

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського
економічного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

Даревич Дмитро Анатолійович

**Особливості функціонування підприємств малого бізнесу та вплив
інновацій на ефективність їх діяльності/ Features of the functioning of small
businesses enterprises and the impact of innovations on the efficiency of their
activities**

спеціальність: 076 – Підприємництво та торгівля
освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Магістерська робота

Виконав студент групи
групи ПТБДвнм – 21
Даревич Д. А.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент О.М. Ціхановська

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“ ___ ” _____ 20 ___ р.

Завідувач кафедри
_____ **В. М. Пилявець**

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	
1.1. Сутність та економіко-правова характеристика малого бізнесу	8
1.2. Роль і значення малого підприємництва у національній економіці	12
1.3. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ	
2.1. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Поділляелектрокомплект»	22
2.2. Аналіз рівня впровадження інновацій у діяльність малих підприємств	27
2.3. Концептуальні підходи до формування інноваційної стратегії малого підприємства	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ШЛЯХОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	
3.1. Інструменти та механізми впровадження ефективної системи інновацій на ТОВ «Поділляелектрокомплект»	38
3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення інноваційного середовища для малого підприємництва в Україні	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Малий бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки, оскільки забезпечує створення робочих місць, насичення ринку товарами та послугами, розвиток конкуренції й активізацію підприємницької ініціативи. Гнучкість та мобільність малих підприємств дозволяють їм швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, проте водночас вони стикаються з низкою проблем – обмеженими фінансовими ресурсами, високим рівнем ризику, залежністю від зовнішніх факторів.

В умовах динамічного розвитку економіки та цифрової трансформації саме інновації стають ключовим чинником підвищення ефективності діяльності малих підприємств. Використання сучасних технологій, нових бізнес-моделей, методів управління й маркетингових інструментів дає можливість їм підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати витрати та розширити ринки збуту.

Дослідження особливостей функціонування підприємств малого бізнесу та ролі інновацій у їх розвитку дозволяє визначити перспективні напрямки підвищення результативності їх діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

Нині увагу багатьох науковців привертають питання впливу інновацій на ефективність їх діяльності підприємств, серед них: М. Додгсона, С. Ілляшенка, С. В. Ільдеменова, Р. С. Каплан, Н. Д. Кондрат'єва, Д. Кошельник, Я. Кук, Р. Г. Купер, П. Майерс, Ф. Ніксона, Д. П. Нортон, М. Портера, А. С. Полянську, Ю. С. Погорелова, С. Савчука, І. О. Седкову, Б. М. Сердюка, А. Турила, Й. Шумпетера та ін.

Метою магістерської роботи є дослідження особливостей функціонування підприємств малого бізнесу та впливу інновацій на ефективність їх діяльності.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність малого бізнесу та дати економіко-правову характеристику;

- визначити роль і значення малого підприємництва у національній економіці;
 - розкрити роль інновацій як фактора забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу;
 - провести оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Поділляелектрокомплект»;
- провести аналіз рівня впровадження інновацій у діяльність малих підприємств;
- виокремити концептуальні підходи до формування інноваційної стратегії малого підприємства;
 - окреслити шляхи впровадження ефективної системи інновацій на ТОВ «Поділляелектрокомплект»;
 - розробити пропозиції щодо удосконалення інноваційного середовища для малих підприємств в Україні.

Об'єктом дослідження є вивчення підходів до ведення інноваційної діяльності на малих підприємствах у світі.

Предметом дослідження є функціонування інноваційної діяльності та її ефективність на ТОВ «Поділляелектрокомплект».

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети кваліфікаційної роботи та вирішення поставлених завдань використано наукові методи: індукції, дедукції, синтезу, аналізу, порівняння, групування, вивчення нормативно-законодавчої літератури, графічний, причинно-наслідкових зв'язків, узагальнення.

Інформаційною базою виконаного дослідження є законодавчі акти України, статистичні дані Державної служби статистики, нормативні документи Міністерства фінансів України, праці зарубіжних і вітчизняних вчених з питань інноваційної діяльності підприємства, фінансова звітність ТОВ «Поділляелектрокомплект» тощо.

Науковою новизною магістерської роботи є удосконалення окремих аспектів управління інноваційною діяльністю та визначення її ефективності на основі ТОВ «Поділляелектрокомплект» відповідно до чинного законодавства, а

саме:

- визначено сутність малого бізнесу з усвідомленням рівня інноваційності і визначення перспектив їх розвитку в Україні. Встановлено тенденції приросту інноваційності малих підприємств майже втричі за 6 років, особливо у 2022–2024 роках, що пов'язано з трансформацією бізнесу під час війни та глобальними змінами у світовій економіці; інновації у процесах зростають рівномірніше, а в продукції — стрибкоподібно.

- запропоновано вибудовувати конкурентоспроможність в малому бізнесі у національній економіці через: розвиток інноваційної культури; інвестицій у цифрові технології; залучення підтримки через державні програми та акселератори; розвиток партнерства з науковими центрами;

- окреслено роль інноваційного розвитку малого підприємництва в Україні є ключовим, для підвищення конкурентоспроможності та стійкості у воєнний і післявоєнний періоди;

- виокремлено типи інновацій, що мають активно використовуватися у малому бізнесі, а саме: продуктові інновації; процесні інновації; маркетингові інновації); організаційні інновації;

- узагальнено оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Поділляелектрокомплект», що показало стійку фінансову позицію з нарощенням доходів, зниження боргового навантаження. Відмічено зниження прибутковості і рентабельності, що пов'язано із збільшенням собівартості, недостатнім контролем витрат. Рекомендовано: посилити управління витратами для відновлення рентабельності; переглянути цінову політику та асортимент; використовувати додаткові можливості для підвищення ефективності капіталу; впроваджувати інновації для підвищення ефективності діяльності підприємства;

- виокремлено підходи до формування інноваційної стратегії малого підприємства, що основані на наукових концепціях і поєднують чітку рамку вибору (Porter/Blue Ocean/Ансофф), усвідомлене управління ресурсами та спроможностями (RBV + динамічні capabilities), екосистемну співпрацю (open

innovation) і експериментальну операційну модель (Lean/Stage-Gate), підтримані портфелем та BSC-індикаторами. Такий підхід зменшує ризики, прискорює навчання і підвищує ймовірність масштабованої нової цінності на ринку;

- запропоновано систему впровадження інновацій для ТОВ «Поділляелектрокомплект», що базується на стратегічних підходах (RBV (ресурсно-орієнтованого підходу), SST (динамічної спроможності), Stage-Gate (структуризація інноваційного процесу), Open Innovation (партнерство з університетами та інжиніринговими компаніями)) з конкретними інструментами підтримки МСП в Україні та ЄС. Розроблено систему впровадження інновацій на підприємстві, яка має чіткі межі впровадження залежно від рівня (організаційний рівень, технологічний рівень, маркетинговий рівень, фінансовий рівень). Рекомендовано етапи впровадження інновацій на ТОВ «Поділляелектрокомплект» з визначеними термінами;

- узагальнено пропозиції щодо удосконалення інноваційного середовища для малих підприємств в Україні, через: розвиток людського капіталу та цифрової трансформації, що забезпечить МСП сучасними компетентностями і доступом до цифрових інструментів; впровадження інновацій шляхом формування державного і корпоративного попиту (зокрема механізми публічних закупівель інновацій для комерціалізації нових розробок). Для покращення інноваційного середовища запропоновано детальний комплекс заходів.

Практичне значення одержаних результатів магістерської роботи полягає в тому, що розроблені в ній рекомендації та пропозиції спрямовані на розробку ефективної стратегії інноваційної діяльності малого підприємства та можуть бути впроваджені в його діяльність. Застосування цих рекомендацій дасть змогу підвищити рівень ефективного впровадження інновацій на ТОВ «Поділляелектрокомплект».

Апробація результатів магістерської роботи. Апробація результатів магістерської роботи. За темою магістерської роботи опубліковано тези

доповіді. Даревич Д.А. Напрями удосконалення інноваційного середовища для малого підприємництва в Україні. Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю, м. Вінниця, 16-17 жовтня 2025 р.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг магістерської роботи складається з 57 сторінок друкованого тексту. Робота містить 6 таблиць, 6 рисунків, 6 додатків. При проведенні дослідження використано 39 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність та економіко-правова характеристика малого бізнесу

Термін «бізнес» походить від англійського слова «business» і означає ділові відносини (справу, заняття, обов'язок, угоду, комерцію, торгівлю тощо), пов'язані з особистою вигодою для людини.

Виникнення та розвиток ділових відносин - це об'єктивний історичний процес, а сам бізнес - це відносини, які історично виникли у процесі розвитку людства.

Виникнення ділових відносин, які в подальшому привели до виникнення відносин бізнесу, можна пояснити взаємодією трьох основних чинників (див. рис. 1.1).

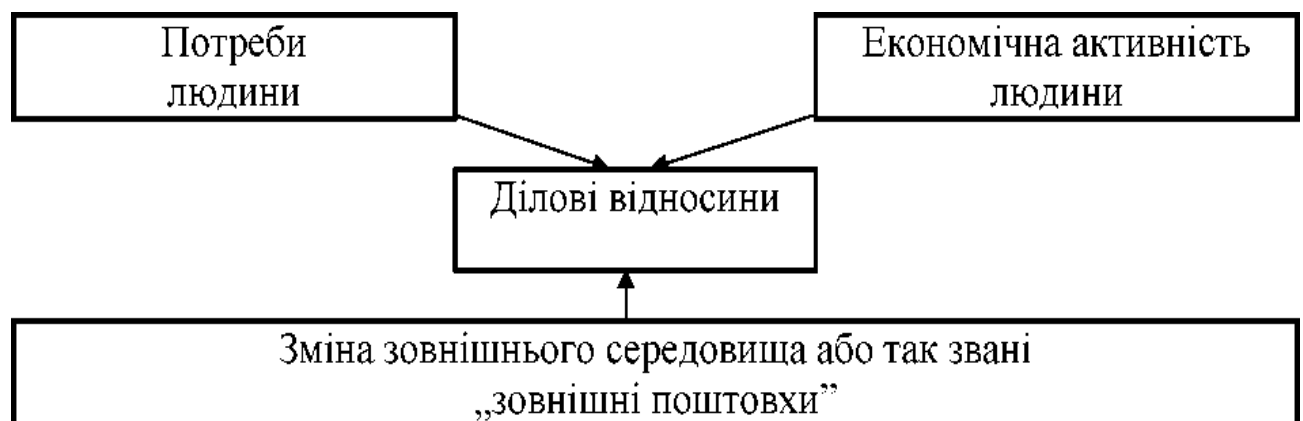


Рис. 1. 1. Причини виникнення відносин бізнесу

Теоретично першопричиною виникнення ділових відносин є наявність у людини потреб у їжі, одягу, житлі тощо, які потрібно задовольняти. Для задоволення цих потреб потрібні матеріальні блага. А оскільки матеріальних благ у природі в готовому вигляді немає, то об'єктивно виникає необхідність в організації їх виробництва, для чого люди вступають між собою в певні виробничі відносини.

Ділові відносини між людьми в різних формах існували практично на всіх етапах розвитку людства, починаючи від моменту поділу праці. Ці відносини постійно розвивалися й удосконалювалися, пройшовши шлях від зародкових, примітивних, які були характерні для початкових етапів розвитку людства, до сучасних, притаманних нашому суспільству. Тобто, в результаті тривалого історичного розвитку в суспільстві поступово сформувались ділові відносини, які в наш час отримали назву відносин бізнесу.

Бізнес – це система ділових відносин між суб'єктами, які реалізують свої економічні інтереси шляхом укладання взаємовигідних угод. Особи чоловічої статі, які вступають в такі ділові відносини, називаються діловими людьми або бізнесменами. Якщо бізнесом займаються особи жіночої статі, їх часто називають бізнес-леді.

Основні ознаки бізнесу.

Бізнес - це завжди ділові відносини.

1. Бізнесом реально можуть займатися тільки суб'єкти. Суб'єктами бізнесу вважаються ті особи (юридичні, фізичні), які можуть і мають право приймати певні рішення (господарські, фінансові, економічні тощо), що впливають на стан ринку, ціни, попит, пропозицію тощо.

