

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Яготинський інститут
Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

Діордієва Діана Дмитрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

на тему: «Бізнес-ідея розвитку сучасної організації»

Група **ІН34-9-22-Б1УБ (4,0д)**

Спеціальність: **D3«Менеджмент»**

Освітня програма: **Менеджмент**

Рівень вищої освіти: **перший (бакалаврський)**

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

Студент

(підпис)

Діордієва Діана Дмитрівна

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

к.е.н. Цимбал Володимир Олексійович

(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(підпис)

к.е.н. Грицай Віктор Григорович

(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

Яготин 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Діордієва Діана Дмитрівна. «Бізнес-ідея розвитку сучасної організації» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю пошуку сучасних інструментів розвитку підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища, посилення конкуренції та швидких змін у бізнес-середовищі. Формування ефективної бізнес-ідеї є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його економічної стійкості та створення передумов для довгострокового розвитку.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування і реалізації бізнес-ідеї розвитку сучасної організації на прикладі ТОВ «АССОЛЬ».

У процесі дослідження було розглянуто теоретичні аспекти формування бізнес-ідеї, визначено її роль у забезпеченні розвитку сучасного підприємства, досліджено етапи створення та реалізації бізнес-ідей, а також інноваційні підходи до розвитку підприємств у конкурентному середовищі.

Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «АССОЛЬ», оцінено внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства, визначено його конкурентні переваги та проблеми розвитку. На основі проведеного аналізу запропоновано концепцію бізнес-ідеї розвитку підприємства, здійснено її економічне обґрунтування та оцінено ефективність і можливі ризики реалізації.

У роботі використано такі методи дослідження: системний підхід, методи аналізу та синтезу, економічного порівняння, статистичний аналіз, графічний метод, економіко-математичне моделювання, прогнозування та метод експертних оцінок.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження ефективної бізнес-ідеї розвитку ТОВ «АССОЛЬ», підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації його діяльності та забезпечення стійкого економічного розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-ІДЕЯ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ІННОВАЦІЇ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, РИЗИКИ, СУЧАСНА ОРГАНІЗАЦІЯ.

ANNOTATION

Diordiieva Diana Dmytrivna. “Business Idea for the Development of a Modern Organization” – Manuscript.

Bachelor’s qualification thesis – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the need to find modern tools for enterprise development in conditions of an unstable market environment, increasing competition, and rapid changes in the business environment. The formation of an effective business idea is an important component of ensuring enterprise competitiveness, increasing its economic stability, and creating prerequisites for long-term development.

The purpose of the thesis is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation and implementation of a business idea for the development of a modern organization on the example of LLC “ASSOL”.

During the research, the theoretical aspects of business idea formation were considered, its role in ensuring the development of a modern enterprise was determined, the stages of creating and implementing business ideas were studied, as well as innovative approaches to enterprise development in a competitive environment. An analysis of the organizational and economic activities of LLC “ASSOL” was carried out, the internal and external environment of the enterprise functioning was evaluated, and its competitive advantages and development problems were identified. Based on the conducted analysis, a concept of a business idea for enterprise development was proposed, its economic substantiation was carried out, and the efficiency and possible risks of implementation were assessed.

The following research methods were used in the thesis: system approach, methods of analysis and synthesis, economic comparison, statistical analysis,

graphical method, economic and mathematical modeling, forecasting, and expert evaluation methods.

The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations for implementing an effective business idea for the development of LLC “ASSOL”, increasing the enterprise competitiveness, optimizing its activities, and ensuring sustainable economic development.

KEYWORDS: BUSINESS IDEA, ENTERPRISE DEVELOPMENT, INNOVATIONS, COMPETITIVENESS, DEVELOPMENT STRATEGY, ECONOMIC EFFICIENCY, RISKS, MODERN ORGANIZATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1 Сутність та значення бізнес-ідеї у розвитку сучасної організації	10
1.2 Етапи формування та реалізації бізнес-ідеї	14
1.3 Інноваційні підходи до розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища	17
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «АССОЛЬ» ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ІДЕЇ.....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства «Ассоль»	23
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.....	32
2.3 Оцінка конкурентних переваг та проблем розвитку підприємства	41
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «АССОЛЬ»	50
3.1 Формування концепції бізнес-ідеї розвитку підприємства.....	50
3.2 Економічне обґрунтування запропонованої бізнес-ідеї.....	58
3.3 Оцінка ефективності та ризиків реалізації бізнес-ідеї.....	64
Висновки до розділу 3.....	76
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах стрімкого розвитку глобальної економіки та посиленої конкуренції питання формування та реалізації ефективних бізнес-ідей набуває виняткової актуальності для забезпечення розвитку сучасних організацій. Підприємницька ідея є первинним імпульсом, що запускає весь механізм підприємницької діяльності, визначає стратегічний вектор розвитку компанії та закладає підґрунтя для створення конкурентних переваг. Без чіткого розуміння природи, джерел та механізмів реалізації бізнес-ідей неможливо ефективно управляти розвитком сучасного підприємства.

Трансформаційні процеси, що охопили українську економіку в умовах воєнного стану, докорінно змінили підходи до підприємницької діяльності та управління організаційним розвитком. Підприємства змушені постійно переглядати свої бізнес-концепції, шукати нові ринкові ніші, адаптувати продуктові та сервісні пропозиції до принципово нових умов функціонування. Це робить дослідження теоретичних засад формування бізнес-ідеї надзвичайно актуальним як у науковому, так і в практичному вимірах.

Питанням бізнес-ідеї, підприємництва та інноваційного розвитку організацій присвячені праці багатьох вітчизняних дослідників. Зокрема, Терлецька Ю. О. розглядала вплив інноваційних бізнес-моделей на стратегічний розвиток підприємств. Дорошкевич К., Колінко Н. та Дзвоник Р. досліджували сутність інноваційного розвитку підприємства. Прокопенко О., Войтенко О. та інші вивчали інноваційні стратегії розвитку суб'єктів господарювання. Однак комплексний аналіз теоретичних основ формування бізнес-ідеї саме в контексті розвитку сучасної організації потребує подальшого систематизованого дослідження.

Недостатня розробленість теоретичних засад формування бізнес-ідеї в умовах трансформаційної економіки зумовлює нагальну потребу в

комплексному дослідженні цієї проблематики, що й визначає актуальність обраної теми роботи.

Мета роботи – дослідити теоретичні основи формування бізнес-ідеї розвитку сучасної організації, охарактеризувати етапи її розроблення та реалізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність і значення бізнес-ідеї у розвитку сучасної організації;
- охарактеризувати джерела та методи генерування бізнес-ідей;
- систематизувати етапи формування та реалізації бізнес-ідеї;
- проаналізувати критерії оцінювання бізнес-ідей та методи їх верифікації;
- дослідити інноваційні підходи до розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища;
- розглянути роль цифрової трансформації як інструменту реалізації бізнес-ідей.

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації бізнес-ідеї в системі управління розвитком організації.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методологічні підходи та практичні механізми формування і реалізації бізнес-ідеї розвитку сучасної організації.

Методи дослідження: діалектичний метод – для розкриття природи та суперечностей розвитку підприємницької ідеї; системний аналіз – для вивчення взаємозв’язків між елементами бізнес-ідеї та зовнішнім середовищем; структурно-логічний метод – для побудови класифікаційних схем та етапної моделі; порівняльний аналіз – для зіставлення різних підходів до визначення поняття.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії та наукові статті вітчизняних вчених, нормативно-правові акти України у сфері підприємництва та інноваційного розвитку, стратегічні документи Кабінету

Міністрів України, аналітичні матеріали галузевих асоціацій та дані відкритих джерел.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання її положень і висновків при розробленні підприємницьких проєктів, виборі стратегій розвитку підприємств, а також у навчальному процесі підготовки майбутніх менеджерів та підприємців.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення бізнес-ідеї у розвитку сучасної організації

Бізнес-ідея є вихідним елементом будь-якої підприємницької діяльності та являє собою концептуальне уявлення підприємця про спосіб задоволення певної ринкової потреби з метою отримання економічної вигоди [14]. У широкому розумінні бізнес-ідея – це нова думка про те, як вирішити певну проблему, задовольнити незадоволену потребу або скористатися ринковою можливістю, яка не отримала ще реалізації у конкретному середовищі [29]. Ключовою відмінністю бізнес-ідеї від звичайної думки є її орієнтованість на отримання комерційного результату та практичну реалізованість.

Поняття «бізнес-ідея» не має єдиного загальновизнаного визначення в науковій літературі, що зумовлено багатогранністю досліджуваного явища та різноманітністю підходів до його вивчення [42]. Так, частина дослідників розглядає бізнес-ідею як синонім підприємницького задуму – первинного уявлення про майбутній бізнес у його найзагальніших рисах [60]. Інші автори акцентують на інноваційному характері бізнес-ідеї, наголошуючи, що справжня бізнес-ідея завжди є новою відповіддю на відомий або нові виклики ринку [8]. Треті визначають бізнес-ідею через призму цінності, що вона створює для споживача [55].

З позицій сучасної теорії менеджменту та підприємництва бізнес-ідею можна розглядати як мінімальну одиницю стратегічного мислення підприємця, що містить принаймні три обов'язкові складники: усвідомлену ринкову можливість або проблему; концептуальний спосіб її вирішення або використання; передбачуваний механізм монетизації [27]. Відсутність будь-якого з цих трьох елементів перетворює бізнес-ідею на гарний задум чи мрію, але позбавляє її підприємницького змісту [63].

Значення бізнес-ідеї у розвитку сучасної організації важко переоцінити. По-перше, якісна бізнес-ідея є передумовою виникнення нового підприємства або нового напрямку діяльності діючої компанії [22]. По-друге, безперервний пошук, генерування та відбір бізнес-ідей є інструментом адаптації організації до змін зовнішнього середовища [37]. По-третє, здатність до продукування та реалізації бізнес-ідей є ключовою ознакою підприємницької організації, яка відрізняє її від бюрократичних структур, орієнтованих на підтримку status quo [46].

Взаємозв'язок між бізнес-ідеєю та розвитком організації є двостороннім. З одного боку, якісна бізнес-ідея генерує потенційний розвиток: відкриває нові ринки, залучає ресурси, формує конкурентні переваги [33]. З іншого боку, розвинена організація з потужним людським капіталом, налагодженими процесами аналізу ринку та сформованою інноваційною культурою є сприятливим середовищем для народження і реалізації нових бізнес-ідей [11]. Цей взаємозв'язок відображає синергетичну природу підприємницького розвитку.

Джерела виникнення бізнес-ідей є надзвичайно різноманітними. Дослідники виокремлюють кілька основних груп: 1) потреби споживачів (незадоволені, латентні або нові потреби); 2) технологічні інновації (нові можливості, що відкриваються завдяки розвитку технологій); 3) зміни у законодавстві чи регуляторному середовищі; 4) соціально-демографічні зрушення; 5) нові знання та результати наукових досліджень [49]. Підприємець, що систематично моніторить ці джерела, має значно вищі шанси на генерування ефективних бізнес-ідей, ніж той, хто покладається виключно на інтуїцію та випадкові осяяння [39].

Питання про те, що відрізняє хорошу бізнес-ідею від поганої, є ключовим у підприємницькій теорії і практиці. Узагальнення підходів різних дослідників дозволяє виокремити кілька ключових критеріїв якості бізнес-ідеї: реальна ринкова потреба (demand-driven характер); інноваційність або суттєве покращення порівняно з існуючими рішеннями; технічна та

організаційна здійсненність; ресурсна реалістичність; потенційна прибутковість; масштабованість [57]. Відсутність першого критерію – реальної ринкової потреби – є найчастішою причиною невдачі нових підприємств [18].

Окремо варто зупинитися на питанні інноваційності бізнес-ідеї. Не кожна бізнес-ідея є інноваційною у технологічному розумінні, і це не є обов'язковою умовою для успіху [30]. Прикладом успішних бізнес-ідей без радикальних технологічних інновацій є концепції «нового поєднання» – перенесення вдалої бізнес-моделі в нову географічну зону, нову цільову аудиторію або нову галузь [3]. Й. Шумпетер ще у класичних працях зазначав, що підприємець є не лише тим, хто винаходить, але й тим, хто вміє використовувати вже відомі рішення нестандартним способом [53].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «бізнес-ідея» у науковій літературі

Автор	Сутність поняття «бізнес-ідея»	Ключовий акцент
Терлецька Ю. О. [8]	Концептуальна основа інноваційно-стратегічної моделі функціонування та розвитку підприємства	Стратегічний розвиток
Грицюк Н. О., Івашко О. А. [14]	Первинне уявлення підприємця про нову або удосконалену форму задоволення ринкових потреб	Ринкова орієнтація
Губарева І. О. [11]	Нова або адаптована концепція продукту/послуги, що реалізує виявлену ринкову можливість з метою отримання прибутку	Прибутковість
Ковальчук В. М. [13]	Чітко сформульоване уявлення про спосіб вирішення конкретної проблеми потенційних споживачів	Проблемоорієнтованість
Дорошкевич К. та ін. [3]	Новаторська думка, що забезпечує стійку конкурентну позицію підприємства через постійне оновлення продукту/процесу	Конкурентні переваги

Роль бізнес-ідеї у розвитку організації змінюється залежно від стадії життєвого циклу підприємства [48]. На стадії заснування бізнес-ідея є системоутворюючим елементом, що визначає місію, цінності та стратегічний вектор діяльності [32]. На стадіях зростання і зрілості ключового значення набуває здатність організації до постійного оновлення бізнес-ідей – лонч

нових продуктів, вихід на нові ринки, трансформація бізнес-моделі [8]. На стадії занепаду – вміння сформулювати принципово нову бізнес-ідею, що дозволить здійснити організаційне відродження або трансформацію, стає питанням виживання [66].

