14-18 см)	шт.	1 560 грн.
16	Формуюча обрізка крон декоративних листяних дерев (обхват, 18-25 см)	шт.	2 250 грн.

№	Види робіт	Од. вим.	Ціна
17	Формуюча обрізка крон декоративних листяних дерев (обхват, 25-35 см)	шт.	договірна
18	Обрізка колоновидних крон плодових дерев	шт.	670 грн.
19	Омолоджувальна обрізка крон плодових дерев легка\сильна	шт.	1 960/2 585 грн.
20	Санітарна обрізка ягідних кущів для регулювання плодоношення та росту	до 1 м /> 1 м	250/320 грн.
21	Обрізка кущів винограду	до 3 р /> 3 р	450/820 грн.
22	Обрізка малинника з видаленням порослі	пог. м	225 грн.
23	Обрізка чагарників до 1 м	пог. м	225 грн.
24	Обрізка чагарників від 1 до 2 м	пог. м	380 грн.
25	Обрізка чагарників та живоплотів від 2 до 3 м	пог. м	450 грн.
26	Стрижка чагарників в живоплоті від 3 до 4 м	пог. м	830 грн.
27	Обрізка троянд: кущових / паркових / ґрунтопокривних	шт.	115/300/115 грн.

№	Види робіт	Од. вим.	Ціна
28	Укриття на зиму теплолюбних чагарників (без вартості матеріалів)	шт.	550 грн.
29	Влаштування пристовбурних кіл	шт.	від 220 грн.
30	Укладання геотекстилю з фіксацією	м²	94 грн.
31	Укладання сітки проти кротів (без вартості матеріалів)	м²	180 грн.
ДОГЛЯД ЗА САДОМ			
№	Види робіт	Од. вим.	Ціна
1	Стрижка газону газонокосаркою до 200 м²	м²	9,9 грн.
2	Стрижка газону газонокосаркою від 200 до 400 м²	м²	7,9 грн.
3	Стрижка газону газонокосаркою від 400 до 1000 м²	м²	6,6 грн.
4	Стрижка газону газонокосаркою від 1001 м²	м²	5,6 грн.
5	Стрижка газону на схилі	м²	12,4 грн.

№	Види робіт	Од. вим.	Ціна
6	Установка бордюрної стрічки (без вартості матеріалів)	пог. м	99 грн.
7	Аерація, скарифікація газону від 400 м.кв	м ²	15 грн.
8	Вичісування газону	м ²	7 грн.
9	Підживлення газону добривом (без вартості добрив)	м ²	8,8 грн.
10	Знищення бур'янів на газоні: обробка гербіцидом вибіркової дії (без вартості препарату)	10 л	980 грн.
11	Знищення бур'янів на газоні вручну	м ²	440 грн.
12	Обробка газону фунгіцидом від хвороб і шкідників (без вартості препарату)	10 л	980 грн.
13	Піскування газону (без вартості піску)	м ²	від 45 грн.
14	Обрізка краю газону	м ²	45 грн.
15	Підсівання, ремонт газону (без вартості матеріалів)	м ²	330 грн.
ДОГЛЯД ЗА ГАЗОНОМ			

№	Види робіт	Од. вим.	Цін а
1	Влаштування квітників	м ²	950 грн.
2	Посадка цибулинних	м ²	від 20- 36 грн.