2. Суб'єкти бізнесу завжди мають власні прямі або опосередковані економічні інтереси. До них можна віднести: отримання певної матеріальної (або іншої) вигоди, доходу, прибутку, дивідендів тощо, утвердження ділового іміджу, формування сприятливого навколишнього середовища тощо.

3. Бізнес базується на взаємовигідних угодах між особами (партнерами). Будь-яка особа ніколи не піде на укладання ділової угоди, якщо заздалегідь знає про її не вигідність для себе. На стадії підписання всі ділові угоди вважаються взаємовигідними, тому вони і укладаються сторонами (партнерами).

В Брюсселі 21.05.2025 р. опубліковано щорічний звіт про європейські малі та середні підприємства за 2024/2025 рік. Там зазначено, що незважаючи на економічні труднощі та геополітичну невизначеність, 26,1 мільйона малих і середніх підприємств Європи продовжують демонструвати чудову стійкість і

адаптивність. У той час як реальна додана вартість МСП трохи знизилася 2024 року на - 0,2%, а перспективи на 2025 рік кращі (прогнозується зростання на 1,6%, переважно за рахунок мікропідприємств). Ці показники підкреслюють важливу роль малого та середнього бізнесу у підтримці стабільності та динамічності економіки ЄС. За прогнозами, кількість малих і середніх підприємств стабільно зростатиме на 1,2% на рік, що свідчить про довіру до підприємницької діяльності, що зберігається в Європі. Проте зберігаються й ризики, такі як наслідки нової торгової напруги, зокрема нещодавні заяви США щодо запровадження тарифів [33].

Щодо українських підприємств малого бізнесу, то в таблиці 1.1. згруповано показники по кількості суб'єктів господарювання, кількості найманих працівників і обсягу реалізованої продукції за чотири роки.

Таблиця 1.1

Динаміка показників діяльності малих та мікропідприємств у 2020-2023 рр.

Рік	Усього*	Підприємства			
		Малі		З них мікропідприємства	
		кількість	%	кількість	%**
1	2	3	4	5	6
Кількість суб'єктів господарювання, одиниць					
2020	373822	355708	95,15	307871	86,55
2021	370834	352722	95,12	304650	86,37
2022	261924	246647	94,17	206213	83,61
2023	307852	293270	95,26	254982	86,94
Кількість найманих працівників, тис. осіб					
2020	6288,4	1626,9	25,87	650,9	40,01
2021	6289,7	1674,5	26,62	681,0	40,67
2022	5335,1	1383,7	25,94	541,9	39,16
2023	4970,4	1311,0	26,38	533,5	40,69
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн					
2020	10049870,8	2064120,7	20,54	704885,6	34,15
2021	13616793,2	2576371,4	18,92	862346,3	33,47
2022	11033018,1	2101912,0	19,05	672875,8	32,01
2023	13456367,0	2668866,3	19,83	872356,5	32,69

* Усього підприємств великих, середніх, малих.

** % визначався відношенням графі 5 до графі 3.

Джерело: складено за матеріалами [8]

За даними табл. 1.1, упродовж 2020–2021 рр. спостерігалася відносна стабільність у кількості малих та мікропідприємств. Починаючи з 2022 р., з огляду на початок повномасштабної війни, загальна кількість малих

підприємств скоротилася приблизно на 100 тисяч одиниць. Це, своєю чергою, спричинило зменшення кількості найманих працівників та обсягів реалізованої продукції. У 2023 р. відбулося зростання кількості малих підприємств, через те, що частина великих підприємств, зазнавши значних збитків, була змушена перейти до категорії малих. Також більшість суб'єктів господарювання, які у 2022 р. тимчасово призупинили свою діяльність, поновили її. Крім того, удосконалення системи надання грантів та механізмів підтримки розвитку малого бізнесу позитивно вплинуло як на чисельність працівників, так і на обсяг реалізованої продукції [12].

Суб'єктами бізнесу є особи (юридичні, фізичні), які можуть і мають право приймати рішення, що впливають на ситуацію на ринку, на ціни, попит, пропозицію тощо.

Всіх суб'єктів бізнесу можна об'єднати в чотири основні групи:

- приватні, колективні та державні підприємства і приватні підприємці;
- споживачі продукції (населення);
- наймані працівники;
- державні та місцеві органи, які виходять на ринок з діловими пропозиціями.

Як було зазначено вище, ділові відносини між людьми в різних формах існували практично на всіх етапах розвитку людства, починаючи від моменту поділу праці. Ці відносини постійно удосконалювались та розвивались, пройшовши шлях від зародкових, примітивних до сучасних, притаманних нашому суспільству. Але для всіх етапів розвитку відносин бізнесу можна виокремити певні загальні риси, які об'єднують бізнес різних епох. Ці риси отримали назву родові риси бізнесу.

До родових рис бізнесу можна віднести:

- а) обмін результатами діяльності між сторонами угоди (партнерами). Бізнес ніколи нічого не віднімає у протилежної сторони, він завжди пропонує цій стороні будь-що натомість (товари, послуги, гроші тощо);
- б) постійне намагання кожної із сторін бізнесу реалізувати та нав'язати

власні інтереси з максимальною вигодою для себе;

в) здатність та готовність йти на ризик заради досягнення поставленої мети;

г) постійний пошук ефективних прийомів ділового спілкування та впливу на протилежну сторону, відстоювання власної позиції;

д) визначення пріоритетів діяльності та підпорядкування їм логіки ділової поведінки [3].

1.2. Роль і значення малого підприємництва у національній економіці

На сьогоднішній день підприємництво – це стратегічний фактор та внутрішнє джерело нестійкого економічного розвитку й матеріального забезпечення добробуту населення країни в ринкових умовах господарювання. Економічні катаклізми є перешкодою у так званому «занепаді» малого бізнесу.

У сучасній економічній літературі відсутнє однозначне трактування сутності підприємництва. В більшості випадків сутність цього явища підмінюється метою підприємницької діяльності, а саме зводиться до одержання прибутку. Правильне розуміння дійсної сутності підприємництва є однаково важливим як для економічної науки, так і для господарської практики.

Поняття «підприємництво» надзвичайно широке і містке. У ньому переплітається сукупність економічних, юридичних, політичних, історичних, моральних і психологічних відносин. Воно склалось протягом значного часу, змінюючись, під впливом базисних і надбудовних інститутів, психології людей тощо. Вперше в науковий обіг поняття «підприємництво» (англ. entrepreneurship) ввів англійський економіст Річард Кантільйон (1680-1734).

Він розумів підприємництво як економічну функцію особливого роду та підкреслював завжди присутній у ньому елемент ризику. Підприємця Р. Кантільйон визначив як людину, яка купує за певну ціну засоби виробництва, щоб виробити продукцію і продати її для одержання доходів, і котра, беручи на себе зобов'язання з витрат, не знає, за якими цінами може

відбутися реалізація. До підприємців він зараховував людей з нефіксованими прибутками (ремісників, купців, селян та інших), тобто тих, хто був зайнятий економічною діяльністю в умовах нестабільності та непередбачуваності цін. Тому головною рисою підприємця Р. Кантільйон вважав готовність до ризику [3].

Підприємець - це активний суб'єкт пошуку й реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні новаторських ідей, розробленні нових продуктів і технологій, здійсненні інновацій та оволодінні перспективними факторами економічного розвитку.

Формування правової бази підприємництва - найголовніша передумова його становлення та розвитку. Законодавство у сфері підприємництва має становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю самого нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності.

Правові основи підприємницької діяльності в Україні встановлює Цивільний кодекс та інші нормативно-правові акти.

Слід підкреслити, що підприємництво - це не будь-яка господарська діяльність, а особливий вид діяльності, і ця особливість характеризується певними ознаками:

По-перше, це самостійна діяльність, діяльність «за свій рахунок». Основою підприємницької діяльності є власність підприємця.

По-друге, це ініціативна, творча діяльність. В основі здійснення підприємницької діяльності лежать власна ініціатива, творчо-пошуковий, інноваційний підхід.

По-третє, це систематична діяльність. Підприємницька діяльність має бути постійно пов'язана з відтворювальним процесом і обов'язково офіційно зареєстрована.

По-четверте, ця діяльність, яку здійснюють на власний ризик. Підприємницьку діяльність здійснюють під власну економічну (майнову) відповідальність в умовах високого рівня невизначеності, її характерною ознакою є неминучість ризику та загрози втрат. Ризик - це можливість зазнання

збитків.

По-п'яте, метою здійснення є одержання прибутку або власного доходу.

Іноді поняття «підприємництво» помилково ототожнюють з поняттям «бізнес». Вони насправді дуже близькі, але не тотожні. Бізнес - це поняття, набагато ширше, ніж підприємництво, воно охоплює всі відносини, що виникають між учасниками ринкових відносин, і включає діяльність не лише підприємців, але й споживачів, найманих працівників, а також державних структур. Тобто бізнес, на відміну від підприємства, включає будь-який вид діяльності (навіть афери), що приносить дохід або особисту користь.

Сутність підприємництва глибше розкривається через його основні функції - інноваційну (творчу), організаційну, ресурсну, стимулюючу (мотиваційну).

Роль підприємництва в ринковій економіці полягає у забезпеченні розвитку та постійному оновленні економічної системи, створенні інноваційного середовища, яке відкриває шлях до радикальних перетворень у технічному базисі та свідомості людей. Підприємницька діяльність забезпечує своєчасне задоволення потреб суспільства при ефективному використанні ресурсів унаслідок дії механізму конкуренції та особистій зацікавленості кожного підприємця у своїй справі. Підприємницька діяльність сприяє прогресивним структурним змінам в економіці завдяки раціональному перерозподілові ресурсів на виробництво високоефективної продукції, виконанню тих видів робіт та наданню тих послуг, потреби в яких задовольняються не повністю, створюючи при цьому нові робочі місця та формує відповідну виробничу і соціальну інфраструктуру.

Свобода підприємницької діяльності полягає в тому, що підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яку не забороняє закон. Особливості здійснення окремих видів підприємства встановлюють законодавчі акти.

Органам державної влади та місцевого самоврядування заборонено здійснювати підприємницьку діяльність. Підприємницьку діяльність посадових

і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування обмежує закон у випадках, передбачених Конституцією України.

Щоб підприємницька діяльність стала ефективною та стабільною, слід створити певний комплекс умов у всіх сферах суспільного життя: економіки, права, політики тощо. В економічній сфері найважливішими умовами є:

- наявність різних типів та форм власності, які чинне законодавство визнає рівноправними і які можуть конкурувати між собою у боротьбі за ринки збуту, сфери вкладання капіталу тощо;

- розвинута інфраструктура підтримки підприємства (консультативних центрів з питань управління підприємствами, курсів і шкіл підготовки підприємців, інноваційних центрів тощо);

- стабільна, науково обґрунтована економічна політика держави, зокрема політика підтримки підприємства, передусім дрібного;

- ефективне державне регулювання економіки, насамперед за допомогою економічних важелів і т. п.

У сфері права основними умовами підприємницької діяльності є:

- ефективна та стабільна законодавча база щодо підприємництва;

- розвиток антимонопольного законодавства та наявність достатніх механізмів його реалізації;

- ефективна система захисту інтелектуальної власності (винаходів, патентів, ліцензій тощо);

- проста процедура реєстрації підприємств, скорочення форм звітності та контролю за їхньою діяльністю, відсутність хабарництва чи чиновницького свавілля у цій діяльності;

- пільгове податкове законодавство.

Важливими умовами підприємницької діяльності в інших сферах є стабільна політична ситуація, позитивна суспільна думка щодо діяльності підприємців, належний рівень культури підприємств (тобто етики ділових відносин, духовних цінностей суспільства у цій сфері тощо).

Вітчизняне підприємництво здійснюють на основі дотримання таких

принципів:

- вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності, самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, яку виробляють, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежує закон, встановлення цін на продукцію і послуги відповідно до закону;

- вільного найму підприємцем працівників;

- комерційного розрахунку та комерційного ризику;

- вільного розпорядження прибутку, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;

- самостійного здійснення підприємцем зовнішньо-економічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки та валютної виручки на свій розсуд.