Концепція «lean startup», популяризована Е. Рісом, суттєво вплинула на розуміння природи бізнес-ідеї у сучасному підприємстві [58]. Згідно з нею, будь-яка бізнес-ідея на старті є лише набором гіпотез, які необхідно швидко й дешево перевіряти через реальну взаємодію з ринком [26]. Цей підхід знайшов широке застосування в українській підприємницькій практиці, особливо в ІТ-секторі та серед молодих компаній [11].

Значення бізнес-ідеї для розвитку організації проявляється також через її вплив на формування підприємницької культури [71]. Організація, в якій заохочується генерування та обговорення нових ідей, де існують формальні механізми їх збору, оцінювання та реалізації, демонструє вищі показники інноваційної активності та адаптивності [2]. Саме тому сучасні концепції управління організаційним розвитком приділяють значну увагу формуванню системи ідей-менеджменту як складника загальної системи управління знаннями підприємства [35].

Не менш важливим є питання захисту бізнес-ідей як об'єктів інтелектуальної власності. В Україні правовий захист бізнес-ідей є специфічною сферою, оскільки сама ідея не є об'єктом авторського права, однак її конкретне втілення – у формі бізнес-плану, технологічного рішення, торговельної марки чи патенту – може бути захищене відповідними правовими інструментами [73]. Розуміння підприємцями цих механізмів є важливою передумовою ефективної комерціалізації бізнес-ідей [44].

Таким чином, бізнес-ідея є фундаментальною категорією підприємництва та управління організаційним розвитком. Вона являє собою концептуальне рішення, що поєднує виявлену ринкову потребу із запропонованим способом її задоволення та механізмом монетизації [20]. Значення бізнес-ідеї для розвитку сучасної організації проявляється через її

роль як каталізатора організаційних змін, джерела конкурентних переваг та основи підприємницької ідентичності компанії.

1.2 Етапи формування та реалізації бізнес-ідеї

Формування та реалізація бізнес-ідеї є складним багатоетапним процесом, що поєднує творчі та аналітичні елементи, інтуїтивні та формалізовані процедури [38]. Розуміння логіки та послідовності цього процесу є необхідною умовою для успішного підприємництва, оскільки дозволяє мінімізувати ризики на кожному з ключових перехідних моментів від задуму до реальної комерційної діяльності [15].

У науковій літературі існують різні моделі опису процесу формування бізнес-ідеї. Класична чотирьохфазна модель Воллеса (підготовка – інкубація – осяяння – верифікація) описує переважно психологічний аспект народження ідеї [24]. Сучасніші підходи, характерні для теорії стартапів та підприємницького менеджменту, акцентують на раціональних і формалізованих процедурах ринкового аналізу та верифікації ідеї [14]. Узагальнення різних підходів дозволяє виокремити сім базових етапів від зародження бізнес-ідеї до початку її практичної реалізації [52].

Перший етап – пошук та генерування бізнес-ідей. На цьому етапі підприємець або управлінська команда здійснюють цілеспрямований або стихійний пошук підприємницьких можливостей [65]. Методи генерування ідей поділяються на дивергентні (спрямовані на максимальне розширення кількості ідей) та конвергентні (спрямовані на відбір і поглиблення найбільш перспективних) [41]. До найпоширеніших методів генерування бізнес-ідей відносять: мозковий штурм (brainstorming); метод шести капелюхів де Боно; SCAMPER-метод; аналіз скарг і незручностей споживачів; трендвотчинг; бенчмаркінг [27].

Другий етап – первинний відбір та оцінювання бізнес-ідей. Оскільки генерування зазвичай дає значну кількість ідей різної якості та потенціалу,

необхідна система фільтрів для відбору найбільш перспективних [47]. На цьому етапі, як правило, застосовуються швидкі неформальні критерії: відповідність компетенціям команди; приблизна оцінка розміру ринку; наявність потенційних клієнтів; відповідність ресурсним можливостям [9].

Третій етап – детальний ринковий аналіз обраної бізнес-ідеї. Цей етап є одним із найкритичніших, оскільки саме якість ринкового аналізу визначає реалістичність оцінки потенціалу ідеї [16]. Стандартний інструментарій ринкового аналізу бізнес-ідеї включає: SWOT-аналіз; PESTEL-аналіз зовнішнього середовища; аналіз конкурентних сил за Портером; дослідження цільової аудиторії (customer discovery); аналіз ланцюга цінності [2]. Дорошкевич К. та співавтори наголошують, що на цьому етапі особливо важливо уникати «тунельного бачення» – схильності підтверджувати власні переконання, ігноруючи суперечливі дані [3].

Четвертий етап – верифікація бізнес-гіпотез. Концепція «lean startup» запропонувала практичний інструмент для цього етапу – MVP (мінімально життєздатний продукт) [26]. MVP – це мінімальна версія продукту або послуги, що дозволяє отримати максимально корисний зворотний зв'язок від реальних споживачів при мінімальних витратах [74]. Широке впровадження MVP-підходу в українській підприємницькій практиці є свідченням зрілості підприємницького мислення та прагнення мінімізувати ризики [11].

П'ятий етап – розроблення бізнес-плану або бізнес-моделі. За результатами верифікації та корегування ідеї розробляється більш детальний план реалізації [64]. Підходи до документування бізнес-ідеї суттєво еволюціонували: якщо класичний бізнес-план являє собою детальний документ на 30–100 сторінок, то сучасні підходи (Canvas-модель, Lean Canvas) пропонують компактні одно-двосторінкові формати, що фокусуються на ключових елементах бізнес-логіки [34]. Грицюк Н. О. та Івашко О. А. у своєму посібнику з управління стартап-проектами зазначають, що Lean Canvas є оптимальним форматом для молодих компаній та підприємств на ранніх стадіях [14].

Таблиця 1.2

Етапи формування та реалізації бізнес-ідеї

№	Назва етапу	Основні дії та інструменти	Очікуваний результат
1	Пошук та генерування ідей	Мозковий штурм, SCAMPER, трендвотчинг, бенчмаркінг	Перелік потенційних бізнес-ідей
2	Первинний відбір та скринінг	Оціночні критерії, матриця відбору, судження команди	3–5 відібраних ідей-кандидатів
3	Ринковий аналіз	SWOT, PESTEL, аналіз конкурентів, custdev-інтерв'ю	Обґрунтований ринковий потенціал
4	Верифікація гіпотез	MVP, пілотний проєкт, A/B-тестування	Підтверджена або відкоригована ідея
5	Розроблення бізнес-моделі	Business Model Canvas, Lean Canvas, бізнес-план	Задokumentована бізнес-концепція
6	Залучення ресурсів	Пошук інвесторів, грантова підтримка, кредитування	Сформований стартовий капітал
7	Запуск та масштабування	Реєстрація, маркетинг, операційний старт, моніторинг	Функціонуюче підприємство

Шостий етап – залучення ресурсів для реалізації бізнес-ідеї. Навіть найбільш перспективна бізнес-ідея не може бути реалізована без відповідного ресурсного забезпечення – фінансового, людського, технологічного та інформаційного [43]. В Україні доступними механізмами фінансування бізнес-ідей є: власний капітал засновників; позикові кошти (банківські кредити, мікрокредитування); венчурне фінансування; гранти та державна підтримка стартапів (зокрема, відповідно до постанови КМУ № 736 від 24.06.2022 р.) [59]; краудфандинг; бізнес-ангельські інвестиції [31].

Сьомий етап – запуск, моніторинг та масштабування. Цей етап є найбільш ресурсоємним та ризикованим, адже саме на ньому концепція зустрічається з реальністю ринку [68]. Процес запуску передбачає операційну підготовку (реєстрацію, підбір персоналу, налагодження виробничих процесів), маркетинговий старт (формування першої клієнтської бази) та постійний моніторинг ключових показників ефективності [21]. Успішний запуск стає підґрунтям для масштабування – розширення географії діяльності, збільшення асортименту, формування мережевого формату [50].

Важливим питанням у контексті етапного підходу є управління ризиками бізнес-ідеї [36]. На кожному з визначених етапів існують

специфічні ризики: на етапі генерування – ризик «конфірмаційного упередження»; на етапі аналізу – ризик неповноти або недостовірності інформації; на етапі верифікації – ризик передчасного відмовлення від ідеї або, навпаки, ризик «закоханості» в неї всупереч ринковим сигналам [70]. Системне управління ризиками бізнес-ідеї є невід’ємною складовою підприємницького менеджменту [57].

Окремого розгляду заслуговує питання ітеративності процесу формування та реалізації бізнес-ідеї. Сучасна підприємницька практика переконливо свідчить, що успішна бізнес-ідея рідко залишається незмінною від моменту свого виникнення до виходу на ринок [76]. Так звана «піввота» – суттєва зміна бізнес-концепції або окремих її елементів у відповідь на зворотний зв’язок ринку – є нормальним і навіть бажаним явищем у підприємницькому процесі [25]. Багато успішних компаній пройшли через один або кілька значних піввотів перш ніж знайти свою оптимальну бізнес-модель [12].

Таким чином, процес формування та реалізації бізнес-ідеї є нелінійним, ітеративним і багатоетапним. Управління цим процесом потребує поєднання підприємницького духу та аналітичної дисципліни, творчого мислення та прагматичного ставлення до зворотного зв’язку ринку [45]. Успішність кожного наступного етапу в значній мірі визначається якістю роботи на попередньому, що підтверджує системний характер підприємницького процесу в цілому.

1.3 Інноваційні підходи до розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища

Конкурентне середовище сучасного бізнесу характеризується безпрецедентним динамізмом: технологічні революції, глобалізація ринків, кліматичні виклики та соціальні трансформації постійно змінюють «правила гри» для підприємств у всіх секторах економіки [1]. В таких умовах

інноваційний розвиток перетворюється з бажаної стратегії на необхідну умову виживання та конкурентоспроможності сучасної організації [78].

Поняття «інноваційний розвиток підприємства» трактується дослідниками по-різному. Дорошкевич К., Колінко Н. та Дзвоник Р. визначають його як процес послідовного вдосконалення всіх складових підприємницької діяльності шляхом впровадження нових знань, технологій та підходів до управління [3]. Ковальчук В. М. розглядає інноваційний розвиток через призму нарощування інноваційного потенціалу та зміцнення технологічної бази підприємства [13]. Терлецька Ю. О. пов'язує інноваційний розвиток зі здатністю підприємства генерувати нову бізнес-цінність через імплементацію дієвих інноваційних бізнес-моделей [8].

Інноваційні підходи до розвитку підприємства можна класифікувати за кількома підставами [4]. За об'єктом інновацій розрізняють: продуктові інновації (нові або суттєво вдосконалені товари та послуги); процесні інновації (нові або покращені виробничі та управлінські процеси); маркетингові інновації (нові методи просування, ціноутворення, дистрибуції); організаційні інновації (нові підходи до структурування та управління організацією) [61]. За ступенем радикальності виокремлюють: інкрементальні (поступові, вдосконалюючі) та радикальні (проривні, революційні) інновації [67].

Концепція «підривних інновацій» Клейтона Крістенсена є однією з найвпливовіших у сучасній теорії інноваційного менеджменту [54]. Підривна інновація – це нова технологія або бізнес-модель, що спочатку задовольняє потреби нижніх або нових сегментів ринку, але з часом, вдосконалюючись, витісняє традиційних гравців [77]. Прикладами підривних інновацій в українському контексті є стрімкий розвиток фінтех-компаній, що трансформують традиційний банківський бізнес, або платформи електронної комерції, що конкурують із роздрібною торгівлею [6].

Стратегія «блакитного океану», запропонована Кімом та Моборном, пропонує альтернативний підхід до інноваційного розвитку в умовах

конкуренції [72]. Замість того щоб змагатися у переповнених «червоних океанах» (зрілих, висококонкурентних ринках), компанія має прагнути створення «блакитних океанів» – нових ринкових просторів, де конкуренція стає нерелевантною [28]. Ключовим інструментом цієї стратегії є «стратегічна канва» – інструмент візуалізації та переосмислення конкурентних факторів галузі [19].

Дизайн-мислення (design thinking) набуває дедалі більшого поширення як підхід до інноваційного розвитку підприємств [69]. Цей підхід передбачає глибоке емпатійне розуміння потреб споживачів, генерування широкого спектра творчих рішень та їх швидке прототипування і тестування [80]. Дизайн-мислення особливо ефективно при розробці інновацій у сфері послуг та споживчих продуктів, де емоційний та функціональний досвід споживача є ключовим фактором успіху [48].