1.3. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу

Термін «інновації» вперше використав австрійський та американський економіст Йозеф Шумпетер на початку ХХ століття. Під ними він розумів зміни з метою реалізації й використання нових видів товарів, виробничих та транспортних засобів, ринків. Шумпетер вважає, що економічне новаторство — це функція підприємців. Оскільки вони не просто розробляють нові рішення, а й розуміють, що матиме попит на ринку [4]. Це ще раз підтверджує актуальність теми дослідження на прикладі малого підприємства, не підприємці самостійно визначають, які саме інновації впроваджувати для ефективного розвитку свого бізнесу.

Інновації дають малому бізнесу можливість диференціюватися, вводити нові або покращені продукти та послуги, підвищувати ефективність операцій і

знижувати витрати. Дослідження показують, що навіть незначні технологічні інновації можуть суттєво впливати на ринкову позицію малого підприємства.

За даними Глобального інноваційного індексу, що розраховується кожного року враховуючи досягнення всіх країн світу в розвитку інновацій – склалася наступна картина лідерів інновацій у 2024 році. Швейцарія займає 1-е місце в ГІІ 14-й рік поспіль. Вона, як і раніше, є світовим лідером за результатами інновацій, займаючи 1-е місце як за результатами знань та технологій, так і за результатами творчості. Вона також входить до п'ятірки лідерів по всіх інших стовпах ГІІ, за винятком інфраструктури (7-е місце). Швеція та Сполучені Штати (США) зберігають свої 2-і та 3-і місця відповідно другий рік поспіль. Швеція лідирує за інфраструктурою (1-е місце), розвиненістю бізнесу (1-е місце), результатами знань і технологій (2-е місце) та людським капіталом та дослідженнями (3-е місце) [22].

Найбільше інноваційні компанії демонструють вищий рівень зростання продажів та розширення ринку за рахунок кращої реакції на потреби клієнтів і оперативної адаптації до змін.

Науковці світу представили багато підходів до класифікації інновацій. Багато класифікаційних ознак перекликаються між собою, виокремлено типи інновацій за Йозефом А. Шумпетером:

- технологічні — введення та створення нових технологій виробництва, інформаційних систем, джерел енергії;
- продуктові — створення нових товарів;
- організаційно-управлінські — інноваційні методи управління персоналом, стратегічного планування, прогнозування, постачання, збуту;
- економічні — інновації у фінансовій та бухгалтерській сферах, оплаті праці, оцінюванні результатів роботи;
- соціальні — нові форми активізації суспільства. Серед них — зміна способу життя, культурних, екологічних та політичних аспектів;

- юридичні — нові нормативно-правові документи. Вони створюють та змінюють умови для розвитку компаній, організацій, людей та суспільства [4].

Загалом основні класифікаційні ознаки інновацій наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів інновацій

Класифікація	Види інновацій
За типом	Продуктові, процесні, маркетингові, організаційні
За масштабом	Радикальні, інкрементальні
За походженням (галузь)	Pavitt: supplier-dominated, scale-intensive тощо
За бізнес-моделлю	Design, distribution, technological, business model

Джерело: [13]

Кожен з цих типів забезпечує унікальні механізми створення конкурентної переваги — від інноваційної продукції до досконалих внутрішніх процесів та бізнес-моделей.

Виокремлено типи інновацій, що мають активно використовуватися у малому бізнесі, а саме:

- продуктові інновації – розробка нових або змінених пропозицій;
- процесні інновації – впровадження нових технологій (до прикладу, CRM, ERP, автоматизованих систем), що зменшують витрати та підвищують швидкість виконання;
- маркетингові інновації – нові підходи до реклами, продажу, виходу на ринок (цифровий маркетинг, інфлюенсери, краудфандинг);
- організаційні інновації – зміни у внутрішній структурі, моделі управління, гнучкі формати (віддалена робота, agile-підходи).

Інфлюенсери — це використання впливових осіб (інфлюенсерів) як інноваційного інструменту маркетингової стратегії для просування товарів, послуг або бренду через їхню активність у соціальних мережах, блогах або інших онлайн-каналах. Цей підхід відрізняється від традиційної реклами тим, що базується на довірі аудиторії до особистості інфлюенсера, а не до бренду напряму.

Краудфандинг — це інноваційний підхід у маркетингу, який полягає у залученні фінансових ресурсів на реалізацію проекту, продукту або ідеї безпосередньо від споживачів (крауду), як правило, через онлайн-платформи. Цей метод дозволяє поєднувати фінансування, маркетингову комунікацію та перевірку попиту ще до запуску продукту на ринок.

Agile-підходи в організаційних інноваціях — це адаптивні, гнучкі методи управління проектами, командною роботою та змінами в організаціях, які дозволяють швидко реагувати на зовнішні виклики, експериментувати, впроваджувати інновації та досягати результатів у короткі терміни. Agile (з англ. означає — гнучкий).

В сьгоднішніх складних політично-економічних умовах у малих підприємств є низка факторів які уповільнюють впровадження інновацій в їх діяльність. Основні з них наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Перешкоди щодо впровадження інновацій на підприємствах

Перешкода	Наслідок для інновацій
Недостатнє фінансування	Неможливість інвестувати в дослідження та розробки або ІТ
Брак кваліфікованого персоналу	Обмеження у впровадженні технологій
Відсутність цифрової компетентності	Невикористання сучасних платформ та рішень
Страх невдачі	Відмова від ризикованих, але потенційно успішних змін
Бюрократія	Втрата шансів на гранти, підтримку з боку держави
Ізольованість від науки	Низька інноваційність, відсутність патентів
Короткострокове мислення	Відсутність стратегічного бачення розвитку

З таблиці 1.3 виходить, що малі підприємства часто не мають достатніх ресурсів для здійснення інвестицій в дослідження та розробки, технологічного оновлення або залучення фахівців. Особливо слід відмітити кадровий дефіцит. Брак кваліфікованих працівників, особливо в ІТ, інженерії, аналітиці, маркетингу.

В звіті Європейської комісії йдеться про те, що 65% малих компаній

повідомляють про труднощі із залученням персоналу, здатного впроваджувати інновації [33].

Суб'єкти малого бізнесу значно частіше відстають від великих компаній у впровадженні цифрових технологій. В мікропідприємствах власники часто не мають ІТ-компетенцій [28].

Також підприємці бояться, що інновації не принесуть прибутку або не окупляться. Це гальмує прийняття рішень.

Науковці зазначають, що «Перешкоди для інноваційної активності малого бізнесу включають страх перед збитками та невизначеністю результатів» [13].

Малі підприємства часто не знають про державні програми підтримки або не можуть пройти складні процедури подання заявок на фінансування. Висока регуляторна складність державних органів обмежує інноваційну активність суб'єктів малого бізнесу.

Малі підприємства рідко співпрацюють з університетами, акселераторами, не мають доступу до передових розробок та досліджень. Малі підприємства в більшості країн мають слабкі горизонтальні зв'язки в інноваційній екосистемі [22].

Досліджено, що малі фірми частіше концентруються на операційній стабільності, а не на трансформаційній діяльності свого бізнесу. Вони тримають фокус на виживанні, а не довгостроковому розвитку, що знижує інвестиції в інновації.

Виокремлено такі рекомендації щодо ефективного розвитку інноваційної діяльності на підприємствах малого бізнесу. Для впровадження інновацій в свій малий бізнес спочатку потрібно проаналізувати і оцінити, де інновації принесуть найбільшу вигоду. Треба почати з невеликих інвестицій, мінімізувати ризики. Також слід активно співпрацювати із різними закладами і колегами з подібних і суміжних сфер діяльності для обміну досвідом. Необхідно розвивати цифрову грамотність підприємців і всіх своїх працівників через онлайн-курси та хаби. Формувати стратегічну культуру інновацій через менторство та бізнес-мережі. Вивчати і впроваджувати механізми доступу до

державних грантів і програм. Активно впроваджувати в свою діяльність стажування працівників в провідних установах. Активно впроваджувати автоматизацію процесів в усі ділянки бізнесу, що зменшує ручну працю та помилки. Слідкувати за якістю через її контроль на основі цифрових інструментів, що підвищуватиме задоволення клієнтів. Активно впроваджувати зміни швидше за конкурентів. Виходити на нові ринки: інноваційні рішення (наприклад, e-commerce платформи) забезпечують доступ до міжнародної аудиторії. Обов'язково користуватися різними соціальними мережами для здійснення онлайн-продаж, що забезпечить зростання прибутковості і масштабованості. На всіх етапах впровадження інновацій слід відстежувати ключові показники ефективності (KPI - Key Performance Indicator). KPI використовується для вимірювання результативності діяльності малого підприємства у досягненні стратегічних чи операційних цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

2.1. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Поділляелектрокомплект»

Дослідження проводилось на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Поділляелектрокомплект» (далі - ТОВ «Поділляелектрокомплект»). Підприємство засноване в 2008 році. Основними напрямками діяльності підприємства є оптова та роздрібна торгівля електротехнічними матеріалами та виготовлення низьковольтних автоматичних комплектних конденсаторних установок, електрощитів ПР, ВРУ, АВР, ЩО по схемі замовника.

Постійно є в наявності на складі більше 10000 найменувань товару, що дозволяє покупцю отримати вибраний товар одразу після оплати. Повний спектр найменувань товару задовольнить будь-які прохання та побажання покупця.

ТОВ «Поділляелектрокомплект» виконує комплексні прямі поставки електротехнічних матеріалів для промислового та цивільного будівництва в будь-якому об'ємі. Прямі контакти з виробниками в Україні та за її межами дає можливість надати співвідношення ціни та якості необхідної продукції для кожного покупця.

Власний автопарк гарантує швидку доставку товару по вказаному покупцем адресу. ТОВ «Поділляелектрокомплект» проводить технічні консультації та надає технічну підтримку проектів. Також, проводить семінари по електротехнічній продукції провідних компаній. Запорукою успіху роботи підприємства є висококваліфікований персонал та багаторічний досвід роботи [8].

Підприємство здійснює свою діяльність за такими адресами:

Офіс 1 — Україна, 21034, м. Вінниця, вул. Немирівське шосе, буд. 76/21

Офіс 2 — Україна, 21000, м. Вінниця, вул. Василя Порика, буд. 7.

ТОВ «Поділляелектрокомплект» діє на основі Статуту (додаток А), Закону України «Про товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю» та у своїй діяльності керується Конституцією України, Кабінету Міністрів України іншими актами законодавства. Документи, що використовує в роботі підприємство в чинному законодавчому полі наведені в додатках Б., В, Д.1, Д.2.

Керівником підприємства є Кривенко Анатолій Сергійович.

Засновником (учасником) юридичної особи є Ящук Карина Ігорівна, в якій її розмір частки статутного капіталу складає 670000 грн. Тип бенефіціарного володіння – прямий вирішальний вплив. Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу – 100 %.

Посадовими особами підприємства є Директор та головний бухгалтер. Посадовим особам забороняється розголошувати інформацію, що стала їм відома у зв'язку із виконанням ними посадових обов'язків та становить комерційну таємницю підприємства чи є конфіденційною, крім випадків, коли розкриття такої інформації вимагається законом. Ця заборона діє також протягом одного року з дати припинення договору між посадовою особою та підприємством, якщо договором не передбачено інший строк. Головний бухгалтер нарівні з Директором несе відповідальність за прийняття господарсько-фінансових рішень, сплату податків і відрахувань державі і органам місцевого управління. Головний бухгалтер призначається на посаду і звільняється з посади Директором та має право підпису податкової та бухгалтерської звітності, та пов'язаних з нею платіжних документів. Керівники підрозділів призначаються на посаду і звільняються з посади Директором. Контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства і його філій здійснює Ревізійна комісія, яка складається з трьох членів, включаючи Голову комісії і призначається на строк, що встановлюється рішенням Загальних зборів Учасників. Ревізійна комісія відповідає за свою діяльність перед Загальними зборами учасників, представляє їм звіти

проведених ревізій і висновки по річних звітах.

Розмір статутного капіталу ТОВ «Поділляелектрокомплект» - 670000 грн.

Відомості про органи управління юридичної особи:

Вищий: Загальні збори учасників.

Виконавчий: Директор.

ТОВ «Поділляелектрокомплект» може від свого імені укладати договори, набувати майнових та немайнових прав, виступати позивачем і відповідачем в суді, самостійно здійснювати експортні та імпорتنі операції. Відповідно до кількості працюючих осіб на підприємстві і його оборотів, воно відноситься до мікропідприємства, тому ТОВ «Поділляелектрокомплект» складає звітність для мікропідприємств. Воно також має поточний рахунок в банку в національній та іноземній валюті, печатку.

Організаційна структура підприємства передбачає, що головний інженер, головний бухгалтер, начальник відділу постачання та реалізації, а також завідувач складу підпорядковуються безпосередньо директорові. Для виготовлення готової продукції діють виробничі цехи та лабораторії, які підзвітні головному інженерові. Зберігання готової продукції здійснюється на складах. Крім того, підприємство має невеликий автопарк, призначений для ремонту техніки.

Бухгалтерський облік і податкові розрахунки веде відділ бухгалтерії, укомплектований висококваліфікованими спеціалістами. Окремий економіст відповідає за розрахунок планових показників та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.

ТОВ «Поділляелектрокомплект» в достатньому обсязі забезпечено комп'ютерною технікою для проведення обліково-аналітичних обчислень та має необхідне програмне забезпечення. Підприємство має такі види діяльності за КВЕД (таблиця 2.1).

Організаційна структура підприємства передбачає, що головний інженер, головний бухгалтер, начальник відділу постачання та реалізації, а також завідувач складу підпорядковуються безпосередньо директорові. Для

виготовлення готової продукції діють виробничі цехи та лабораторії, які підзвітні головному інженерові. Зберігання готової продукції здійснюється на складах. Крім того, підприємство має невеликий автопарк, призначений для ремонту техніки.

Таблиця 2.1

Види діяльності за КВЕД на ТОВ «Поділляелектрокомплект»

Шифр КВЕД	Назва КВЕД
46.43	Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення (основний)
27.90	Виробництво іншого електричного устаткування
27.12	Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури
43.21	Електромонтажні роботи
45.11	Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
45.19	Торгівля іншими автотранспортними засобами
46.47	Оптова торгівля меблями, килимами, й освітлювальними приладами
46.52	Оптова торгівля електронним та телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього
46.74	Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього
77.11	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
77.12	Надання в оренду вантажних автомобілів

Бухгалтерський облік і податкові розрахунки веде відділ бухгалтерії, укомплектований висококваліфікованими спеціалістами. Окремий економіст відповідає за розрахунок планових показників та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Основні показники фінансової звітності ТОВ «Поділляелектрокомплект» (табл. 2.2, 2.3).

Таблиця 2.2

Основні показники фінансової звітності ТОВ «Поділляелектрокомплект»

	2022р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн	29615,3	35276,1	35858,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн	22103,4	28802,2	26847,0
Чистий прибуток тис. грн	4100,1	4282,4	3066,4

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Активи тис. грн	29677,6	29072,5	29250,5
Власний капітал тис. грн	14271,6	15477,4	18543,8
Зобов'язання тис. грн	18376,4	13595,1	10706,7
Кількість працівників	12	10	10

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники ТОВ «Поділляелектрокомплект»

2022р.	2023 р.	2024 р.
Рентабельність продажів (%) = (Чистий прибуток / Чистий дохід) * 100		
13.844533	12.139664	8.551413
Рентабельність активів (ROA, %) = (Чистий прибуток / Активи) * 100		
13.815470	14.730071	10.483240
Рентабельність власного капіталу (ROE, %) = (Чистий прибуток / Власний капітал) * 100		
28.729084	27.668730	16.535985
Фінансова залежність (коєф. автономії) = Власний капітал / Активи		
0.480888	0.532373	0.633965
Коеф. заборгованості = Зобов'язання / Активи		
0.619201	0.467627	0.366035
Прибуток на одного працівника = Чистий прибуток / Кількість працівників		
341.675	428.240	306.640
Дохід на одного працівника = Чистий дохід / Кількість працівників		
2467.94	3527.61	3585.84

З таблиць 2.2 і 2.3 видно позитивні тенденції фінансово-економічного аналізу підприємства (2022–2024 рр.), а саме:

1) Чистий дохід зростає: з 29,6 млн грн (2022) до 35,9 млн грн (2024), тобто підприємство розширює обсяги реалізації.

2) Фінансова стійкість покращується – коефіцієнт автономії зріс із 0,48 до 0,63, а рівень заборгованості зменшився з 62% до 36%. Це означає зниження залежності від позикових коштів.

3) Ефективність використання працівників зросла: дохід на одного працівника піднявся з 2,47 млн грн (2022) до 3,59 млн грн (2024).

Негативні тенденції:

1) Чистий прибуток має нестабільну динаміку: після зростання у 2023 р. (4,28 млн грн) він знизився до 3,07 млн грн у 2024 р.

2) Рентабельність продажів зменшилась із 13,8% у 2022 р. до 8,6% у 2024 р., що свідчить про зростання витрат або зниження маржинальності.

3) ROE (рентабельність власного капіталу) впала з 28,7% до 16,5% — капітал зростає швидше, ніж прибуток, що знижує ефективність його використання.

Отже, підприємство має стійку фінансову позицію та нарощує доходи, знижуючи боргове навантаження. Водночас прибутковість і рентабельність знижуються, що може бути пов'язано зі збільшенням собівартості або недостатнім контролем витрат.

Рекомендації:

- посилити управління витратами для відновлення рентабельності;
- переглянути цінову політику та асортимент;
- використовувати додаткові можливості для підвищення ефективності капіталу;
- впроваджувати інновації для підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.2. Аналіз рівня впровадження інновацій у діяльність малих підприємств України

Поточний стан інноваційної активності малих підприємств України слід відобразити у конкретних показниках, для кращого усвідомлення рівня інноваційності і для визначення перспектив їх розвитку.

Як зазначає Панфілова Я. А. «криза, викликана пандемією коронавірусної хвороби, мала негативний вплив на кількість інноваційно

активних підприємств, загальна кількість яких скоротилась на 5890 одиниць, їх доля у загальній кількості підприємств знизилась з 28,1% у 2016–2018 рр. до 8,5% у 2018–2020 рр. Найбільшими темпами скорочувалась інноваційна активність малих та середніх підприємств. Різко знизилася кількість суб'єктів господарювання, що впроваджували нові організаційні методи.

Серед основних причин негативної динаміки слід зазначити як загальне зниження кількості МСП так і гальмування інноваційної активності в умовах нестачі власних коштів та зміни пріоритетності їх використання. Витрати МСП на інновації у 2018–2020 рр. збільшились за рахунок промислових підприємств, суттєвого підвищення долі реалізації інноваційної продукції. За той же період негативна тенденція спостерігалася за усіма основними показниками інноваційної діяльності МСП оптової торгівлі; транспорту, фінансової та страхової діяльності та інших послуг» [10].

«У 2022 році лише 17,3 % малих підприємств промисловості та 16,3 % у сфері послуг можна вважати інноваційно активними. Для порівняння, серед великих підприємств ці показники становили 44,4 % та 32,7 % відповідно.

Причому, великі підприємства демонстрували вищий рівень зацікавленості у впровадженні інновацій, забезпечуючи 44,4% та 32,7% активності відповідно. У той же час, малі підприємства активно впроваджували нетехнологічні удосконалення, що охоплюють як промислові, так і сервісні галузі. Використання таких інновацій дозволяє ефективно оптимізувати управлінські процеси та адаптувати їх до вимог ринку. Завдяки нижчому рівню інвестиційного ризику, малі підприємства мають перевагу в швидкому впровадженні та тестуванні нових ідей та методів, що забезпечує їм більшу гнучкість і оперативність у розвитку» [11].

Існує значна кількість системних бар'єрів: низький рівень фінансування, обмежений доступ до інформації, нерозвинена інфраструктура підтримки інновацій, нормативні прогалини, брак кваліфікованих кадрів та низький попит на інновації.

Загальноекономічні тенденції свідчать, що 82,2% підприємств не мають бажання здійснювати інновації і вагомими причинами цього вважають низький попит на інновації на ринку, впроваджені раніше інновації, дуже низьку конкуренцію підприємства на ринку, відсутність хороших ідей або можливостей для інновацій [2].

За даними Державної служби статистики України проведено аналіз інноваційної діяльності малих підприємств (додаток Е) [8].

Загальна кількість інноваційно активних підприємств України наступна:

- 2018–2020: 2283 підприємства (8,5%);
- 2020–2022: 2589 підприємств (10,5%);
- 2022–2024: 4428 підприємств (18,5%).

Спостерігається тенденція стійкого зростання, особливо різке між 2020–2022 та 2022–2024, а саме на 70,9% у кількісному вимірі. Можливою причиною може бути активізація цифровізації та технологічних інновацій після пандемії, а також адаптація бізнесу до воєнних умов, що стимулює пошук нових рішень.

Малий бізнес (10–49 осіб):

- 2018–2020: 1072 (5,7%);
- 2020–2022: 1544 (8,6%);
- 2022–2024: 2992 (17,1%).

Спостерігається тенденція приросту майже втричі за 6 років. Можлива причина: малі підприємства швидше впроваджують інновації через гнучкість, меншу бюрократію та потребу швидкої адаптації.

Інновації у продукції (нові або значно вдосконалені товари/послуги). Загалом, спочатку зниження (з 5,2% до 4,7%), потім різке зростання до 8,5%.

Для малого бізнесу: стабільно низькі показники у 2018–2022 (~3,3–3,4%), але підйом до 7,5% у 2022–2024.

Отже, інновації у продукції почали активно впроваджуватись після 2022 року — можливо, через потребу виходу на нові ринки та заміни імпорту.

Інновації у процесах.

Загалом спостерігається плавне зростання (6,9% → 7,6% → 12,1%).

Щодо малого бізнесу, то зростання з 4,6% до 11,0%.

Тому, інновації у процесах (технології виробництва, автоматизація, нові методи управління) зростають стабільніше, ніж продуктові, оскільки вони часто є менш ризиковими.

Зроблено графіки динаміки з вищезазначеними показниками, для наочного фіксування змін (рис. 2.1, 2.2, 2.3).

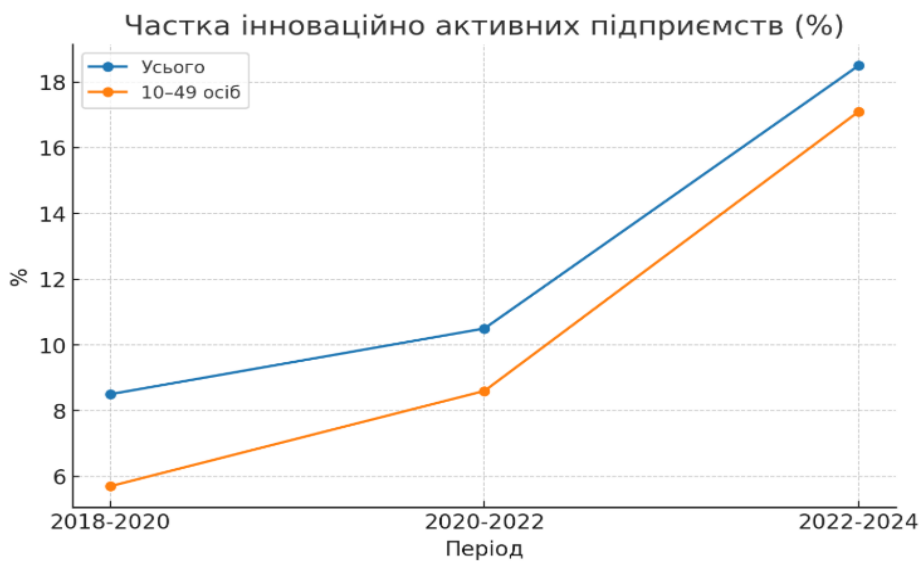


Рис. 2. 1. Частка інноваційно активних підприємств (%)