Відкриті інновації (open innovation) є відносно новим, але дедалі більш поширеним підходом до інноваційного розвитку [43]. На відміну від традиційного підходу «закритих» НДДКР, відкриті інновації передбачають активне залучення зовнішніх джерел ідей, знань та технологій – від університетів та науково-дослідних установ до стартапів, постачальників та навіть конкурентів [1]. В Україні поширення відкритих інновацій стримується слабкістю взаємозв'язків між наукою та бізнесом, однак в окремих галузях – насамперед в ІТ та агросекторі – ці зв'язки вже досить розвинені [13].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика інноваційних підходів до розвитку підприємства

Підхід	Ключові принципи	Переваги	Обмеження
Lean Startup	Мінімальний продукт, цикл Build-Measure-Learn, піввот	Мінімізація витрат, швидка адаптація	Ризик надмірної зміни напрямку
Підривні інновації	Цільові нижні сегменти, поступове вдосконалення, витіснення лідерів	Нові ринки, довгостроковий потенціал	Тривалий горизонт окупності
Стратегія блакитного океану	Усунення факторів конкуренції, нові ринкові простори	Відсутність прямих конкурентів	Складність пошуку «океану»

Дизайн-мислення	Емпатія до споживача, прототипування, ітерації	Висока споживча цінність	Потребує специфічних компетенцій
Відкриті інновації	Зовнішні ідеї та технології, партнерства, екосистема	Ширший потенціал ідей	Ризики захисту ІР
Цифрова трансформація	Діджиталізація процесів, Big Data, автоматизація	Масштабованість, аналітика	Значні інвестиції

Цифрова трансформація є на сьогодні одним із найпотужніших векторів інноваційного розвитку підприємств [6]. Вона охоплює переосмислення продуктів, процесів та бізнес-моделей через призму цифрових технологій – хмарних обчислень, великих даних (Big Data), штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну [79]. Андріїв Н. М. характеризує цифрову трансформацію як процес глибокого переосмислення того, яким чином підприємство використовує технології, людей та процеси для докорінної зміни результатів бізнесу [17].

Ковальчук В. М. у своєму дослідженні зазначає, що особливості інноваційного розвитку в Україні визначаються необхідністю вирішення подвійного завдання: доганяти розвинені країни у впровадженні технологічних інновацій і водночас адаптуватися до умов воєнного стану, що вимагає специфічних організаційних та управлінських рішень [13]. Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 р., схвалена Кабінетом Міністрів, визначає комерціалізацію технологій та розвиток інноваційних екосистем як пріоритетні напрями [7].

Важливим інноваційним підходом у контексті розвитку підприємства є концепція сталих інновацій (sustainable innovation), що набуває дедалі більшого значення в умовах посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу [53]. Сталі інновації передбачають розроблення продуктів, послуг та бізнес-моделей, що одночасно забезпечують економічну ефективність, зменшують негативний вплив на довкілля та підвищують якість соціального середовища [39]. ESG-трансформація українських підприємств є закономірним наслідком глобальних тенденцій у бізнесі та умовою виходу на міжнародні ринки [46].

Екосистемний підхід до інноваційного розвитку привертає дедалі більшу увагу дослідників та практиків [4]. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих на конкуренцію, екосистемний підхід передбачає формування мереж взаємодіючих підприємств, університетів, інвесторів та державних інституцій, в яких інновації є продуктом спільної діяльності всіх учасників [32]. Розвиток стартап-екосистем у великих містах України, зокрема в Дніпрі, Харкові, Львові, є проявом цього підходу [16].

Платформна бізнес-модель – ще один потужний інноваційний підхід, що змінює правила конкуренції у багатьох галузях [33]. Платформи (такі як Uber, Airbnb, Rozetka) не виробляють продукти самостійно, а організовують взаємодію між постачальниками і споживачами, отримуючи цінність від мережових ефектів [28]. Розвиток платформних бізнес-моделей в Україні є активним: від агрегаторів доставки до платформ для фахівців і фрілансерів [34].

Конкурентне середовище висуває специфічні вимоги до процесу формування та реалізації інноваційних ідей. Швидкість – від ідеї до ринку – є критичним фактором конкурентоспроможності в умовах, коли конкуренти здатні швидко копіювати вдалі рішення [22]. Стійкість конкурентних переваг, забезпечуваних бізнес-ідеєю, тісно пов'язана зі ступенем складності її відтворення конкурентами [76]. Чим більше ідея базується на унікальних компетенціях, патентованих технологіях або складних мережових ефектах, тим вища її довгострокова конкурентна цінність [10].

Отже, інноваційний розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища потребує комплексного застосування сучасних підходів, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Оптимальний підхід для конкретного підприємства визначається специфікою галузі, стадією розвитку компанії, доступними ресурсами та стратегічними цілями. Ключовим є не вибір «найкращого» підходу, а здатність організації гнучко комбінувати різні інноваційні стратегії відповідно до мінливих умов середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі систематизовано теоретичні основи формування бізнес-ідеї розвитку сучасної організації. На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

По-перше, бізнес-ідея є фундаментальною категорією підприємницького менеджменту та являє собою концептуальне рішення, що поєднує виявлену ринкову потребу, запропонований спосіб її задоволення та механізм монетизації. Попри відсутність єдиного загальновизнаного визначення, спільним знаменником різних підходів є три базові складники: проблема/потреба, рішення та монетизаційна логіка. Значення бізнес-ідеї для розвитку організації проявляється через її роль каталізатора змін, джерела конкурентних переваг та основи підприємницької ідентичності.

По-друге, процес формування та реалізації бізнес-ідеї є нелінійним і багатоетапним, включаючи сім ключових фаз: генерування – первинний відбір – ринковий аналіз – верифікація – бізнес-планування – залучення ресурсів – запуск і масштабування. На кожному етапі існують специфічні ризики та необхідні інструменти управління. Концепція MVP та ітеративний підхід «lean startup» є сучасними відповідями на виклики мінімізації ризиків.

По-третє, конкурентне середовище висуває підвищені вимоги до інноваційності та стійкості бізнес-ідей. Серед провідних інноваційних підходів до розвитку підприємства виокремлено: підривні інновації, стратегію «блакитного океану», дизайн-мислення, відкриті інновації, цифрову трансформацію, екосистемний та платформний підходи. Кожен з них має свої переваги та обмеження; ефективна інноваційна стратегія сучасного підприємства, поєднує кілька з них у синергетичному ансамблі.

У сукупності розглянуті теоретичні положення формують комплексну методологічну основу для аналізу та розроблення бізнес-ідей у практиці управління розвитком сучасних організацій в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «АССОЛЬ» ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ІДЕЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства «Ассоль»

Підприємство «Ассоль» є суб'єктом господарювання, що функціонує на ринку споживчих товарів та послуг України. Воно було засноване з метою задоволення попиту кінцевих споживачів на якісну продукцію за конкурентоспроможними цінами [3]. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що дозволяє ефективно залучати капітал і розподіляти відповідальність між учасниками. Згідно з установчими документами, ТОВ «Ассоль» володіє повною господарською самостійністю. У 2024–2025 роках правовий статус підприємства було зміцнено шляхом оновлення Статуту у відповідності до останніх змін у Законі України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», що дозволило впровадити більш гнучкі механізми прийняття рішень на загальних зборах учасників.

Підприємство зареєстроване відповідно до вимог чинного законодавства України і здійснює діяльність на підставі статуту. Місцезнаходження підприємства – м. Дніпро, де зосереджені основні виробничі потужності та адміністративний офіс [7]. Вибір локації обумовлений статусом міста як потужного промислового та логістичного хабу, що забезпечує прямий доступ до ключових транспортних артерій України та знижує витрати на логістику сировини. Основні види діяльності охоплюють виробництво, оптову і роздрібну торгівлю, а також надання супутніх послуг клієнтам. У 2025 році підприємство розширило перелік КВЕД, додавши напрямки, пов'язані з прямою онлайн-дистрибуцією та сервісним обслуговуванням, що стало відповіддю на цифровізацію ринку.

Статутний капітал підприємства «Ассоль» сформований відповідно до вимог законодавства та забезпечує мінімальний рівень майнових гарантій для

кредиторів [12]. Структура власності є диверсифікованою: серед засновників представлені як фізичні, так і юридичні особи, що забезпечує стабільність корпоративного управління. Загальні збори учасників є вищим органом управління підприємством. Протягом 2024–2025 рр. відбулася часткова реінвестиція чистого прибутку у статутний капітал для забезпечення можливості отримання довгострокових кредитних ліній під розширення виробництва. Це рішення дозволило збільшити власний капітал на 15%, що суттєво покращило показники фінансової незалежності підприємства в очах банківських установ.

Організаційна структура підприємства «Ассоль» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між підрозділами та дозволяє ефективно координувати їх діяльність [15]. На чолі підприємства стоїть директор, якому підпорядковані фінансовий, виробничий, комерційний та адміністративний відділи.

Детальний опис функціональних обов'язків підрозділів (станом на 2025 рік):

- Адміністративний відділ: координує документообіг, забезпечує юридичний супровід та взаємодію з державними органами. У 2025 році було впроваджено систему електронного документообігу, що скоротило час обробки внутрішніх запитів на 30%.
- Виробничий відділ: відповідає за повний цикл створення продукту. У 2025 році тут було створено групу технологічного контролю, що слідкує за дотриманням екологічних стандартів.
- Фінансовий відділ: окрім обліку, займається інвестиційним плануванням. У 2025 році відділ перейшов на хмарні рішення для ведення бухгалтерії.

У 2025 році в структурі комерційного відділу було виокремлено підрозділ цифрового маркетингу та SMM, що обумовлено зміною поведінкових паттернів споживачів та необхідністю посилення присутності бренду в онлайн-середовищі. Цей крок дозволив залучити нову цільову

аудиторію віком 18–30 років, що раніше була поза зоною впливу традиційних каналів продажу.

Система управління підприємством базується на принципах бюджетування та контролінгу. Виробничий відділ орієнтований на впровадження ощадливого виробництва (Lean Manufacturing), що дозволило у 2025 році знизити рівень виробничих втрат на 4,5%. Впровадження концепції Kaizen на робочих місцях сприяло виявленню «вузьких місць» у ланцюгу створення вартості, що безпосередньо вплинуло на зниження собівартості одиниці продукції.

Чисельність персоналу підприємства «Ассоль» на кінець 2025 року становить 92 особи, з яких більша частина зайнята безпосередньо у виробничому процесі [24]. Середній вік працівників – 36 років, що свідчить про достатньо молодий і продуктивний колектив. Рівень кваліфікації персоналу відповідає вимогам сучасного виробництва: понад 60% працівників мають вищу або спеціальну освіту.

Аналіз кадрового потенціалу за 2024–2025 рр.:

- Плинність кадрів знизилася з 12% у 2023 році до 8% у 2025 році завдяки розширенню соціального пакету.
- У 2025 році 15 працівників виробничого відділу пройшли курси підвищення кваліфікації за кордоном, що дозволило запустити нове обладнання без залучення зовнішніх консультантів.

У 2025 році було впроваджено систему KPI для менеджерів середньої ланки, що позитивно вплинуло на швидкість прийняття управлінських рішень. Система включає показники обсягу збуту, рівня задоволеності клієнтів (NPS) та дотримання бюджетних лімітів.

Основні засоби підприємства включають виробниче обладнання, транспортні засоби, офісне приміщення та складські площі. Ступінь зносу основних засобів становить близько 38%, що є поліпшенням порівняно з минулими періодами завдяки реалізації програми модернізації [28]. Якщо у 2022 році ступінь зносу перевищував 50%, то цілеспрямована інвестиційна

політика 2024–2025 років дозволила оновити парк верстатів на 25%. Це не лише підвищило точність обробки виробів, а й знизило споживання електроенергії на 12% на одиницю продукції. Зокрема, у першій половині 2025 року було введено в експлуатацію дві нові автоматизовані лінії, що дозволило диверсифікувати асортиментну лінійку продукції. Ці лінії мають модульну архітектуру, що дає змогу швидко переналаштовувати виробництво під випуск дрібних партій індивідуальних замовлень.

Для детального аналізу фінансово-економічного стану підприємства «Ассоль» розглянемо основні показники його діяльності за останні три роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства «Ассоль»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2024, %
Дохід від реалізації, тис. грн	12 340	14 870	17 230	20 450	+18,6
Собівартість продукції, тис. грн	8 640	10 120	11 580	13 540	+16,9
Валовий прибуток, тис. грн	3 700	4 750	5 650	6 910	+22,3
Чистий прибуток, тис. грн	1 240	1 680	2 140	2 820	+31,7
Чисельність персоналу, осіб	74	80	85	92	+8,2
Фонд оплати праці, тис. грн	3 100	3 750	4 320	5 180	+19,9
Рентабельність продажів, %	10,05	11,30	12,42	13,79	+1,37 п.п.
Продуктивність праці, тис. грн/особу	166,8	185,9	202,7	222,3	+9,7

Як видно з даних таблиці 2.1, у 2025 році підприємство «Ассоль» зберегло темпи зростання, попри складну макроекономічну ситуацію в країні. Дохід від реалізації вперше перевищив позначку у 20 млн грн. Важливо зазначити, що темпи зростання чистого прибутку (+31,7%) випереджають темпи зростання доходу (+18,6%), що свідчить про високу операційну ефективність та успішну оптимізацію витрат.

Випереджальне зростання валового прибутку порівняно із собівартістю свідчить про ефективність перегляду договорів із постачальниками та закупівлю сировини великими партіями зі знижками. Зростання фонду оплати праці на 19,9% при зростанні чисельності лише на 8,2% вказує на суттєве підвищення реальної заробітної плати працівників, що є частиною стратегії утримання талантів.

Аналіз рентабельності за 2025 рік продемонстрував значення 13,79%, що є найвищим показником за останні чотири роки. Це стало можливим завдяки зміщенню акценту у продажах на більш маржинальні групи товарів та розширенню присутності у прямому каналі збуту (B2C через власну онлайн-платформу). Розвиток власного інтернет-магазину дозволив уникнути сплати комісійних винагород посередникам, що додало близько 2,5% до загальної рентабельності.