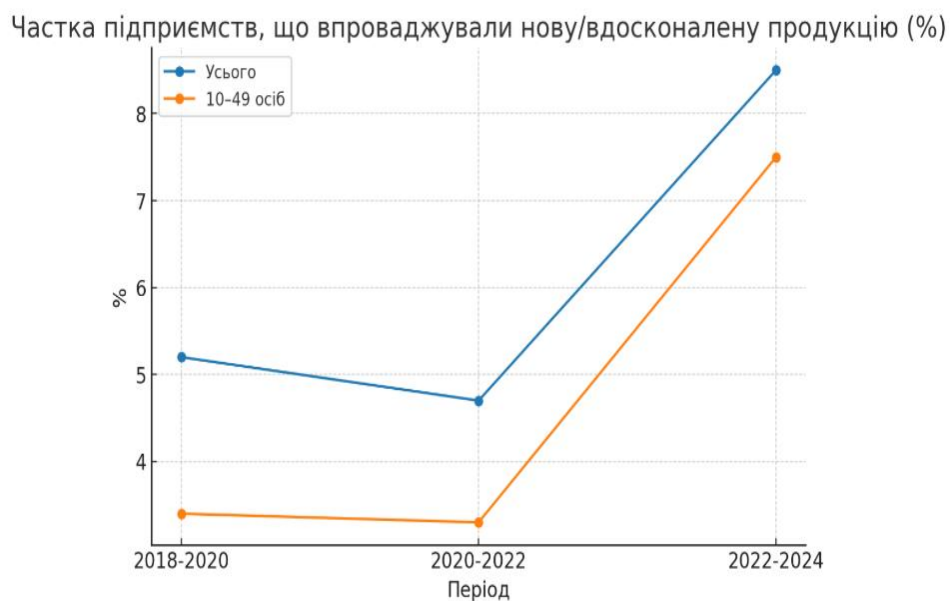


Рис. 2.2. Частка підприємств, що впроваджували нову/вдосконалену продукцію (%)

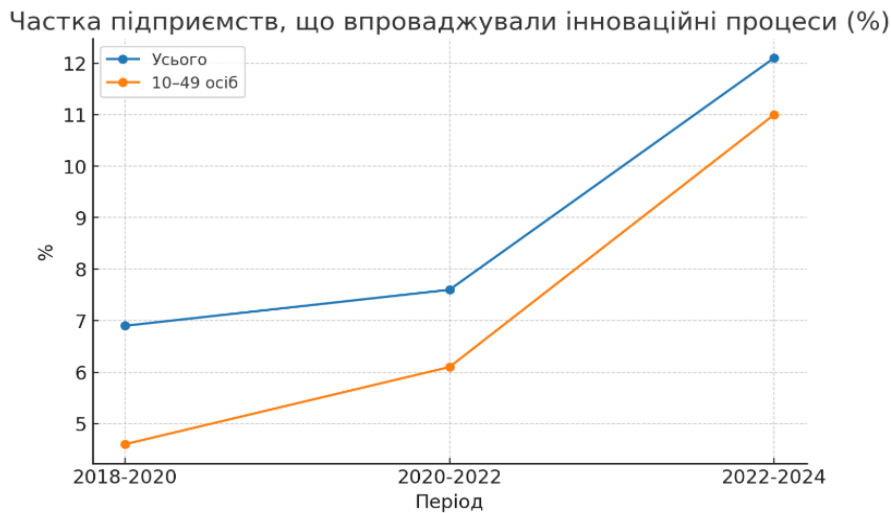


Рис. 2.3. Частка підприємств, що впроваджували інноваційні процеси (%)

Графіки, які показують динаміку інноваційної активності, впровадження нової продукції та інноваційних процесів у цілому та серед малого бізнесу вказують на те, що найрізкіший стрибок стався у 2022–2024 роках, особливо серед малих підприємств (із 10–49 працівниками).

За даними Держкомстату виокремлено такі ключові тенденції інноваційно активних підприємств України:

- найдинамічніше зростання відбулося у 2022–2024 роках, що може бути пов'язано з трансформацією бізнесу під час війни та глобальними змінами у світовій економіці;
- малі підприємства демонструють швидший темп зростання інноваційної активності, ніж великі;
- інновації у процесах зростають рівномірніше, а в продукції — стрибкоподібно.

2.3. Концептуальні підходи до формування інноваційної стратегії малого підприємства

Інноваційна стратегія малого підприємства (СМП) — це система довгострокових рішень про напрями створення та комерціалізації нововведень

(продуктових, процесних, організаційних, маркетингових), що забезпечує стійку конкурентну перевагу й адаптивність до турбулентного середовища.

Сучасний світ економічної науки забезпечує практиків широким спектром інструментів для розробки інноваційної моделі, яка буде найефективнішою для конкретного суб'єкта господарювання. Виокремлено основні концептуальні підходи до формування інноваційної (СМП), які можна використовувати окремо або в комбінації з іншими підходами.

У сучасній методології інновації розглядаються ширше за “нову технологію”: це будь-які суттєві зміни у продукті/послужі, процесах, маркетингу чи організації бізнесу. Ці категорії закріплені в міжнародному “Oslo Manual 2018”, що слугує базовим орієнтиром і для політик, і для менеджменту фірм [29].

Для малих фірм, чутливих до дефіциту ресурсів і невизначеності попиту, інноваційна стратегія не лише окреслює “куди потрібно розвиватися”, а й “як саме” — через вибір портфеля ініціатив, моделей співпраці та механізмів швидкого навчання на ринку.

Класифікаційні рамки інновацій: 4P-модель Тідда й Бессанта

Модель інноваційного простору 4P була розроблена професорами Ексетерського університету (Велика Британія) Джоном Бессантом та Джо Тіддом і опублікована у книзі «Управління інноваціями – інтеграція технологічних, ринкових та організаційних змін».

Модель «чотири P» використовується для визначення ступеня інноваційності продукту. Модель фокусується на чотирьох основних категоріях інноваційного простору: Product (продукт), Process (процес), Position (позиціонування/ринок) і Paradigm (парадигма/бізнес-модель). Вона допомагає СМП структурувати ідеї, не зводячи інновацію лише до розробки “нового продукту”, та визначати, де саме створюється цінність [39].

Практично це означає:

- Product: мікроінновації у функціоналі/дизайні чи радикальні продукти.
- Process: ощадливе виробництво, цифровізація операцій.

- Position: вихід на нові сегменти/ніші, зміна цільового покупця.
- Paradigm: перехід до підписки, платформи чи “as-a-service”.

Перевага цієї моделі в тому, що вона постійно змушує думати про те, де саме відбувається впровадження інновацій та в якому обсязі. У процесі використання моделі можна отримати чітке уявлення у тому, у чому слід зосередити увагу під час впровадження інновацій.

Ресурсно-орієнтований підхід (RBV) та динамічні спроможності.

RBV пояснює, що тривала перевага з'являється, коли фірма володіє ресурсами, що є цінними, рідкісними, важкими для імітації та незамінними (VRIN). Для малих фірм це часто — унікальні знання команди, відносини з клієнтами, локальні мережі, власні алгоритми, дані.

Динамічні спроможності (sensing–seizing–transforming) доповнюють RBV і описують здатність підприємства відчувати можливості або загрози, схоплювати їх через інвестиції, експерименти та перетворювати свою базу ресурсів. Для СМП це — регулярні цикли валідації гіпотез, швидкі пілотні проекти з партнерами, гнучкі перебудови в організації [15].

Баланс “дослідження–експлуатація” та організаційна амбідекстерність.

Класична дилема інновацій — баланс між exploration (пошук нового) і exploitation (поліпшення наявного). Надмірна експлуатація загрожує “пасткою ефективності”, тоді як надмірна експлорація — розпорошенням ресурсів. Стратегія має формувати портфель, який свідомо поєднує обидва полюси [26].

Організаційна амбідекстерність пропонує розв'язок: паралельне управління експлуатацією й експлорацією через структурне розділення команд/потоків з інтеграцією на рівні топ-менеджменту. Для СМП це часто легкі структури: “ядро” (основний продукт, прибутковість) + “спринт-команди” (пошук нового ціннісного, пропозиції) [30].

Ринкове позиціонування: конкуренція й “сині океани”.

Базові положення стратегії за М. Е. Портером нагадують, що потрібно обирати між лідерством за витратами, диференціацією чи фокусом (у СМП —

частіше фокус + диференціація на ніші). Цей вибір дисциплінує інноваційні пріоритети (які компетенції розвиваємо, які індикатори (критерії) ставимо) [31].

Альтернативно або додатково СМП може прагнути створити “синій океан” — новий простір попиту із зміненими “правилами гри” (інша крива цінності, відміна/зменшення надмірних характеристик та посилення недооцінених). Інструменти — лінія стратегії та схема ERRC (Eliminate-Reduce-Raise-Create) [25].

Зростання через матрицю Н. І. Ансоффа.

Для малих фірм інноваційна стратегія часто синхронізується з матрицею Ансоффа, яка реалізується через:

- проникнення на ринок (інкрементальні продукти / процес-інновації);
- розвиток ринку (нові географії / сегменти);
- розвиток продукту (нові версії / лінійки).

Інкрементальний продукт — це результат поступового вдосконалення та поліпшення існуючого продукту чи послуги, що робить його більш привабливим для поточних клієнтів без кардинальних змін.

Диверсифікація (нові продукти для нових ринків).

Матриця допомагає ранжувати ризик і ресурсні вимоги кожного треку [14].

Підприємницькі підходи до формування та реалізації стратегії.

Для СМП ключовою є експериментальна логіка:

- Lean Startup / Customer Development: формування стратегії як послідовність гіпотез і їх перевірок циклом Build–Measure–Learn (Будувати – Вимірювати – Навчатися), використання MVP, рішення pivot/persevere, щільний діалог із клієнтами з перших тижнів. Це дозволяє “вбудувати” ринок у процес стратегієтворення й зменшити витрати на хибні припущення [32].

- Effectuation: логіка “від наявних засобів до можливостей” (хто ми, що знаємо, кого знаємо), прийнятний ризик (affordable loss) замість очікуваної вигоди, партнерства з ранньої фази. Підхід пасує умовам високої невизначеності та обмежених ресурсів СМП [16].

- Stage-Gate, що в перекладі означає Етап-Ворота (для апаратних/глибоких технологій): поетапний рух від ідеї до запуску з “воротами” go/kill/hold/redirect (перейти/вбити/утримати/перенаправити) і чіткими критеріями.

Це модель управління інноваційними проектами, яка структурує процес розробки нових продуктів чи послуг у послідовність етапів (stages) та контрольних точок (gates).

Проект рухається від ідеї до комерціалізації поетапно. Після завершення кожного етапу команда проходить “ворота” — спеціальну точку прийняття рішень, де керівництво оцінює прогрес і вирішує:

- Go – рухатися далі;
- Kill – зупинити проєкт;
- Hold – тимчасово заморозити;
- Redirect – змінити напрям.

Для малих фірм корисні “полегшені” варіанти Stage-Gate із короткими етапами, цифровими макетами та ранніми польовими тестами [18].

Вибір і пріоритизація портфеля інновацій.

Формування стратегії — це також портфельне рішення: скільки ініціатив тримати у кожній зоні ризику/віддачі (коротко-, середньо-, довгострокові), який баланс між core-adjacent-transformational. Тут стане у пригоді Balanced Scorecard (BSC) — зв’язування інноваційних ініціатив із цілями за чотирма перспективами (фінанси, клієнти, процеси, навчання/зростання) і побудова стратегічних карт із причинно-наслідковими зв’язками [24].

Практично для СМП:

- у перспективі клієнтів — критерії прийняття інновації (NPS, % активних користувачів нової функції);
- у внутрішніх процесах — час циклу ітерації, % автоматизованих операцій. Ітерація – це повторення певного процесу або дії з метою досягнення кінцевого результату;

- у навчанні та зростанні — частка доходу від нових продуктів, швидкість вивільнення MVP;
- у фінансах — валова маржа нової лінійки, LTV/CAC для інноваційних пропозицій [24].

На основі вищевикладених концепцій, що запропоновані науковцями можна схематично узагальнити процес і етапи формування інноваційної стратегії СМП (рис 2. 4).

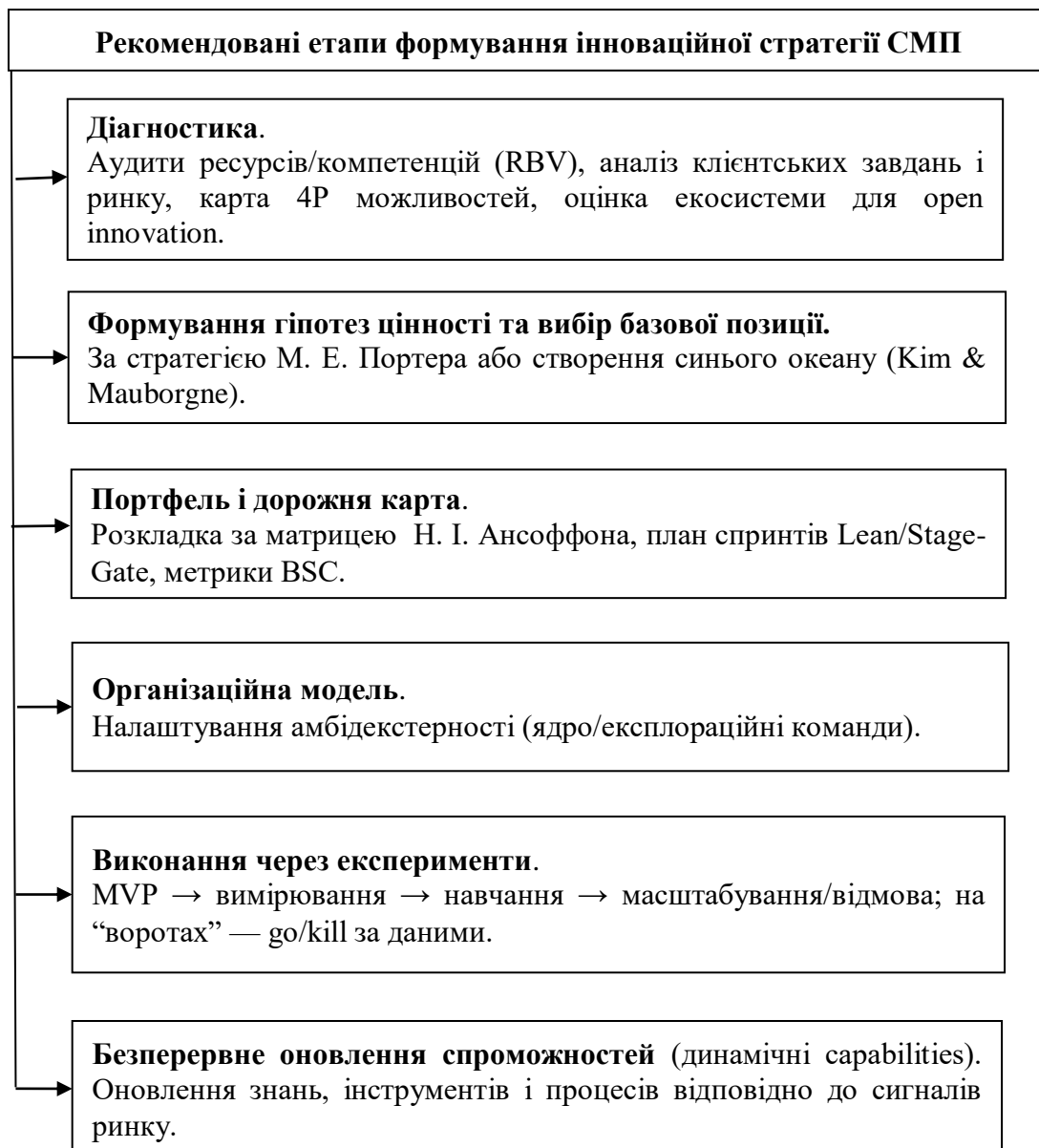


Рис. 2. 4. Рекомендовані етапи формування інноваційної стратегії СМП основані на відомих наукових концепціях

Слід зазначити, що на практиці використання даної моделі (рис 2. 4) потребує глибоких фахових знань у розумінні і використанні на практиці наукових концепцій, а також фінансових вкладень.

Отже, ефективна інноваційна стратегія малого підприємства основана на наукових концепціях поєднує чітку рамку вибору (Porter/Blue Ocean/Ансофф), усвідомлене управління ресурсами та спроможностями (RBV + динамічні capabilities), екосистемну співпрацю (open innovation) і експериментальну операційну модель (Lean/Stage-Gate), підтримані портфелем та BSC-індикаторами. Така архітектура зменшує ризики, прискорює навчання і підвищує ймовірність масштабованої нової цінності на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ШЛЯХОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Інструменти та механізми впровадження ефективної системи інновацій на ТОВ «Поділляелектрокомплект»

ТОВ «Поділляелектрокомплект» є мікропідприємством, яке здійснює оптову та роздрібну торгівлю електротехнічними матеріалами, а також займається виробництвом низьковольтних автоматичних комплектних конденсаторних установок, електрощитів ПР, ВРУ, АВР за схемами замовників. Для такого підприємства ключовим завданням є підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження інновацій у виробництво, управління та збут.

Відповідно до «Oslo Manual 2018» інноваціями визнаються не лише радикальні технологічні розробки, але й організаційні, процесні та маркетингові зміни, які створюють додану вартість для бізнесу та клієнтів. Це особливо актуально для малих підприємств, які не завжди мають ресурси для масштабних R&D, але здатні впроваджувати інкрементальні інновації [29].

В результаті проведення аналізу поточного стану інноваційного середовища підприємства виокремлено сильні та слабкі сторони діяльності, а також існуючі можливості та загрози. Поточний стан інноваційного середовища ТОВ «Поділляелектрокомплект» (3.1).

Сформовано концептуальні підходи до впровадження інновацій на підприємстві, які слід покласти в основу системи інноваційного розвитку ТОВ «Поділляелектрокомплект» з використанням:

1. Ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) — розвиток унікальних компетенцій: індивідуальне проектування електрощитів, швидка адаптація під клієнта.

2. Динамічної спроможності (sensing–seizing–transforming):
моніторинг ринку енергетики, впровадження нових схем електроцифровізації, трансформація бізнес-моделі під smart-grid.



Рис. 3. 1. Поточний стан інноваційного середовища ТОВ
«Поділляелектрокомплект»

3. Stage-Gate — структуризація інноваційного процесу: від ідеї (запит клієнта/ринку) → прототипування → тестування → серійний випуск .

4. Open Innovation — партнерство з університетами та інжиніринговими компаніями для залучення нових технологічних рішень.

Також слід розробити систему впровадження інновацій на підприємстві, яка буде мати чіткі межі впровадження залежно від рівня. Умовно систему

впровадження інновацій поділено на чотири рівні рис. 3. 2.

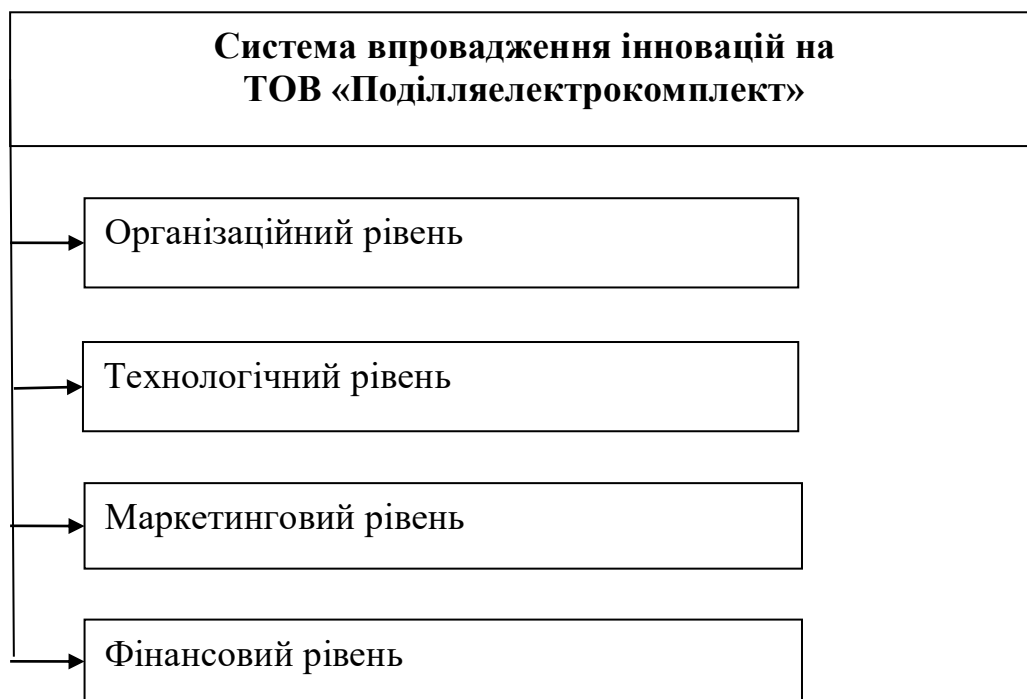


Рис. 3. 2. Система впровадження інновацій на ТОВ «Поділляелектрокомплект»

I. Організаційний рівень

I.I. Впровадження посади інноваційного координатора (суміщення з технічним директором), який відповідатиме за збір ідей, відбір проектів, комунікацію з партнерами.

I.II. Створення внутрішньої бази знань (ERP/CRM-система з каталогом проектів, технічних рішень, уроків з виконаних замовлень).

I.III. Використання методів Lean Startup для нових продуктів: швидке прототипування електроцитів, тестування на пілотних клієнтах.

II. Технологічний рівень

II.I. Модернізація виробництва через впровадження CAD/CAM-систем для проектування та автоматизації виготовлення корпусів і монтажу.

II.II. Розробка енергоефективних продуктів шляхом акцентування на конденсаторні установки з інтелектуальними контролерами для компенсації реактивної потужності.

II. III. Інтеграція IoT-рішень через виготовлення датчиків для моніторингу стану обладнання та дистанційне керування (smart-grid).

III. Маркетинговий рівень.

III.I. Розвиток онлайн-каналів збуту (B2B-платформа з конфігуратором електрощитів під замовлення).

III.II. Участь у галузевих виставках та кластерах (наприклад, «Енергетика в промисловості» у Києві).

III.III. Брендинг та репутаційний маркетинг через кейси успішних проєктів.

IV. Фінансовий рівень.

IV.I. Використання державних і міжнародних грантів (EU4Business, Horizon Europe SME Instrument, USF) .

IV.II. Кредитування за програмою «5-7-9%» із державними гарантіями для інвестицій у модернізацію виробництва .

IV.III. Впровадження портфельного підходу до інновацій: поділ проєктів на короткострокові (модернізація продукції), середньострокові (енергоефективні системи), довгострокові (IoT, smart-grid).

Рекомендовано етапи впровадження інновацій на ТОВ «Поділляелектрокомплект» з визначеними термінами.

Етап 1 (0–6 міс.) — запуск системи:

- призначення інноваційного координатора;
- аналіз ринку й потреб клієнтів;
- уведення пілотного проєкту через розробку та впровадження нової моделі конденсаторної установки з удосконаленим контролером.

Етап 2 (6–18 міс.) — модернізація процесів:

- впровадження CAD/CAM у виробництві;
- запуск CRM-системи;
- вихід на електронні торговельні майданчики.

Етап 3 (18–36 міс.) — масштабування:

- створення IoT-рішень для моніторингу обладнання;

- сертифікація продукції за стандартами ЄС;
- залучення інвестицій через партнерство з ЄБРР та програмами ЄС.

У результаті впровадження вищезазначених підходів до впровадження інновацій очікуються такі результати:

- Зростання частки інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва на 25–30% протягом 3 років.
- Оптимізація виробничих витрат завдяки CAD/CAM та автоматизації на 15–20%.
- Розширення ринків збуту через відповідність продукції стандартам ЄС.
- Підвищення інноваційної активності персоналу (впровадження системи генерації ідей, навчання).

3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення інноваційного середовища для малого підприємництва в Україні

Малі та середні підприємства (МСП) формують основу економіки, а їх інноваційність безпосередньо впливає на продуктивність, експорт і стійкість у воєнний та післявоєнний період. За оцінками Глобального індексу інновацій (GII 2024), Україна перебуває у верхній частині групи країн із середнім рівнем доходу, значно випереджаючи власні «входи» (ресурси) за рахунок сильних «виходів» знань і технологій — GIІ-ранг 60 (виходи — 54 місце; входи — 78), що свідчить про потенціал до масштабування інновацій за умови покращення інституцій та фінансування [37].