Чистий прибуток за аналізований період зріс майже вдвічі – з 1 240 тис. грн до 2 140 тис. грн [36]. Рентабельність продажів збільшилася з 10,05% до 12,42%, що вказує на підвищення ефективності управління витратами та вдосконалення системи ціноутворення. Продуктивність праці також зросла – із 166,8 тис. грн/особу до 202,7 тис. грн/особу, що підтверджує ефективність заходів з оновлення обладнання та розвитку персоналу. Важливим аспектом аналізу є те, що у 2025 році підприємство почало активно використовувати інструменти податкового планування, що дозволило легально оптимізувати податкове навантаження та спрямувати звільнені кошти на НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи).

Аналіз структури витрат підприємства свідчить про те, що найбільшу частку займає собівартість продукції – близько 67–70% від доходу [41]. У 2025 році спостерігається тенденція до зниження цієї частки за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій. Операційні витрати знаходяться на рівні 17–17,5%, що відповідає галузевим нормативам. Показник витрат на оплату праці становить близько 25% від загальних витрат, що є прийнятним для підприємства зі значною часткою ручної праці.

Динаміка витрат у 2025 році:

- Витрати на маркетинг зросли на 40%, що окупилося збільшенням доходу на 18,6%.
- Витрати на логістику стабілізувалися завдяки переходу на власний автопарк малотоннажних вантажівок.

Підприємство «Ассоль» розраховується з постачальниками переважно на умовах відстрочки платежу 30–60 днів, що дозволяє ефективно управляти оборотним капіталом [44]. Дебіторська заборгованість за аналізований період утримувалась у прийнятних межах, коефіцієнт її оборотності становить у середньому 8,4 рази на рік. Це свідчить про ефективну кредитну політику підприємства щодо покупців. У 2025 році було впроваджено скорингову систему оцінки надійності контрагентів, що дозволило знизити обсяг безнадійної дебіторської заборгованості до рекордного мінімуму – 0,5% від обороту.

Загалом, організаційно-економічна характеристика підприємства «Ассоль» дозволяє стверджувати, що воно є фінансово стійким і динамічно розвивається, маючи передумови для подальшого зростання та реалізації нових бізнес-ідей. Стан активів, кваліфікація персоналу та позитивна динаміка прибутку створюють ідеальний фундамент для інвестування у розробку інноваційних продуктів у 2026 році.

Для повної характеристики передумов реалізації нової бізнес-ідеї необхідно детально розглянути стан нематеріальних активів та рівень цифрової трансформації підприємства, оскільки саме ці чинники у 2026 році визначають конкурентоспроможність на українському ринку.

Протягом 2025 року ТОВ «Ассоль» завершило перехід на інтегровану ERP-систему (Enterprise Resource Planning), що дозволило об'єднати фінансовий облік, управління складом та клієнтську базу в єдиний інформаційний простір. Це забезпечило керівництву доступ до аналітики в режимі реального часу (Real-time Analytics), що є критично важливим для оперативного реагування на цінові коливання ринку у 2026 році.

Автоматизація рутинних процесів у комерційному відділі дозволила вивільнити до 20% робочого часу менеджерів, який було переспрямовано на розробку стратегій лояльності для постійних клієнтів.

Маркетингові дослідження, проведені наприкінці 2025 року, підтвердили, що рівень впізнаваності бренду «Ассоль» у Дніпровському регіоні зріс на 15% порівняно з 2023 роком. Репутаційний капітал підприємства базується на трьох принципах: стабільна якість, дотримання термінів поставок та соціальна відповідальність. У 2025 році компанія ініціювала програму «Еко-Ассоль», спрямовану на переробку виробничих відходів, що не лише покращило імідж в очах еко-свідомих споживачів, а й принесло додатковий дохід від реалізації вторинної сировини у розмірі 140 тис. грн за рік.

Для оцінки фінансового фундаменту під нову бізнес-ідею розрахуємо ключові коефіцієнти фінансового стану (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Ассоль» (2023–2025 рр.)

Коефіцієнт	2023 р.	2024 р.	2025 р. (факт)	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,42	1,51	1,68	> 1,5
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,48	0,52	0,58	> 0,5
Коефіцієнт оборотності активів	1,12	1,18	1,24	зростання
Рентабельність активів (ROA), %	8,4	9,6	11,2	зростання

Дані таблиці 2.2 демонструють, що коефіцієнт фінансової незалежності у 2025 році вперше перевищив позначку 0,55, що свідчить про переважання власного капіталу над позиковим. Це знижує ризики банкрутства та дозволяє підприємству розраховувати на пільгові відсоткові ставки при залученні інвестиційних кредитів для реалізації нових проектів у 2026 році. Зростання показника ROA (рентабельність активів) до 11,2% підтверджує ефективність використання кожної гривні, вкладеної в майно підприємства.

Спираючись на динаміку 2022–2025 років, аналітичний відділ ТОВ «Ассоль» розробив оптимістичний сценарій розвитку на 2026 рік. Прогнозується, що впровадження нової бізнес-ідеї дозволить:

- Збільшити обсяг чистого прибутку ще на 18–22% за рахунок виходу в нішу преміум-сегменту.
- Розширити штат на 10–12 висококваліфікованих спеціалістів у галузі інноваційних технологій.
- Зменшити термін окупності нових інвестиційних витрат до 14–16 місяців завдяки високій операційній базі.

Важливо підкреслити, що наявність власного логістичного підрозділу, сформованого у 2025 році, мінімізує зовнішні ризики збоїв у ланцюгах постачання, які прогножуються для українського ринку у першій половині 2026 року. Таким чином, ТОВ «Ассоль» має не лише фінансовий «запас міцності», а й організаційну гнучкість для швидкого масштабування.

Станом на початок 2026 року, операційна діяльність ТОВ «Ассоль» базується на чітко регламентованому ланцюгу створення вартості, який пройшов етап оптимізації у 2025 році завдяки впровадженню ERP-системи. Процес проходження замовлення від моменту першого контакту з клієнтом до фактичного відвантаження продукції зі складу включає п'ять основних етапів, кожен з яких закріплений за відповідним структурним підрозділом.

Етап 1. Генерація та обробка вхідного запиту (Комерційний відділ)

У 2025 році частка замовлень, що надходять через цифрові канали (власний сайт, маркетплейси, соцмережі), зросла до 65% від загального обсягу. Процес розпочався з фіксації ліда в CRM-системі. Менеджер з продажу протягом 15 хвилин здійснює верифікацію замовлення, уточнює специфікації продукції, актуальну ціну (з урахуванням динамічного ціноутворення 2025 року) та перевіряє наявність залишків на складі в режимі реального часу. Якщо товар потребує індивідуального виготовлення, запит автоматично перенаправляється до технологічного бюро виробничого відділу для калькуляції термінів.

Етап 2. Фінансовий контроль та резервування (Фінансовий відділ)

Після підтвердження специфікації система автоматично формує рахунок-фактуру. Станом на 2025 рік, для постійних контрагентів діє автоматизована система перевірки кредитного ліміту. Якщо дебіторська заборгованість клієнта перевищує встановлений поріг, замовлення блокується до моменту погашення боргу. Після підтвердження оплати (або погодження відстрочки) товар резервується в системі управління складом (WMS), що унеможливорює виникнення «подвійних продажів» – проблеми, яка була критичною для підприємства до 2024 року.

Етап 3. Виробниче планування та забезпечення (Виробничий відділ)

У разі відсутності готової продукції на складі, замовлення потрапляє в план виробництва. У 2025 році підприємство перейшло на використання алгоритмів синхронного планування. Виробничий департамент аналізує завантаження ліній, що були введені в експлуатацію в першій половині 2025 року, та формує чергу замовлень. Одночасно відділ постачання отримує автоматичне сповіщення про необхідність дозакупівлі сировини, якщо її рівень впав нижче «точки замовлення» (Safety Stock).

Етап 4. Складська обробка та пакування (Логістичний підрозділ)

Коли продукція готова, вона маркується унікальними QR-кодами, що дозволяє відстежувати кожну одиницю товару. Складський персонал виконує комплектацію замовлення згідно з електронним листом збору. У 2025 році було впроваджено стандартизоване пакування з використанням екологічних матеріалів (згідно зі стратегією «Еко-Ассоль»), що дозволило знизити рівень пошкоджень продукції під час транспортування на 3,2%.

Етап 5. Відвантаження та логістика (Транспортний відділ)

Заключний етап включає формування маршрутного листа для власного автопарку або передачу замовлення сторонньому логістичному оператору (наприклад, Нова Пошта). Завдяки впровадженню у 2025 році системи GPS-моніторингу, клієнт отримує автоматичне сповіщення з посиланням на трекінг свого замовлення. Процес завершується підписанням електронних

товарно-транспортних накладних (е-ТТН), що повністю відповідає вимогам законодавства 2025–2026 рр.

Таблиця 2.3

Часові регламенти проходження замовлення ТОВ «Ассоль» (Порівняння 2024 та 2025 рр.)

Найменування операції	Регламент 2024 р. (год)	Регламент 2025 р. (год)	Ефект оптимізації
Обробка заявки та виставлення рахунку	4,0	1,5	Скорочення на 62%
Підтвердження оплати та резервування	2,0	0,5	Автоматизація
Комплектація замовлення на складі	6,0	4,0	WMS-система
Підготовка супровідної документації	3,0	0,5	Електронний підпис
ЗАГАЛЬНИЙ ЧАС (без врахування виробництва)	15,0	6,5	Зростання швидкості у 2,3 рази

Аналіз моделі «AS-IS» дозволяє зробити висновок, що попри високу ефективність існуючих процесів, у 2026 році ТОВ «Ассоль» стикається з обмеженням пропускної здатності на етапі виробничої комунікації. Саме тому бізнес-ідея, що пропонується у розділі 3, спрямована на впровадження інструментів самообслуговування клієнтів (Customer Self-Service), що дозволить виключити людський фактор на етапі формування замовлення та ще більше скоротити операційний цикл.

Крім того, виявлено, що у 2025 році витрати на обробку одного замовлення знизилися на 18% порівняно з попереднім періодом, що створило фінансову подушку для масштабування бізнесу. Проте, існуюча модель все ще має «вузькі місця» в частині зворотного зв'язку та післяпродажного сервісу, що є зоною росту для майбутньої бізнес-стратегії.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства

Ефективне управління сучасним підприємством неможливе без системного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища його функціонування. Зовнішнє середовище формує умови та обмеження для діяльності підприємства, визначаючи ринкові можливості і загрози, тоді як внутрішнє середовище відображає ресурсний потенціал і організаційні можливості досягнення стратегічних цілей [2].

Для комплексної оцінки середовища функціонування підприємства «Ассоль» доцільно застосувати методологію PEST-аналізу, що дозволяє структурно розглянути політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу [9]. Кожна з цих груп чинників формує окремий вимір зовнішнього середовища, що може як відкривати нові можливості, так і генерувати ризики для підприємства.

Політичне середовище України характеризується підвищеною нестабільністю, пов'язаною з воєнним станом і геополітичною невизначеністю. Органи державної влади запроваджують регуляторні зміни, спрямовані на підтримку вітчизняного виробника, що загалом є сприятливим для підприємств на кшталт «Ассоль» [14]. Водночас складна безпекова ситуація обумовлює додаткові ризики для безперервності виробничих процесів і постачання.

Серед значущих регуляторних чинників слід виокремити податкове законодавство, яке зазнало суттєвих змін у воєнний і повоєнний періоди [18]. Введення додаткових зборів, зміни у ставках ПДВ і єдиного соціального внеску безпосередньо впливають на рівень витрат підприємства. Державна підтримка малого та середнього бізнесу через гарантійні фонди, кредитні програми та гранти частково компенсує ці негативні чинники.

Економічне середовище функціонування підприємства «Ассоль» характеризується значною волатильністю внаслідок інфляційних процесів,

девальвації гривні та скорочення купівельної спроможності населення [22]. Рівень інфляції за досліджуваний період коливався в межах 15–26%, що суттєво впливало на динаміку витрат і цінову політику підприємства. Підвищення тарифів на енергоносії збільшило виробничі витрати і стало однією з ключових проблем для підприємства.

Водночас відбувається поступова відбудова економіки, зростання обсягів державних і приватних інвестицій, активізація кредитування бізнесу. Ринок споживчих товарів, на якому працює «Ассоль», демонструє ознаки відновлення попиту, особливо у сегментах товарів першої необхідності та продуктів повсякденного споживання [29]. Курсова стабілізація гривні у 2024 році дозволила підприємствам краще планувати імпортні закупівлі та цінову стратегію.

Соціальне середовище формує попит на продукцію підприємства і визначає споживчі тенденції. Демографічна ситуація в Україні ускладнена через масову міграцію населення за кордон, що скоротило місткість внутрішнього ринку [34]. Водночас, переміщені особи з окупованих та прифронтових регіонів стали новою цільовою аудиторією для підприємств у відносно стабільних регіонах, де функціонує «Ассоль».

Спостерігається зміна споживчих пріоритетів: зростає попит на локальні товари вітчизняного виробництва, покупці все більше орієнтуються на співвідношення ціни та якості [38]. Тенденція до здорового способу життя, екологічної відповідальності та стійкого споживання набирає сили серед міських мешканців, що формує нові ринкові ніші для підприємств-виробників.

Технологічне середовище стрімко змінюється під впливом цифровізації економіки. Автоматизація виробничих процесів, впровадження ERP-систем управління, розвиток електронної комерції відкривають значні можливості для підвищення ефективності підприємств [43]. Підприємство «Ассоль» поступово впроваджує цифрові рішення, зокрема систему автоматизованого обліку запасів і CRM-платформу для управління відносинами з клієнтами.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства доцільно використати підхід, що базується на оцінці ресурсного потенціалу, включаючи фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси. Внутрішнє середовище «Ассоль» загалом можна охарактеризувати як задовільне, з певними областями для вдосконалення [49].

Фінансові ресурси підприємства забезпечують поточну операційну діяльність і дозволяють фінансувати невеликі інвестиційні проекти за рахунок власних коштів. Коефіцієнт фінансової автономії становить близько 0,58, що свідчить про прийнятний рівень незалежності від зовнішніх кредиторів [52]. Проте для реалізації масштабних інвестиційних проектів підприємству буде потрібне залучення зовнішнього фінансування.

Матеріально-технічна база підприємства, як зазначалось вище, оновлювалась протягом останніх трьох років. Виробниче обладнання забезпечує достатню продуктивність, проте окремі технологічні процеси залишаються недостатньо автоматизованими, що обмежує можливості нарощування обсягів виробництва без залучення додаткового персоналу [55]. Складські площі є власністю підприємства, що знижує операційні витрати і забезпечує логістичну незалежність.

Для узагальнення результатів аналізу середовища функціонування підприємства «Ассоль» проведемо SWOT-аналіз, що дозволяє структуровано відобразити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози (табл. 2.4) [58].

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємства «Ассоль»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільна фінансова база та зростаючий прибуток Досвідчений менеджмент Висока лояльність існуючих клієнтів Власна виробнича та складська база Розвинена система якості продукції	Недостатній рівень автоматизації виробництва Обмежений маркетинговий бюджет Висока залежність від ключових постачальників Недостатньо розвинений онлайн-канал продажів Обмежений

	географічний охоплення ринку
Можливості (О)	Загрози (Т)
Зростання попиту на вітчизняні товари Державні програми підтримки бізнесу Розширення через електронну комерцію Вихід на нові регіональні ринки Партнерство з міжнародними організаціями	Інфляція та зростання витрат Посилення конкуренції Нестабільність постачань Коливання курсу валют Ризику, пов'язані з воєнними діями

У 2025 році аналітичний відділ ТОВ «Ассоль» провів комплексну ревізію стратегічних чинників впливу. Результати аналізу демонструють, що підприємство володіє достатнім внутрішнім потенціалом для нівелювання зовнішніх загроз, які загострилися на початку 2026 року.

1. Сильні сторони (Strengths)

- Технологічне лідерство у регіональному сегменті: Завдяки введенню в експлуатацію двох автоматизованих ліній у 2025 році, ТОВ «Ассоль» досягло найнижчого показника виробничого браку в галузі (менше 0,3%). Це дозволило компанії позиціонувати себе як виробника преміальної якості за ціною мас-маркету.

- Висока адаптивність організаційної структури: Лінійно-функціональна структура, доповнена у 2025 році підрозділом цифрового маркетингу, дозволяє приймати стратегічні рішення протягом 24 годин. Впровадження КРІ для менеджменту середньої ланки забезпечило 98% виконання операційних планів у IV кварталі 2025 року.

- Фінансова стійкість та власна ліквідність: Відсутність критичної залежності від зовнішнього кредитування у 2025 році та наявність власного капіталу (коефіцієнт незалежності 0,58) робить підприємство стійким до коливань облікової ставки НБУ у 2026 році.

2. Слабкі сторони (Weaknesses)

- Обмеженість складської логістики: Зростання обсягів виробництва у 2025 році на 18,6% виявило проблему дефіциту власних складських площ класу «А». Наразі підприємство змушене орендувати

додаткові потужності, що збільшує логістичні витрати на 4% від собівартості.

- Залежність від вузького кола постачальників специфічної сировини: Попри диверсифікацію 2025 року, близько 12% критичних компонентів все ще постачаються від монопольних імпортерів, що створює ризики при збоях на кордоні у 2026 році.

- Недостатня автоматизація післяпродажного сервісу: Аналіз скарг клієнтів за 2025 рік показав, що час обробки запитів на сервісну підтримку залишається високим (до 48 годин), що негативно впливає на показник LTV (Lifetime Value) клієнта.

3. Можливості (Opportunities)

- Експансія на ринки Європейського Союзу через e-commerce: Впровадження у 2025 році стандартів якості, гармонізованих із директивами ЄС, відкриває можливість прямого експорту через міжнародні маркетплейси (Amazon, Allegro) у 2026 році.

- Розвиток власної екосистеми цифрових послуг: Впровадження бізнес-ідеї щодо Customer Self-Service (особистого кабінету клієнта) дозволить збирати Big Data про споживачів, що стане базою для персоналізованих маркетингових пропозицій у майбутньому.

- Державні програми підтримки енергомодернізації: У 2026 році очікується запуск нових грантових програм для бізнесу, що впроваджує сонячну генерацію. ТОВ «Ассоль» вже підготувало проєкт встановлення сонячних панелей на дахах цехів, що може знизити витрати на енергію ще на 25%.

4. Загрози (Threats)

- Макроекономічна нестабільність та інфляційні процеси: Прогноз на 2026 рік передбачає збереження волатильності курсу гривні, що безпосередньо впливає на вартість імпортних комплектуючих та купівельну спроможність населення.

– Дефіцит кваліфікованої робочої сили: Посилення міграційних процесів та мобілізаційні заходи у 2025–2026 рр. створюють ризик «кадрового голоду». Для нівелювання цієї загрози підприємство планує подальшу автоматизацію процесів, щоб знизити роль людського фактору на 15%.

– Зростання вартості логістичних послуг сторонніх операторів: Підвищення цін на паливо та акцизів у 2025 році вже призвело до росту тарифів перевізників на 20%. Це стимулює ТОВ «Ассоль» до розширення власного автопарку у 2026 році.

Аналіз SWOT-матриці дозволяє виявити стратегічні альтернативи для підприємства «Ассоль». Ключова стратегічна можливість полягає у поєднанні сильної фінансової бази з тенденцією до зростання попиту на вітчизняну продукцію, що відкриває перспективи для нарощування виробництва та виходу на нові ринки збуту [62]. Стратегія SO (Strengths + Opportunities) є найперспективнішою для підприємства в поточних умовах.

Водночас необхідно нівелювати слабкі сторони через залучення інвестицій у цифровізацію і маркетинг, а також знизити вплив загроз через диверсифікацію постачальників і розвиток власних логістичних можливостей [65]. Важливим є розвиток онлайн-каналу продажів як стратегічного резервного каналу в умовах можливих обмежень офлайн-торгівлі.

Таблиця 2.5

Матриця стратегічних дій ТОВ «Ассоль» на основі SWOT-аналізу (2026 р.)

Комбінація чинників	Стратегічне рішення	Очікуваний ефект у 2026 р.
Сильні сторони + Можливості	Використання технологічної бази для виходу на ринки ЄС.	Збільшення валютного виторгу на 15%.
Слабкі сторони + Можливості	Будівництво нового логістичного хабу із впровадженням WMS.	Зниження витрат на зберігання на 12%.
Сильні сторони + Загрози	Перехід на енергоефективні технології для утримання цін.	Збереження частки ринку при рості цін у конкурентів.
Слабкі сторони + Загрози	Впровадження CRM-системи для автоматизації сервісу.	Зменшення відтоку клієнтів (Churn Rate) на 10%.

Таким чином, деталізований SWOT-аналіз підтверджує, що головним вектором розвитку ТОВ «Ассоль» у 2026 році має стати цифрова трансформація та максимальна автономізація виробничих і логістичних процесів. Це дозволить не лише подолати існуючі слабкі сторони, а й створити унікальну конкурентну перевагу, яку неможливо швидко скопіювати.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства «Ассоль» підтверджує наявність достатнього потенціалу для розробки та реалізації нових бізнес-ідей. Позитивна фінансова динаміка, зростаючий ринковий попит і підтримка державних програм створюють сприятливі умови для стратегічного розвитку.

Ефективність діяльності ТОВ «Ассоль» безпосередньо залежить від якості інтелектуального капіталу. Станом на кінець 2025 року середня заробітна плата на підприємстві зросла на 22% порівняно з 2024 роком, що дозволило компанії конкурувати за фахівців із великими міжнародними холдингами, представленими в Дніпровському регіоні.

Структура персоналу за рівнем освіти та досвідом (станом на 2025 р.):

- Вища профільна освіта: 64% (зростання на 4% за рік за рахунок залучення молодих спеціалістів);
- Середня спеціальна освіта: 28%;
- Досвід роботи понад 5 років у галузі: 42% персоналу, що забезпечує стабільність технологічних процесів.

У 2025 році відділ персоналу впровадив «Програму безперервного навчання». За звітний період 12 провідних інженерів пройшли сертифікацію з управління автоматизованими лініями (Siemens/ABB), що були закуплені у першому кварталі 2025 року. Це мінімізувало витрати на сервісне обслуговування від сторонніх підрядників, зекономивши підприємству близько 280 тис. грн на рік.

Особливу увагу приділено цифровій грамотності: 100% адміністративного персоналу пройшли тренінги з роботи в новій ERP-системі

та основам кібербезпеки, що стало критично важливим у зв'язку зі зростанням кількості кібератак на український бізнес у 2025 році.

Для стратегічного обґрунтування бізнес-ідеї у 2025 році було проведено галузевий аналіз за методологією Майкла Портера, що дозволило визначити позицію підприємства на ринку 2026 року.

1. Суперництво серед існуючих конкурентів (Високе): Ринок м. Дніпро характеризується високою концентрацією локальних виробників. Проте «Ассоль» у 2025 році зміцнила позиції за рахунок впровадження індивідуальної конфігурації замовлень, чого не можуть забезпечити великі серійні заводи.

2. Загроза з боку нових гравців (Низька): Високий поріг входу (вартість енергоносіїв, складність логістики та дефіцит кваліфікованих кадрів у 2025–2026 рр.) обмежує появу нових конкурентів.

3. Вплив постачальників (Середній): Завдяки стратегії диверсифікації, прийнятій у 2025 році, підприємство не залежить від одного постачальника. Частка імпортової сировини була знижена з 45% до 32% на користь вітчизняних аналогів.

4. Вплив покупців (Високий): Споживач у 2026 році стає більш вимогливим до термінів та сервісу. Саме тому впровадження системи самообслуговування клієнтів (Customer Self-Service) є вимогою часу.

5. Загроза продуктів-замінників (Середня): Зростання цін на енергоносії у 2025 році стимулює попит на більш дешеві аналоги, проте «Ассоль» тримає частку ринку завдяки переходу на енергоефективне виробництво, що стримує ріст цін.

У 2025 році ТОВ «Ассоль» офіційно закріпило статус «зеленого підприємства». Це не лише маркетинговий хід, а й реальна економічна стратегія. Впровадження системи замкненого циклу використання технічної води на виробництві дозволило скоротити водоспоживання на 18% у 2025 році.

Соціальний пакет для працівників у 2026 році включає:

- Медичне страхування (впроваджено у липні 2025 р.);
- Компенсацію витрат на професійне навчання;
- Гнучкий графік для персоналу, який працює віддалено (ІТ та маркетинг).

Такі заходи дозволили знизити коефіцієнт плинності кадрів до історичного мінімуму – 7,2%, що є одним із найкращих показників у галузі по Дніпровському регіону.

За результатами аналізу діяльності за 2022–2025 роки, ТОВ «Ассоль» володіє надлишковою ліквідністю у розмірі 4,2 млн грн (вільні грошові кошти на рахунках станом на 31.12.2025). Це дозволяє підприємству профінансувати запуск нової бізнес-ідеї без залучення зовнішніх дорогих кредитів у 2026 році.

Чиста рентабельність активів (ROA) на рівні 11,2% свідчить про те, що менеджмент вміє ефективно розпоряджатися ресурсами. Отже, організаційно-економічне підґрунтя для переходу до Розділу 3 «Розробка та обґрунтування бізнес-ідеї» є повністю сформованим та підтвердженим позитивною динамікою всіх ключових показників.

2.3 Оцінка конкурентних переваг та проблем розвитку підприємства

Оцінка конкурентних переваг є ключовим елементом стратегічного аналізу, що дозволяє визначити унікальні характеристики підприємства, які забезпечують його перевагу над суперниками на ринку. Конкурентна перевага – це сукупність відмінних рис підприємства, що дозволяє йому отримувати більший дохід порівняно з конкурентами або залучати більше споживачів у довгостроковій перспективі [4]. Станом на 2025 рік концепція конкурентоспроможності ТОВ «Ассоль» зазнала трансформації, змістивши акцент із суто цінової експансії на технологічну диференціацію та цифрову персоналізацію клієнтського досвіду.

Для системної оцінки конкурентних переваг підприємства «Ассоль» скористаємося моделлю п'яти сил Портера, яка дозволяє проаналізувати конкурентну інтенсивність у галузі [10]. Відповідно до цієї моделі, конкурентне середовище формується під впливом загрози появи нових гравців, ринкової сили постачальників і покупців, загрози появи продуктів-замінників та інтенсивності суперництва між існуючими конкурентами. Згідно з результатами моніторингу галузі у 2025 році, структура конкурентних сил зазнала динамічних змін під впливом волатильності макроекономічних показників та інтеграції українського бізнесу до європейських стандартів.

Загроза появи нових конкурентів у галузі оцінюється як помірна. З одного боку, вхідні бар'єри пов'язані зі значними капітальними вкладеннями, необхідністю формування клієнтської бази та доступу до налагоджених каналів дистрибуції [17]. З іншого боку, державні програми підтримки підприємництва та відносно низькі регуляторні бар'єри спрощують вхід нових гравців на ринок у перспективі повоєнного відновлення.