Паралельно держава та партнери вже розгортають інструменти підтримки: програми грантів і кредитів, асоціація до Horizon Europe, діяльність Ukrainian Startup Fund, мережа Дія. Бізнес, програми EU4Business та активні інвестиції ЄБРР. Це створює фундамент, який можна підсилити цілеспрямованими реформами [1].

Існує низка бар'єрів для впровадження інновацій МСП.

Однією із перешкод є доступ до фінансування та дерискінг. Хоча «Доступні кредити 5-7-9%» модернізовано під інвестиційне кредитування, попит інноваційних МСП потребує більш гнучкого, довшого та «терплячого» капіталу (гарантії/квазівенчур) [5].

Дерискінг (de-risking) – це процес мінімізації або уникнення ризиків, але в негативному контексті він означає, що фінансові установи відмовляються від бізнес-стосунків із клієнтами для того, щоб уникнути будь-яких потенційних ризиків, замість того, щоб управляти ними. Це може створювати значні перешкоди

Стосовно мережевих зв'язків та трансферу технологі, то відмічено слабку інтеграцію МСП у європейські ланцюги вартості та проєкти, а також недостатній рівень трансферу технологій з університетів до бізнесу [21].

Під трансфером технологій (також передачею технологій) розуміють — процес передачі навичок, знань, технологій, методів виробництва, зразків виробництва і складових об'єктів.

Одним із головних і небезпечних ризиків є воєнні ризики. Страхування воєнних ризиків і логістика знижують готовність приватного капіталу та банків до кредитування інноваційних проєктів МСП і не тільки.

«Європейський банк реконструкції та розвитку надає гарантію розміром 110 мільйонів євро для запуску програми перестрахування військових ризиків для внутрішнього транспорту в Україні. За оцінками банку, ця схема може сприяти страхуванню товарів і транспортних засобів, що перевозяться транзитом, на суму понад 1 мільярд євро в рік. Це чергова спроба підтримати економіку України» [20].

Стратегічні підходи щодо удосконалення інноваційного середовища в Україні повинні торкатися низки аспектів і впроваджуватися в комплексі. Нами виокремлено і охарактеризовано основні з них, а саме: фінансування інновацій та дерискінг; інтернаціоналізація та інтеграція в європейські програми; інституції, регулювання та сервісна інфраструктура; кластери, тестові майданчики та інфраструктура R&D; людський капітал та цифрова

трансформація; інновації через державний/корпоративний попит.

Фінансування інновацій та дерискінг розкривається через об'єднання грантів (USF, EU4Business), пільгових кредитів (5-7-9%) і державних гарантій під інноваційні інвестиції (обладнання, ІР-ліцензії, прототипування). Стандартизовані «інноваційні терміни» (довший пільговий період, відтерміновані платежі) через банки-партнери [23].

Застосування гарантійних інструментів/страхування ризиків дозволяє масштабувати схеми гарантій та воєнного страхування (на базі практик ЄБРР/ЄІБ/ЄС), щоб зменшити премію за ризик для позичальників-інноваторів. [20].

Ко-інвестування з міжнародними інституціями: розширити програми з ЄБРР та ЄІФ/ЄІБ, спрямовані на МСП і технологічні проекти, включно з експортом та «зеленими» інноваціями [19].

Ко-інвестування – це процес спільного інвестування, коли декілька інвесторів об'єднують свої кошти для вкладення в один проєкт або актив з метою розділити ризики та потенційні прибутки.

Використання недифузійних грантів та ваучерів полягає у зростанні обсягів мікрогрантів на прототипи/патентування/сертифікацію (за зразком USF, Google for Startups Ukraine Support Fund) з фокусом на dual-use та deep-tech. [36].

Dual-use (подвійного призначення) - це технології, товари чи розробки, які можуть використовуватися як у цивільних, так і у військових цілях. До прикладу:

- дрони (для аграрного моніторингу або для військових операцій),
- супутникові знімки (для картографії чи для розвідки),
- штучний інтелект (для медицини чи для аналізу бойових дій),
- ядерні технології (енергетика і зброя).

У міжнародному праві «dual-use» часто означає обмеження експорту чи спеціальний контроль, щоб не допустити застосування виключно у військовій сфері.

Deep-tech (глибинні технології) - це інновації, які базуються на складних наукових відкриттях і проривних технологіях, а не просто на цифрових додатках чи бізнес-моделях.

Основна характеристика: високий рівень науково-технічної складності + тривалий цикл розробки + великий потенціал впливу на економіку і суспільство. До прикладу deep-tech:

- квантові обчислення,
- штучний інтелект і машинне навчання,
- біотехнології та генна інженерія,
- нанотехнології,
- нові матеріали,
- космічні технології.

Інтернаціоналізація та інтеграція в європейські програми Horizon Europe/EIC/EEN-трек: створити «єдине вікно» для МСП з повним циклом супроводу — від пошуку конкурсу до подання та управління грантом; використати можливості асоціації до Horizon Europe, у т.ч. нове Офіс-представництво в Києві [21].

Експорт інновацій через інтеграцію програм EU4Business (модернізація, експорт, консультації) із кластерними ініціативами та торговими місіями [17].

Інституції, регулювання та сервісна інфраструктура. Деретуляційні «пакети для інновацій» реалізуються через швидкі зміни процедур для науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), пілотних випробувань, імпорту обладнання/реагентів, публічних закупівель інновацій (PCP/PP1). Слід провести синхронізацію з планом дерегуляції КМУ та реалізацією Стратегії МСП 2024–2027 [34].

Оновлення мережі «Дія. Бізнес» дає змогу перетворити центри на інноваційні хаби з технічним супроводом (IP, стандарти/сертифікація, UE-маркування, Horizon/EIC), акселераційними програмами та фокусом на регіони [7].

Створення спеціальних підрозділів ТТО (technology transfer offices) для МСП при ЗВО та НДІ. Тобто спеціальні структурні підрозділи при університетах, науково-дослідних інститутах чи корпораціях мають займатися: передачею результатів наукових досліджень у практику; комерціалізацією інновацій; захистом прав інтелектуальної власності. Має бути створено єдиний каталог університетських технологій. Нині спостерігається слабка співпраця університетів з МСП.

Кластери, тестові майданчики та інфраструктура R&D

Для інноваційного розвитку малого бізнесу ключове значення має інфраструктура досліджень і розробок (R&D), яка дозволяє скоротити витрати на створення нових продуктів, прискорити виведення інновацій на ринок і підвищити їхню якість. У світі ефективною моделлю вважається поєднання кластерного підходу, тестових майданчиків (testbeds) та живих лабораторій (living labs) [35].

Кластери об'єднують підприємства, університети, наукові установи та інвесторів у межах однієї галузі чи регіону. Це створює ефект синергії, коли малі компанії отримують доступ до ресурсів великих гравців та наукових центрів.

Тестові майданчики (testbeds) — це середовище, де підприємці можуть перевіряти технології та прототипи в умовах, максимально наближених до реального виробництва чи експлуатації.

Living labs — це інноваційні простори, у яких нові продукти тестуються за участю кінцевих користувачів, що дозволяє отримати зворотний зв'язок і адаптувати розробку під потреби ринку.

Для України перспективним є створення галузевих центрів тестування (тестбеди та living-labs), які дозволять МСП зменшити витрати на сертифікацію та підвищити відповідність продукції європейським стандартам. Напрямки, які в першу чергу потребують створення таких центрів:

- агро-біо сектор (тестування агротехнологій, біопрепаратів, smart-farming рішень);

- відновлювана енергетика та зберігання енергії (випробування нових типів акумуляторів, систем управління мікромережами);
- безпека / dual-use технології (перевірка дронів, систем кіберзахисту, сенсорних платформ);
- медичні технології (MedTech) (клінічні симулятори, лабораторії для діагностичних пристроїв);
- розумна логістика (тестування цифрових платформ для транспорту, відстеження вантажів).

Такі майданчики дозволять підприємствам пройти шлях від прототипу до сертифікації в Україні, а не за кордоном, що значно скоротить час і вартість виходу на ринок.

Створення мейкерспейсів та фаблабів при «Дія.Бізнес», що є важливим для апаратних стартапів та малих виробників, де є доступ до прототипувального обладнання (3D-принтери, ЧПК-станки, електронні лабораторії).

Пропонується створення мережі мейкерспейсів та фаблабів у регіональних центрах «Дія.Бізнес», щоб кожен підприємець мав змогу швидко перевірити технічну ідею. Ваучери на прототипування й випробування дадуть змогу МСП отримати фінансування на ранніх стадіях інноваційного циклу, коли інвестори та банки ще не готові вкладати кошти. Ця модель вже довела свою ефективність у країнах ЄС: наприклад, FabLab Network у Франції та Німеччині забезпечує малим компаніям доступ до обладнання, навчання та експертної підтримки.

Для інноваційних МСП України – це зменшення бар'єрів входу, доступ до обладнання, лабораторій і випробувальних полігонів без необхідності створювати їх власним коштом. Також підвищиться конкурентоспроможність продукції, яка відповідатиме стандартам ЄС, що відкриє шлях до експорту. Це прискорить інноваційний цикл, від ідеї до ринку шляхом коротших і дешевших випробувань.

Людський капітал та цифрова трансформація. Необхідно розвивати корпоративні/мікро-стажування для налагодження механізму швидкого «обміну талантами» між корпораціями, ЗВО та МСП (спільні R&D-кейси).

«Незважаючи на те що цифрові технології вже приносять чималу користь Україні, малі та середні підприємства ще не повністю реалізували потенціал цифровізації. Цифрова трансформація може особливо сприяти стійкості МСП, оскільки їхні обмежені фінансові та людські можливості роблять їх дуже вразливими до потрясінь. Однак українські МСП ще не використали весь потенціал цифровізації. Вони показують обмежений рівень застосування цифрових інструментів, відстаючи від великих компаній. До прикладу, майже 70% великих підприємств України мають веб-сайт, порівняно з лише приблизно половиною середніх (47%) і менше третини малих підприємств (30%). Рівень впровадження технологій залишається нижчим за рівні ОЕСР. Україна повинна оптимізувати заходи щодо цифровізації МСП в одному політичному документі, до прикладу, майбутній Стратегії щодо МСП або спеціальній Національній цифровій стратегії, пов'язаній із чіткими заходами, цільовими показниками та спеціальним бюджетом» [27].

Отже на державному рівні слід регулювати питання щодо застосування цифрових інструментів МСП шляхом створення програми, адаптованої до їхніх конкретних потреб. Програма має підтримати МСП з різним рівнем цифрової зрілості та в різних секторах, включаючи онлайн-інструмент самооцінки цифрової зрілості для МСП, підтримку цифровізації для окремих галузей та налагодження зв'язку МСП з незалежними приватними постачальниками консультаційних послуг для поглиблених консультацій тощо.

Впровадження інновацій через державний/корпоративний попит.

Посилення розвитку публічних закупівель інновацій (PCP/PPI) у критичних сферах: енергетика, відновлення інфраструктури, безпека, медичні технології. Колаборація з великим бізнесом і муніципалітетами (модель відкритих інновацій) необхідна для швидкого доступу МСП до успішних кейсів і продажів.

Всі вищевказані інструменти можуть бути використані і впроваджені

МСП самостійно, але головним завданням є спрощення їх застосування за допомогою державного регулювання. Запропонована система впровадження інновацій для ТОВ «Поділляелектрокомплект» базується на поєднанні класичних стратегічних підходів (RBV, Stage-Gate, Lean, Open Innovation) з конкретними інструментами підтримки МСП в Україні та ЄС. Її реалізація дозволить підприємству зберегти конкурентні позиції на ринку електротехнічних матеріалів, розширити виробництво високотехнологічної продукції та інтегруватися в європейські ланцюги доданої вартості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інноваційний розвиток малого підприємництва в Україні є ключовим чинником економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та стійкості у воєнний і післявоєнний періоди. Незважаючи на позитивну динаміку за Глобальним індексом інновацій, потенціал МСП обмежується низкою бар'єрів — недостатнім доступом до фінансування, слабким трансфером технологій, низьким рівнем цифровізації та воєнними ризиками.