Ринкова сила постачальників підприємства «Ассоль» є помірною. Основні постачальники сировини і матеріалів розосереджені по різних регіонах, що знижує залежність підприємства від будь-якого окремого постачальника [23]. Проте для окремих специфічних компонентів ринок постачальників є достатньо концентрованим, що може обумовлювати тиск на ціни закупівлі. Підприємство активно працює над диверсифікацією ланцюга постачання. Проте аналіз 2025 року свідчить про збереження критичної залежності від імпорту високотехнологічних компонентів, що в умовах валютних коливань спричиняє тиск на маржинальність.

Ринкова сила покупців є значною через широку пропозицію альтернативних товарів і відносно низькі витрати на переключення між постачальниками для основних клієнтів – оптових покупців і роздрібних мереж [27]. Водночас лояльність кінцевих споживачів до продукції підприємства є досить високою, що частково нівелює цю загрозу. Рівень

повторних покупок серед прямих клієнтів перевищує 70%. З метою нівелювання цієї загрози у 2025 році підприємство розпочало впровадження CRM-аналітики, що дозволило підвищити рівень утримання клієнтів (Retention Rate) до 72% за рахунок персоналізованих програм лояльності та покращення сервісної підтримки.

Загроза з боку продуктів-замінників є реальною і залежить від цінової динаміки ринку. За умови суттєвого підвищення цін на продукцію «Ассоль» споживачі можуть переорієнтуватись на дешевші аналоги, зокрема імпорتنі товари або продукцію менших виробників [31]. Тому цінова політика підприємства у 2025–2026 роках базується на принципах «ціна-якість», де економія на масштабах виробництва дозволяє утримувати вартість на 5–7% нижче середньоринкової без втрати якісних характеристик.

Інтенсивність конкуренції у галузі є помірно-високою. На ринку функціонують кілька великих гравців, котрі займають значні частки ринку та мають розвинені дистрибуційні мережі, а також велика кількість малих підприємств, що конкурують у нішевих сегментах [37]. Підприємство «Ассоль» займає середню позицію за часткою ринку і конкурує передусім у сегментах якісної продукції за доступними цінами.

На основі проведеного аналізу можна виокремити ключові конкурентні переваги підприємства «Ассоль». По-перше, це тривала присутність на ринку та сформована репутація надійного постачальника якісної продукції [45]. По-друге, наявність власних виробничих потужностей дозволяє контролювати якість і собівартість виробництва. По-третє, гнучка система роботи з клієнтами, що включає індивідуальний підхід та оперативне реагування на запити. Ефективне управління операційними витратами забезпечило зниження собівартості одиниці продукції на 9,5% порівняно з середніми показниками конкурентів, що створює простір для цінового маневрування.

Цінова конкурентоспроможність підприємства забезпечується ефективним управлінням витратами та оптимізацією технологічних процесів. Витрати на виробництво одиниці продукції у підприємства «Ассоль» є

нижчими на 8–12% порівняно із середньогалузевим показником, що дозволяє встановлювати привабливі ціни без втрати маржинальності [50]. Це є суттєвою перевагою в умовах цінової чутливості ринку.

Для кількісної оцінки конкурентних позицій підприємства «Ассоль» побудуємо порівняльну таблицю за ключовими факторами конкурентоспроможності (табл. 2.6) [54].

Таблиця 2.6

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємства «Ассоль»

Фактор конкурентоспроможності	Вага фактора	«Ассоль»	Конкурент 1	Конкурент 2
Якість продукції	0,20	4,5	4,2	3,8
Ціна	0,25	4,3	3,9	4,5
Асортимент	0,15	3,8	4,1	3,5
Сервіс та обслуговування	0,20	4,6	3,7	3,4
Маркетингова активність	0,10	3,2	4,0	3,6
Логістика та доставка	0,10	4,1	3,8	3,9
Зважена оцінка	1,00	4,19	3,96	3,88

Згідно з даними таблиці 2.6, інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Ассоль» на кінець 2025 року становить 4,41 бала, що свідчить про суттєвий відрив від основних конкурентів. Найбільш виражені переваги зосереджені у сфері якості та клієнтського сервісу, водночас параметр цифрової присутності, хоч і продемонстрував динаміку зростання порівняно з 2024 роком, все ще залишається зоною для стратегічного вдосконалення.

Порівняльна оцінка свідчить, що підприємство «Ассоль» має вищу зважену оцінку конкурентоспроможності (4,19 балів) порівняно з основними конкурентами (3,96 та 3,88 балів відповідно) [59]. Особливо виразними є переваги у якості продукції та рівні сервісного обслуговування клієнтів. Натомість у сфері маркетингової активності та розширення асортименту є суттєвий потенціал для вдосконалення.

Аналіз проблем розвитку підприємства «Ассоль» виявив кілька ключових бар'єрів, що обмежують його зростання. Першою і найбільш значущою проблемою є недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів. Підприємство ще не в повній мірі використовує можливості цифрового маркетингу, онлайн-продажів та автоматизованого управління виробничими процесами [63]. У 2025 році було зафіксовано, що ручна обробка частини замовлень збільшує операційний цикл на 15–20%, що є неприпустимим у сучасному динамічному середовищі.

Другою суттєвою проблемою є географічна концентрація збуту. Близько 78% доходу формується за рахунок продажів у межах одного регіону, що підвищує вразливість бізнесу до локальних економічних і безпекових потрясінь [67]. Диверсифікація географії продажів є стратегічним пріоритетом, однак вимагає значних інвестицій у розбудову дистрибуційної мережі. Протягом 2025 року було здійснено перші кроки до географічної диверсифікації, проте вихід на ринки західних областей України та експортні напрямки потребує капіталомістких інвестицій у складську інфраструктуру.

Третьою проблемою є обмежений інноваційний потенціал підприємства. Відсутність спеціалізованого відділу досліджень і розробок обмежує можливості систематичного оновлення продуктового портфелю та адаптації до мінливих споживчих уподобань [71]. Більшість продуктових інновацій є реактивними, а не проактивними, що знижує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Четвертою проблемою є кадровий дефіцит у сфері ІТ та маркетингу. Складна демографічна ситуація, відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон і висока конкуренція за таланти на ринку праці призводять до того, що підприємство стикається з труднощами у залученні і утриманні фахівців у цих критично важливих функціональних напрямках [74]. Конкуренція за таланти у 2025 році загострилася, що призвело до зростання витрат на пошук та адаптацію персоналу на 12%.

П'ятою проблемою є волатильність вхідних витрат. Нестабільність цін на сировину, енергоносії та логістику ускладнює фінансове планування і знижує прогнозованість результатів бізнесу. Підприємству бракує інструментів хеджування цих ризиків, зокрема довгострокових контрактів із постачальниками на фіксованих умовах [77].

Незважаючи на зазначені проблеми, підприємство «Ассоль» має достатній потенціал для їх подолання. Виявлені конкурентні переваги – якість продукції, цінова ефективність і сервіс – формують міцний фундамент для розробки і реалізації нових бізнес-ідей, що дозволять вивести підприємство на вищий рівень конкурентоспроможності [80]. Зокрема, стратегічний фокус на цифровізації та інноваційному оновленні продукції у 2026 році дозволить не лише нівелювати існуючі проблеми, а й забезпечити підприємству роль лідера у новому технологічному укладі галузі.

Таким чином, комплексний аналіз конкурентних переваг та проблем розвитку підприємства «Ассоль» підтверджує доцільність розробки стратегічних ініціатив, спрямованих на посилення ринкових позицій через цифровізацію, географічну диверсифікацію та інноваційний розвиток продуктового портфелю.

Особливої уваги в контексті стратегічного аналізу потребує оцінка адаптивної спроможності підприємства до динамічних трансформацій ринкового середовища, що виникли внаслідок глобальної цифровізації економічних відносин. Протягом 2025 року ТОВ «Ассоль» продемонструвало високий рівень резистентності до екзогенних шоків, що стало можливим завдяки превентивному формуванню резервів фінансової міцності та оптимізації структури капіталу. Системне вивчення внутрішнього потенціалу дозволяє стверджувати, що підприємство володіє унікальною комбінацією ресурсів та компетенцій, які в науковій літературі класифікуються як «динамічні спроможності». Саме здатність менеджменту оперативно перерозподіляти ресурси на користь високотехнологічних

напрямків виробництва стала ключовим фактором утримання ринкової частки в умовах рецесійних процесів у суміжних галузях.

Деталізація інвестиційного профілю підприємства у 2025 році вказує на зміщення вектору капіталовкладень від екстенсивного розширення потужностей до інтенсивного оновлення інтелектуальної складової активів. Зокрема, значні кошти було спрямовано на розробку та імплементацію алгоритмів предиктивної аналітики в системі управління збутом. Це дозволило скоротити похибку прогнозування попиту на 14%, що безпосередньо вплинуло на зниження витрат на утримання надлишкових товарних запасів. Важливим досягненням звітної періоду став перехід на закритий цикл енергозабезпечення окремих цехів, що в умовах нестабільності енергосистеми України у 2025–2026 роках забезпечило безперебійність виробничих процесів та підвищило надійність ТОВ «Ассоль» як стратегічного партнера для великих роздрібних мереж.

Дослідження логістичної складової конкурентоспроможності виявило, що географічна концентрація бізнесу, хоча і залишається джерелом певних ризиків, у 2025 році була використана як база для відпрацювання моделі «локального домінування». Впровадження системи експрес-доставки в межах Дніпровського хабу дозволило скоротити час виконання замовлення до рекордних 4 годин, що створило унікальну ціннісну пропозицію для B2B-сегменту, яку не здатні повторити національні гравці через складність логістичного плеча. Проте науковий підхід до стратегування вимагає диверсифікації цієї моделі на міжрегіональний рівень, що потребує інтеграції з хмарними логістичними платформами та створення мережі віртуальних складів (Micro-fulfillment centers) у ключових точках зростання.

Аналіз кадрової політики в умовах 2025 року підтвердив гіпотезу про те, що людський капітал є найбільш дефіцитним і водночас найбільш рентабельним ресурсом підприємства. ТОВ «Ассоль» вдалося нівелювати загрозу відтоку спеціалістів шляхом впровадження гнучких моделей зайнятості та розширення програм корпоративного менторства. Створення

внутрішнього «інкубатора ідей» у другій половині 2025 року призвело до розробки трьох раціоналізаторських пропозицій у сфері пакування, впровадження яких знизило логістичні втрати на 2,8% у річному вимірі. Це свідчить про високу лояльність персоналу та його готовність до інноваційних перетворень, що є критичною умовою для успішної реалізації будь-якої бізнес-ідеї.

Оцінка інформаційної безпеки та цифрової гігієни підприємства у 2025 році також стала невід'ємною частиною оцінки конкурентних переваг. У відповідь на зростання загроз у кіберпросторі, ТОВ «Ассоль» здійснило повний перехід на шифровані канали зв'язку з контрагентами та впровадило систему багаторівневої аутентифікації доступу до комерційної таємниці. Це зміцнило довіру з боку іноземних інвесторів та партнерів, які розглядають можливість участі у спільних проектах на 2026 рік. Таким чином, цифрова стійкість стає не просто технічною характеристикою, а стратегічним активом, що підвищує ринкову вартість підприємства.

Підсумовуючи аналітичний огляд, слід зауважити, що виявлений синергетичний ефект від поєднання операційної ефективності, фінансової незалежності та технологічної оновленості створює для ТОВ «Ассоль» сприятливе «вікно можливостей». Подальший розвиток потребує не просто кількісного зростання, а якісної мутації бізнес-моделі в сторону сервіс-орієнтованого підходу. Саме інтеграція інтелектуальних сервісів у фізичний продукт, що прогнозується як провідний тренд 2026 року, дозволить підприємству вийти з «червоного океану» цінової конкуренції та сформувати власний стійкий сегмент із високою доданою вартістю. Весь масив отриманих даних та розрахованих показників за період 2022–2025 років слугує беззаперечним доказом того, що ТОВ «Ассоль» не лише адаптувалося до кризових умов, а й трансформувало їх у драйвери власного інноваційного поступу.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу діяльності підприємства «Ассоль» та середовища його функціонування у другому розділі можна сформулювати такі узагальнюючі висновки.

По-перше, підприємство «Ассоль» є динамічно зростаючим суб'єктом господарювання з лінійно-функціональною організаційною структурою та стабільними фінансовими показниками. Дохід від реалізації за три роки зріс на 39,6%, чистий прибуток – майже вдвічі, рентабельність продажів підвищилась до 12,42%. Ці показники свідчать про ефективне управління та успішну реалізацію поточної стратегії розвитку.

По-друге, аналіз зовнішнього середовища за методологією PEST виявив суперечливий вплив макроекономічних чинників: з одного боку, зростає попит на вітчизняні товари та діють державні програми підтримки бізнесу, з іншого – зберігаються інфляційний тиск, кадровий дефіцит та безпекові ризики. Баланс цих чинників загалом є прийнятним для подальшого розвитку підприємства.

По-третє, SWOT-аналіз виявив, що сильні сторони підприємства – власна виробнича база, лояльна клієнтська база і позитивна фінансова динаміка – можуть бути ефективно поєднані з ринковими можливостями для реалізації стратегії зростання. Водночас слабкі сторони – недостатній рівень цифровізації та обмежений маркетинговий бюджет – потребують цілеспрямованих управлінських заходів.

По-четверте, за результатами моделі п'яти сил Портера конкурентне середовище підприємства характеризується помірною інтенсивністю, з найбільшим тиском з боку покупців і загрозою продуктів-замінників. Підприємство ефективно утримує конкурентні позиції завдяки якості продукції та рівню сервісу, що підтверджується вищою зваженою оцінкою конкурентоспроможності (4,19 балів) порівняно з конкурентами.

По-п'яте, аналіз проблем розвитку виявив п'ять ключових обмежень: недостатній рівень цифровізації, географічна концентрація збуту, обмежений інноваційний потенціал, кадровий дефіцит у сфері ІТ та маркетингу, а також волатильність вхідних витрат. Усі ці проблеми є вирішуваними і можуть стати передумовою для розробки нових бізнес-ідей у наступному розділі.

По-шосте, сукупність виявлених конкурентних переваг і визначених проблем формує конкретні передумови для розробки бізнес-ідеї, спрямованої на розширення цифрового каналу продажів і географічну диверсифікацію ринків збуту підприємства «Ассоль». Реалізація такої ідеї дозволить підприємству нівелювати ключові слабкі сторони і повною мірою використати наявний ринковий потенціал.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «АССОЛЬ»

3.1 Формування концепції бізнес-ідеї розвитку підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються надзвичайно високим рівнем конкурентності, що вимагає від суб'єктів підприємницької діяльності постійного пошуку нових підходів до організації бізнесу та забезпечення його сталого розвитку [3]. Підприємство «Ассоль», функціонуючи в динамічному ринковому середовищі, стикається з необхідністю формування чіткої та науково обґрунтованої бізнес-ідеї, яка дозволить не лише зберегти наявні ринкові позиції, але й забезпечити якісний стрибок у розвитку.

Концепція бізнес-ідеї є відправною точкою для будь-якого підприємницького проекту, оскільки вона визначає ключові параметри майбутньої діяльності, окреслює цільові ринки та формує стратегічне бачення підприємства [12]. В умовах турбулентного ринку особливого значення набуває здатність суб'єкта господарювання до своєчасної адаптації своєї ділової концепції відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз господарської діяльності підприємства «Ассоль», проведений у попередніх розділах роботи, засвідчив наявність значного потенціалу для розширення бізнесу за рахунок впровадження нових напрямків діяльності та вдосконалення існуючих бізнес-процесів [7]. Зокрема, було виявлено можливості для диверсифікації продуктового портфеля, виходу на нові географічні ринки та залучення додаткових сегментів споживачів.

Формування концепції бізнес-ідеї розвитку підприємства «Ассоль» базується на системному підході до аналізу ринкового середовища, внутрішніх можливостей організації та очікувань цільової аудиторії [21]. Запропонована бізнес-ідея передбачає комплексну модернізацію виробничих

процесів, оновлення асортиментної матриці та впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством.

У процесі формування концепції бізнес-ідеї було враховано такі ключові чинники: тенденції розвитку галузі, поведінку споживачів, дії конкурентів, технологічний прогрес та регуляторне середовище [15]. Комплексний облік зазначених факторів дозволив сформувати збалансовану та реалістичну концепцію, яка враховує як зовнішні виклики, так і внутрішні можливості підприємства.

Ключовим елементом запропонованої бізнес-ідеї є впровадження інноваційної моделі обслуговування клієнтів, що передбачає перехід від традиційних форм взаємодії до цифрових платформ [33]. Це дозволить суттєво розширити географію охоплення ринку, підвищити якість обслуговування та знизити операційні витрати підприємства у середньостроковій перспективі.

Важливим аспектом концепції є орієнтація на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу [8]. Сучасні споживачі дедалі частіше обирають компанії, які дотримуються екологічних стандартів і беруть активну участь у суспільному житті. Впровадження «зелених» технологій та соціально орієнтованих практик стане важливою конкурентною перевагою підприємства «Ассоль».

Концепція бізнес-ідеї передбачає три основні стратегічні напрямки розвитку підприємства: продуктова інновація, ринкова експансія та операційна ефективність [44]. Кожен із зазначених напрямків має чітко визначені цілі, часові рамки реалізації та показники успіху, що дозволяє здійснювати ефективний моніторинг прогресу та своєчасно коригувати стратегію.

Продуктова інновація передбачає розробку та виведення на ринок нових продуктів і послуг, які відповідають актуальним потребам споживачів та відрізняються від пропозицій конкурентів [29]. На основі проведеного маркетингового дослідження було встановлено, що цільова аудиторія

підприємства «Ассоль» виявляє зростаючий інтерес до персоналізованих рішень та екологічно чистих продуктів.

Ринкова експансія включає вихід на нові географічні ринки, а також залучення нових сегментів споживачів на вже існуючих ринках [18]. Аналіз ринкового потенціалу показав, що існують значні можливості для розширення присутності підприємства в суміжних регіонах, де попит на продукцію «Ассоль» задовольняється переважно за рахунок менш якісних альтернатив. Проникнення на нові ринки дозволить підприємству суттєво збільшити обсяги реалізації та диверсифікувати джерела доходу.

Операційна ефективність спрямована на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, зниження витрат та підвищення продуктивності праці [56]. Впровадження сучасних систем управління якістю, автоматизація рутинних операцій та реорганізація логістичних ланцюжків дозволять суттєво поліпшити фінансові показники підприємства без шкоди для якості кінцевого продукту.

Особливу увагу в концепції бізнес-ідеї приділено формуванню унікальної ціннісної пропозиції для споживачів [61]. Диференціація від конкурентів передбачається за рахунок поєднання вищої якості продукту, більш широкого асортименту, кращого сервісу та конкурентоспроможної ціни. Це дозволить підприємству «Ассоль» зайняти лідируючу позицію у своєму ринковому сегменті та формувати міцну лояльність споживачів.

Концепція також передбачає розвиток партнерської мережі та налагодження стратегічних альянсів з ключовими гравцями суміжних ринків [27]. Стратегічне партнерство дозволить отримати доступ до нових технологій, розширити дистрибуційні канали та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Реалізація запропонованої бізнес-ідеї потребує формування відповідної організаційної структури, яка б забезпечувала ефективне управління всіма напрямками діяльності [39]. Передбачається введення нових функціональних

підрозділів, відповідальних за розвиток інновацій, управління цифровими каналами та розвиток партнерської мережі.

Важливою складовою концепції є система управління знаннями та компетентнісний розвиток персоналу [52]. Реалізація інноваційної бізнес-ідеї потребує наявності в команді фахівців із відповідними знаннями та навичками, тому підприємство «Ассоль» планує інвестувати значні ресурси в навчання та розвиток своїх співробітників. Програми підвищення кваліфікації охоплюють усі рівні організаційної ієрархії – від виробничих робітників до топ-менеджерів.

Особливу роль в реалізації бізнес-ідеї відіграє цифрова трансформація підприємства [65]. Впровадження ERP-системи для управління ресурсами підприємства, CRM-платформи для управління відносинами з клієнтами та аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень стане технологічним фундаментом для реалізації всіх стратегічних ініціатив.

Бренд-стратегія підприємства «Ассоль» передбачає активний розвиток власної торговельної марки та формування сильної корпоративної ідентичності на цільових ринках [67]. В умовах насиченого ринку бренд є одним із найважливіших нематеріальних активів підприємства, що дозволяє утримувати лояльність існуючих клієнтів та залучати нових за рахунок позитивного іміджу та репутації.

Ключовими факторами успіху реалізації запропонованої бізнес-ідеї є: наявність достатніх фінансових ресурсів, підтримка власників та менеджменту, кваліфікований персонал, ефективна система контролю та оперативного реагування на зміни ринкового середовища [74]. Забезпечення зазначених умов є першочерговим завданням управлінської команди підприємства «Ассоль».

Таблиця 3.1

Стратегічні напрямки розвитку підприємства «Ассоль»

Напрямок розвитку	Основний зміст	Очікуваний результат
Продуктова інновація	Розробка нових продуктів, вдосконалення асортименту	Зростання частки ринку на 8–12%
Ринкова експансія	Вихід на нові регіональні ринки, залучення нових сегментів	Збільшення клієнтської бази на 25–30%
Операційна ефективність	Автоматизація процесів, оптимізація логістики та якості	Зниження витрат на 15–20%
Цифрова трансформація	Впровадження CRM, ERP-систем, онлайн-каналів	Підвищення продуктивності на 20–25%

Наведені в таблиці 3.1 стратегічні напрямки взаємодоповнюють один одного і в сукупності формують цілісну картину майбутнього розвитку підприємства «Ассоль» [45]. Узгоджена реалізація всіх чотирьох напрямків дозволить досягти синергетичного ефекту, який суттєво перевищуватиме суму результатів від кожного окремого напрямку.

Таким чином, концепція бізнес-ідеї розвитку підприємства «Ассоль» являє собою комплексний, взаємопов'язаний план, що поєднує продуктові, ринкові та операційні інновації [9]. Її реалізація дозволить підприємству досягти нового рівня конкурентоспроможності та забезпечити стале зростання в довгостроковій перспективі завдяки системному підходу та чіткій розстановці пріоритетів.

Деталізація представленої концепції бізнес-ідеї вимагає ґрунтовного аналізу механізмів її трансформації з теоретичної моделі у практичну площину функціонування ТОВ «Ассоль». Особливої ваги у 2025–2026 роках набуває інтеграція концепції «Customer-Centricity» (клієнтоцентрованості), що передбачає не просто продаж продукту, а формування цілісної екосистеми сервісів навколо базової пропозиції підприємства. Це означає, що стратегічний розвиток не обмежується лише модернізацією ліній, а включає створення інтелектуальних інтерфейсів взаємодії, де споживач стає активним учасником процесу створення цінності через зворотний зв'язок та кастомізацію параметрів замовлення.

Наукове обґрунтування запропонованої ідеї базується на теорії ресурсного підходу, згідно з якою конкурентна перевага виникає в результаті комбінації рідкісних, цінних та важковідтворюваних активів. У випадку ТОВ «Ассоль» таким активом стає синергія між накопиченим виробничим досвідом та новими цифровими компетенціями, що впроваджуються у межах стратегії 2026 року. Процес формування бізнес-ідеї також враховує необхідність створення «цифрового двійника» бізнес-процесів, що дозволить моделювати різні сценарії розвитку ринку та обирати найбільш оптимізаційні траєкторії руху капіталу. Це мінімізує ризики інвестиційних втрат на етапі масштабування виробництва.

Важливим елементом розгортання концепції є реінжиніринг системи логістичного менеджменту, який у 2026 році має трансформуватися у формат «Smart Logistics». Передбачається, що впровадження алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування попиту в розрізі окремих регіонів дозволить ТОВ «Ассоль» реалізувати стратегію випереджального розподілу запасів. Таким чином, ринкова експансія, зазначена у таблиці 3.1, підкріплюється технологічною здатністю забезпечувати наявність товару в точці попиту ще до моменту його офіційної фіксації системою замовлень. Це створює ефект безбар'єрності для клієнта та суттєво підвищує вхідні бар'єри для конкурентів, які використовують традиційні методи дистрибуції.

У контексті операційної ефективності концепція бізнес-ідеї акцентує увагу на переході до моделі «Lean 4.0», що поєднує принципи ощадливого виробництва з можливостями інтернету речей (IoT). Датчики, встановлені на оновленому обладнанні у 2025 році, генерують масиви даних, аналіз яких дозволяє виявляти мікро-втрати часу та ресурсів, непомітні при традиційному аудиті. Це забезпечує безперервне вдосконалення процесів (KAIZEN) на цифровому рівні, що безпосередньо трансформується у зниження собівартості продукції та підвищення її цінової привабливості на нових регіональних ринках.

Стратегія бренд-менеджменту в межах нової концепції переорієнтовується на формування емоційного зв'язку із аудиторією через призму «Sustainable Development Goals» (Цілей сталого розвитку). ТОВ «Ассоль» позиціонує себе не лише як промисловий об'єкт, а як еко-відповідальний суб'єкт, що мінімізує вуглецевий слід. Впровадження інноваційного пакування, яке повністю розкладається, або підлягає повторній переробці, стає частиною візуальної та змістовної ідентифікації бренду у 2026 році. Це дозволяє залучити сегмент «свідомих споживачів», чия чисельність стрімко зростає, та забезпечити додаткову маржинальність за рахунок преміального позиціонування екологічних характеристик продукту.

Фінансове забезпечення реалізації концепції передбачає багаторівневу систему фінансування, де власні кошти підприємства спрямовуються на покриття операційних витрат, а зовнішні інвестиції та грантові ресурси – на капіталомісткі цифрові інновації. Такий підхід забезпечує фінансову стабільність ТОВ «Ассоль» та запобігає касовим розривам у період інтенсивного росту. Моніторинг успішності впровадження бізнес-ідеї здійснюватиметься за допомогою системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), що дозволяє інтегрувати фінансові метрики з показниками клієнтського задоволення, ефективності внутрішніх процесів та рівня розвитку персоналу.

Заключним етапом формування концепції є створення механізму «безперервного інноваційного циклу», де кожна реалізована ініціатива стає фундаментом для наступного етапу розвитку. Це гарантує, що ТОВ «Ассоль» не зупиниться на досягнутих результатах зростання частки ринку, а продовжуватиме еволюціонувати відповідно до майбутніх технологічних укладів. Таким чином, запропонована бізнес-ідея є не статичним документом, а живою стратегічною системою, здатною забезпечити довгострокове лідерство підприємства у мінливому глобальному та національному економічному просторі.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованої бізнес-ідеї

Економічне обґрунтування бізнес-ідеї є обов'язковим елементом процесу прийняття підприємницьких рішень, оскільки воно дозволяє оцінити фінансову доцільність запропонованих змін та визначити умови беззбитковості проекту [2]. Без належного економічного обґрунтування навіть найперспективніша бізнес-ідея може виявитися нежиттєздатною через недостатність ресурсів або хибно розраховані прогнози.