Термін «бізнес» означає ділові відносини (справу, заняття, обов'язок, угоду, комерцію, торгівлю тощо), пов'язані з особистою вигодою для людини.

За прогнозами статистики ЄС, в країнах Європи кількість малих і середніх підприємств стабільно зростатиме на 1,2% на рік, що свідчить про довіру до підприємницької діяльності, що зберігається в Європі. Щодо вітчизняного малого бізнесу, то починаючи з 2022 р. (початок військового вторгнення РФ) загальна кількість малих підприємств скоротилася приблизно на 100 тисяч одиниць, що спричинило зменшення кількості найманих працівників та обсягів реалізованої продукції. У 2023 р. відбулося зростання кількості малих підприємств, через те, що частина великих підприємств, зазнавши значних збитків, була змушена перейти до категорії малих.

Інновації — це стратегічний інструмент, що дозволяє малому бізнесу виживати та розвиватися на сучасному ринку. Для вибудови конкурентоспроможності в малому бізнесі важливо: розвивати інноваційну культуру; інвестувати у цифрові технології; залучати підтримку через державні програми та акселератори; розвивати партнерства з науковими центрами.

Виокремлено типи інновацій, що мають активно використовуватися у малому бізнесі, а саме: продуктові інновації; процесні інновації; маркетингові інновації); організаційні інновації. Виокремлено перешкоди щодо впровадження інновацій на малих підприємствах. Вони часто не мають достатніх ресурсів для здійснення інвестицій в дослідження та розробки, технологічного оновлення або залучення фахівців. Існує кадровий дефіцит. Брак кваліфікованих працівників, особливо в ІТ, інженерії, аналітиці,

маркетингу.

Рекомендації для ефективного розвитку інноваційної діяльності на підприємствах малого бізнесу, полягають у тому, що спочатку потрібно проаналізувати і оцінити, де інновації принесуть найбільшу вигоду. Треба почати з невеликих інвестицій, мінімізувати ризики. Також слід активно співпрацювати із різними закладами і колегами з подібних і суміжних сфер діяльності для обміну досвідом. Необхідно розвивати цифрову грамотність підприємців і всіх своїх працівників через онлайн-курси та хаби. Формувати стратегічну культуру інновацій через менторство та бізнес-мережі. Вивчати і впроваджувати механізми доступу до державних грантів і програм. Активно впроваджувати в свою діяльність стажування працівників в провідних установах. Активно впроваджувати автоматизацію процесів в усі ділянки бізнесу, що зменшує ручну працю та помилки. Слідкувати за якістю через її контроль на основі цифрових інструментів, що підвищуватиме задоволення клієнтів. Активно впроваджувати зміни швидше за конкурентів. Виходити на нові ринки: інноваційні рішення (наприклад, e-commerce платформи) забезпечують доступ до міжнародної аудиторії. Обов'язково користуватися різними соціальними мережами для здійснення онлайн-продаж, що забезпечить зростання прибутковості і масштабованості. На всіх етапах впровадження інновацій слід відстежувати ключові показники ефективності (KPI). KPI використовується для вимірювання результативності діяльності малого підприємства у досягненні стратегічних чи операційних цілей.

Базою дослідження є ТОВ «Поділляелектрокомплект», що займається оптовою та роздрібною торгівлею електротехнічних матеріалів та виготовленням низьковольтних автоматичних комплектних конденсаторних установок, електрощитів по схемі замовника. Підприємство проводить технічні консультації та надає технічну підтримку проектів, проводить семінари по електротехнічній продукції провідних компаній. Воно має стійку фінансову позицію та нарощує доходи, знижуючи боргове навантаження. Водночас прибутковість і рентабельність знижуються, що може бути пов'язано зі

збільшенням собівартості або недостатнім контролем витрат. Рекомендації для покращення діяльності підприємства: посилити управління витратами для відновлення рентабельності; переглянути цінову політику та асортимент; використовувати додаткові можливості для підвищення ефективності капіталу; впроваджувати інновації для підвищення ефективності його діяльності.

Для усвідомлення рівня інноваційності і визначення перспектив їх розвитку проаналізовано поточний стан інноваційної активності малих підприємств України. Спостерігається тенденція приросту інноваційності малих підприємств майже втричі за 6 років (малі підприємства швидше впроваджують інновації через гнучкість, меншу бюрократію та потребу швидкої адаптації). Інновації у продукції відмічено стабільно низькі показники у 2018–2022 (~3,3–3,4%), але підйом до 7,5% у 2022–2024 (можливо, через потребу виходу на нові ринки та заміни імпорту). Інновації у процесах (технології виробництва, автоматизація, нові методи управління) Зростання з 4,6% до 11,0%. Зростають стабільніше, ніж продуктові, оскільки вони часто є менш ризиковими. Ключові тенденції інноваційно активних підприємств України: найдинамічніше зростання відбулося у 2022–2024 роках, що може бути пов'язано з трансформацією бізнесу під час війни та глобальними змінами у світовій економіці; малі підприємства демонструють швидший темп зростання інноваційної активності, ніж великі; інновації у процесах зростають рівномірніше, а в продукції — стрибкоподібно.

Ефективна інноваційна стратегія малого підприємства основана на наукових концепціях поєднує чітку рамку вибору (Porter/Blue Ocean/Ансофф), усвідомлене управління ресурсами та спроможностями (RBV + динамічні capabilities), екосистемну співпрацю (open innovation) і експериментальну операційну модель (Lean/Stage-Gate), підтримані портфелем та BSC-індикаторами. Така архітектура зменшує ризики, прискорює навчання і підвищує ймовірність масштабованої нової цінності на ринку.

Запропонована система впровадження інновацій для ТОВ «Поділляелектрокомплект» базується на поєднанні класичних стратегічних

підходів (RBV (ресурсно-орієнтованого підходу), SST (динамічної спроможності), Stage-Gate (структуризація інноваційного процесу), Open Innovation (партнерство з університетами та інжиніринговими компаніями)) з конкретними інструментами підтримки МСП в Україні та ЄС. Її реалізація дозволить підприємству зберегти конкурентні позиції на ринку електротехнічних матеріалів, розширити виробництво високотехнологічної продукції та інтегруватися в європейські ланцюги доданої вартості.

Розроблено систему впровадження інновацій на підприємстві, яка має чіткі межі впровадження залежно від рівня, вона має чотири рівні (організаційний рівень, технологічний рівень, маркетинговий рівень, фінансовий рівень). Рекомендовано етапи впровадження інновацій на ТОВ «Поділляелектрокомплект» з визначеними термінами. Етап 1 (0–6 міс.) — запуск системи. Етап 2 (6–18 міс.) — модернізація процесів. Етап 3 (18–36 міс.) — масштабування.

Для покращення інноваційного середовища запропоновано комплекс заходів: розширення інструментів фінансування через гранти, пільгові кредити, державні гарантії та механізми дерискінгу; розвиток ко-інвестування з міжнародними фінансовими інституціями; активізацію участі МСП у програмах Horizon Europe та EU4Business; створення мережі кластерів, тестових майданчиків і мейкерспейсів. Посилення ролі інституцій — мережі «Дія.Бізнес» і підрозділів трансферу технологій при університетах та НДІ.

Окрему увагу слід приділити розвитку людського капіталу та цифровій трансформації, що забезпечить МСП сучасними компетентностями і доступом до цифрових інструментів. Впровадження інновацій через державний і корпоративний попит, зокрема механізми публічних закупівель інновацій, дозволить комерціалізувати нові розробки. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сприятливого інноваційного середовища, підвищенню конкурентоспроможності МСП та інтеграції України у європейський економічний простір.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дія.Бізнес (портал/центри підтримки підприємців). Офіс ефективного регулювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu4business.org.ua>
2. Інституціональна модель інноваційної економіки : колективна монографія / за ред. В. І. Ляшенка, О. В. Прокопенка, В. А. Омеляненко. – Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. – 327 с.
3. Козловський В. О. Підприємництво : навч. посіб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epvm.vntu.edu.ua>
4. Кошельник Д. Що таке інновації та як вони стимулюють економіку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vctr.media>
5. Кредитна програма «5-7-9%» (модернізація та поточні обсяги). UkraineInvest, Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kmu.gov.ua>
6. Наукова та інноваційна діяльність України. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>
7. Оновлення мережі «Дія.Бізнес» — перетворення центрів на інноваційні хаби з технічним супроводом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brdo.com.ua>
8. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>
9. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Поділляелектрокомплект» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [_http://pek.vn.ua/](http://pek.vn.ua/)
10. Панфілова Я. А. Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств: макро- та мезорівень. // Економіка та суспільство. – 2021. – № 34. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-75>
11. Сисоєва І. М., Цихановська О. М. Внедрение инновационного маркетинга в деятельность промышленных предприятий // Вестник

Хмельницького національного університета. *Економічні науки*. – 2023. – № 334(5). – С. 630–636.

12. Яшишена В., Дубова С. Оптимізація витрат малого бізнесу: управлінський аспект // Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (22 травня 2025 р., м. Одеса). – Одеса, 2025. – С. 294–297.

13. Aldieri L. (Ed.). *Innovation – Research and Development for Human, Economic and Institutional Growth*. – IntechOpen, 2024. – DOI: 10.5772/intechopen.111021.

14. Ansoff H. I. *Strategies for Diversification*. – corporatefinanceinstitute.com, 1957.

15. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – *SAGE Journals*, 1991. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/SAGE Journals](https://josephmahoney.web.illinois.edu/SAGE%20Journals)

16. Blank S., Dorf B. *The Startup Owner's Manual: Four Steps to the Epiphany*. – Stanford University Press, 2012.

17. Citizens' Summary 2025: Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu4business.org.ua>

18. Cooper R. G. Stage-Gate Product Innovation System: A New Tool for Managing Innovation. – *ResearchGate*, 2019.

19. EBRD deploys record €2.4 billion in Ukraine in 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ebrd.com>

20. EBRD launches €110 mln guarantee for Ukraine war-risk insurance. – *Reuters*, 2024. – Режим доступу: <https://reuters.com>

21. European Innovation Scoreboard 2024 — Country Profile: Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu>

22. Global Innovation Index 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wipo.int>

23. Grant Support – Ukrainian Startup Fund; EU4Business: SME Recovery Programme Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usf.com.ua>

24. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. – *Harvard Business Review*, 1992.
25. Kim W. C., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*. – *Harvard Business Review*, 2005. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/ResearchGate>
26. March J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. – *Organization Science*, 1991.
27. OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. – OECD, 2024. – Режим доступа: <https://oecd.org>
28. OECD. *Digital Economy Outlook 2020*. – OECD Publishing, 2020. – Режим доступа: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2020_bb167041-en.html
29. OECD/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. – 4th ed. – OECD Publishing, Paris, 2018.
30. O'Reilly C., Tushman M. The Ambidextrous Organization. – *Harvard Business Review*, 2004. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://iot.ntnu.no/Harvard Business Review](https://iot.ntnu.no/Harvard%20Business%20Review)
31. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – Free Press, 1985. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://IMARC Robotics Inc.ifm.eng.cam.ac.uk](https://IMARC%20Robotics%20Inc.ifm.eng.cam.ac.uk)
32. Ries E. *The Lean Startup*. – Crown Business, 2011. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ia600509.us.archive.org/theleanstartup.com>
33. SME Performance Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://single-market-economy.ec.europa.eu>
34. Strategy for Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium Enterprises [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kse.ua>
35. Updated Diia.Business portal: a powerful tool for entrepreneurship development. – *Better Regulation Delivery Office*, 2024. – Режим доступа: <https://brdo.com.ua>

36. Ukraine Support Fund – Google for Startups [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://startup.google.com>
37. WIPO. *Global Innovation Index 2024 — Ukraine (Ranks and Profile)*. – Режим доступу: <https://wipo.int>
38. Yasyshena V., Ciobanu G. Prospects of implementation of robotisation and artificial intelligence for accounting of financial operations of the enterprise. *Cogito. Multidisciplinary research journal*. 2024. Vol. XVI, no. 4/12. P. 137 – 153.
39. 4P-модель інновацій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mrce.inflixabout.com>