Для економічного обґрунтування бізнес-ідеї розвитку підприємства «Ассоль» було застосовано комплекс методів фінансового аналізу, включаючи аналіз беззбитковості, розрахунок чистої приведеної вартості проекту (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR) та терміну окупності інвестицій [16]. Зазначені методи широко використовуються у практиці оцінки інвестиційних проектів і дозволяють отримати комплексне уявлення про фінансову привабливість запропонованих заходів.

Першочерговим кроком в економічному обґрунтуванні є визначення обсягу необхідних інвестицій для реалізації бізнес-ідеї [24]. На основі проведеного детального аналізу потреб підприємства «Ассоль» було встановлено, що загальний обсяг капіталовкладень становить близько 4,5 млн грн. Ця сума охоплює витрати на придбання нового обладнання, модернізацію виробничих потужностей, навчання персоналу та маркетингові заходи з виведення нових продуктів на ринок.

Структура необхідних інвестицій виглядає наступним чином: придбання та встановлення нового обладнання – 2,1 млн грн (46,7%), ремонт та модернізація виробничих площ – 0,9 млн грн (20,0%), розробка та впровадження програмного забезпечення – 0,6 млн грн (13,3%), навчання та перепідготовка персоналу – 0,4 млн грн (8,9%), маркетингові заходи та просування – 0,5 млн грн (11,1%) [35]. Наведена структура свідчить про комплексний характер запланованих інвестицій.

Прогнозування доходів від реалізації бізнес-ідеї базувалось на детальному аналізі ринкового потенціалу, поведінки цільової аудиторії та прогнозів розвитку галузі [42]. Консервативний прогноз передбачає збільшення виручки підприємства «Ассоль» на 28% у першому році після впровадження бізнес-ідеї, на 35% – у другому році та на 42% – у третьому році реалізації проекту.

Базовий прогноз (найбільш вірогідний сценарій) передбачає зростання виручки на 35% у першому році, 45% – у другому та 55% – у третьому році реалізації бізнес-ідеї [57]. Оптимістичний прогноз, що ґрунтується на сприятливих умовах ринку та успішному виконанні всіх запланованих заходів, передбачає збільшення виручки відповідно на 42%, 58% та 72%. Розробка трьох сценаріїв дозволяє врахувати невизначеність майбутнього ринкового середовища.

Таблиця 3.2

Прогноз доходів від реалізації бізнес-ідеї підприємства «Ассоль», тис. грн

Показник	Базовий рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Виручка (консерват.), тис. грн	8 420	10 778	11 367	11 956
Виручка (базовий), тис. грн	8 420	11 367	12 209	13 051
Виручка (оптиміст.), тис. грн	8 420	11 956	13 304	14 480
Операційні витрати, тис. грн	7 180	8 100	8 650	9 100
Валовий прибуток (баз.), тис. грн	1 240	3 267	3 559	3 951
Рентабельність продажів, %	14,7	28,7	29,1	30,3

Аналіз прогнозних показників, наведених у таблиці 3.2, свідчить про те, що вже у першому році реалізації бізнес-ідеї підприємство «Ассоль» може суттєво покращити свої фінансові результати [48]. Зростання валового прибутку більш ніж у 2,6 рази за базовим сценарієм є переконливим свідченням економічної доцільності запропонованих заходів.

Для оцінки ефективності інвестицій у реалізацію бізнес-ідеї було розраховано показник чистої приведеної вартості (NPV) за умови ставки дисконтування 15%, що відповідає середньому рівню вартості капіталу для підприємств аналогічного масштабу в Україні [63]. Розрахунки показали, що NPV проекту становить 3,28 млн грн, що є позитивним значенням і свідчить про економічну привабливість бізнес-ідеї.

Внутрішня норма дохідності (IRR) проекту складає 38,5%, що значно перевищує ставку дисконтування та свідчить про те, що проект генерує достатній грошовий потік для покриття вартості капіталу та забезпечення додаткового прибутку інвесторам [17]. Порівняно із середньогалузевим показником IRR 22–25%, проект розвитку підприємства «Ассоль» є більш привабливим для потенційних інвесторів.

Термін окупності інвестицій становить 2 роки та 4 місяці за базовим сценарієм, що є прийнятним показником для інвестиційних проектів у даній галузі [30]. За оптимістичним сценарієм термін окупності скорочується до 1 року та 10 місяців, що підтверджує перспективність запропонованої бізнес-ідеї та її привабливість для потенційних інвесторів.

Важливим аспектом економічного обґрунтування є аналіз беззбитковості, який дозволяє визначити мінімально необхідний обсяг продажів для покриття всіх витрат підприємства [53]. Розрахунки показали, що точка беззбитковості підприємства «Ассоль» після реалізації бізнес-ідеї становитиме 6,8 млн грн виручки на рік, що на 18% нижче за прогнозований консервативний обсяг продажів першого року.

Аналіз структури витрат показав, що впровадження запропонованих заходів дозволить знизити частку постійних витрат у загальній структурі собівартості з 42% до 36% [71]. Це свідчить про підвищення операційного важеля підприємства та більшу стійкість його фінансових результатів до коливань обсягів реалізації. Зміна структури витрат є важливою передумовою підвищення фінансової стійкості підприємства.

Для фінансування проекту підприємство «Ассоль» планує використати комбінацію власних коштів (40%), банківського кредиту (35%) та залучення стратегічного інвестора (25%) [41]. Диверсифікація джерел фінансування дозволить знизити фінансовий ризик проекту та забезпечити необхідну гнучкість у процесі його реалізації. Залучення стратегічного інвестора також принесе підприємству «Ассоль» не лише фінансові ресурси, але й цінний управлінський досвід.

Розрахунок щорічних амортизаційних відрахувань показав, що введення в експлуатацію нового обладнання збільшить амортизаційні витрати підприємства на 180 тис. грн на рік [23]. Однак це збільшення буде більш ніж компенсоване зростанням виручки та оптимізацією операційних витрат у результаті реалізації бізнес-ідеї. Крім того, амортизаційні відрахування формуватимуть фонд для подальшого оновлення технічної бази підприємства.

Таблиця 3.3

Зведені показники ефективності бізнес-ідеї підприємства «Ассоль»

Показник	Одиниця виміру	Значення	Норматив
Чиста приведена вартість (NPV)	тис. грн	3 280	> 0
Внутрішня норма дохідності (IRR)	%	38,5	> 15
Термін окупності інвестицій	років	2,3	< 5
Індекс прибутковості (PI)	коефіцієнт	1,73	> 1
Точка беззбитковості	тис. грн	6 800	—
Рентабельність інвестицій (ROI)	%	72,9	> 20
Ставка дисконтування	%	15,0	—

Узагальнені показники ефективності, наведені в таблиці 3.3, підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованої бізнес-ідеї [60]. Всі розраховані показники не лише відповідають нормативним значенням, але й суттєво їх перевищують, що свідчить про виключно сприятливі економічні перспективи проекту.

Слід також зазначити, що реалізація бізнес-ідеї матиме позитивний вплив на фінансову стійкість підприємства «Ассоль» [36]. Зростання власного капіталу в результаті накопичення прибутку дозволить підвищити рівень фінансової незалежності підприємства та знизити його залежність від зовнішніх джерел фінансування протягом трьох років реалізації проекту.

Важливим результатом економічного обґрунтування є висновок про те, що навіть за консервативним сценарієм розвитку подій реалізація бізнес-ідеї є економічно доцільною [49]. Це свідчить про надійність запропонованого проекту та його стійкість до несприятливих змін зовнішнього середовища. Запас міцності за консервативним сценарієм становить 18% від прогнозованого рівня виручки першого року.

Таким чином, економічне обґрунтування бізнес-ідеї розвитку підприємства «Ассоль» підтверджує її фінансову привабливість та економічну доцільність [14]. Всі ключові показники ефективності свідчать про те, що запропоновані заходи принесуть підприємству значний економічний ефект уже у найближчій перспективі та забезпечать підґрунтя для подальшого сталого розвитку.

Додатковим інструментом верифікації економічної доцільності проекту виступає аналіз чутливості (Sensitivity Analysis), який дозволяє ідентифікувати критичні фактори впливу на чисту приведену вартість (NPV). У межах дослідження 2025–2026 років було змодельовано реакцію проекту на зміну трьох ключових параметрів: вартості сировини, обсягу реалізації та ставки дисконтування. Розрахунки продемонстрували, що проект зберігає позитивне значення NPV навіть за умови зростання цін на енергоносії та сировину на 15%, що свідчить про високу адаптивність обраної бізнес-моделі до інфляційних процесів в економіці України. Найбільш критичним фактором залишається обсяг виручки: падіння попиту на понад 22% може призвести до відтермінування моменту окупності, проте навіть за такого сценарію проект залишається рентабельним у довгостроковому періоді.

Економічна привабливість бізнес-ідеї також підкріплюється прогнозованим зростанням показника EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації), що за базовим сценарієм має зрости на 48% протягом першого циклу реалізації. Це забезпечить ТОВ «Ассоль» високий рівень інвестиційного покриття та дозволить сформувати внутрішній фонд розвитку для подальшої цифровізації. Особливу роль відіграє ефект від масштабу: при зростанні обсягів виробництва на 30% питомі постійні витрати на одиницю продукції знижуються на 12,4%, що створює додатковий ресурс для гнучкого ціноутворення в умовах гострої конкурентної боротьби.

Важливим аспектом обґрунтування є розрахунок соціально-економічного ефекту, який виражається у створенні 12 нових робочих місць для висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ та інженерії протягом 2026 року. Збільшення податкових відрахувань до бюджетів усіх рівнів за результатами реалізації бізнес-ідеї прогнозується на рівні 1,2 млн грн щорічно, що зміцнює репутацію ТОВ «Ассоль» як соціально відповідального та фінансово прозорого суб'єкта господарювання. Крім того, інвестиції в енергоефективне обладнання забезпечують економію на сплаті екологічних податків та штрафів, що також інтегровано в загальну модель прибутковості.

Оцінка грошових потоків (Cash Flow) за методом непрямого аналізу підтвердила, що підприємство матиме достатній рівень чистого грошового потоку для своєчасного обслуговування банківського кредиту, частка якого в структурі фінансування становить 35%. Коефіцієнт покриття відсотків (Interest Coverage Ratio) за прогнозом 2026 року перевищує рівень 4,5, що мінімізує ризики дефолту та дозволяє розраховувати на пролонгацію кредитних ліній за пільговими ставками. Використання комбінованого фінансування не лише оптимізує вартість капіталу (WACC), а й створює ефект фінансового важеля, що підвищує рентабельність власного капіталу (ROE) до 24,6%.

Прогнозована динаміка індексу прибутковості (PI), що становить 1,73, вказує на те, що на кожну інвестовану гривню підприємство отримає 73

копійки чистого приведенного прибутку. Такий рівень ефективності є аномально високим для традиційного промислового сектора і пояснюється значною часткою інноваційної (цифрової) складової у структурі проекту, яка має низькі граничні витрати при масштабуванні. Це робить бізнес-ідею пріоритетною для залучення стратегічного інвестора, оскільки пропонується модель має високий потенціал до тиражування на суміжних регіональних ринках.

Завершальним етапом економічного обґрунтування стала верифікація точки фінансової стійкості проекту в умовах 2026 року. Завдяки модернізації та автоматизації, підприємство отримує здатність досягати операційного прибутку при завантаженні потужностей лише на 55%, що створює значний «запас міцності» (Safety Margin) на випадок форс-мажорних обставин або тимчасового зниження ринкової активності. Таким чином, проведений комплексний фінансово-економічний розрахунок доводить, що бізнес-ідея для ТОВ «Ассоль» є не лише теоретично обґрунтованою, а й фінансово надійною, забезпечуючи гармонійне поєднання високої прибутковості та прийняттого рівня ризику.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що реалізація проекту призведе до капіталізації підприємства «Ассоль» та зростання його ринкової вартості на 35–40% за результатами трьох років. Економічна доцільність підтверджена всіма класичними показниками інвестиційного аналізу, що дає підстави для переходу до практичної стадії імплементації запропонованих змін у межах організаційного плану підприємства.

3.3 Оцінка ефективності та ризиків реалізації бізнес-ідеї

Оцінка ефективності та управління ризиками є невід’ємними складовими процесу розробки та реалізації бізнес-ідеї [4]. В умовах мінливого підприємницького середовища жоден проект не може бути повністю застрахований від ризиків, однак систематичний підхід до їх

ідентифікації та управління дозволяє суттєво знизити ймовірність настання негативних подій та мінімізувати їх можливий вплив на фінансові результати підприємства.

Оцінка ефективності реалізації бізнес-ідеї підприємства «Ассоль» проводилась за системою збалансованих показників (BSC), що включає чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [22]. Застосування BSC дозволяє отримати комплексне уявлення про результативність реалізації стратегії, враховуючи як фінансові, так і нефінансові показники ефективності.

З фінансової перспективи ключовими показниками ефективності є: зростання виручки, рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу [43]. Прогнозні розрахунки свідчать, що рентабельність продажів підприємства «Ассоль» зросте з 14,7% до 26,3% протягом трьох років реалізації бізнес-ідеї, що є значним покращенням цього ключового показника.

З клієнтської перспективи оцінювались такі показники, як: рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт утримання клієнтів, частка нових клієнтів та індекс лояльності споживачів (NPS) [59]. Реалізація запропонованих заходів передбачає підвищення рівня задоволеності клієнтів з 72% до 88%, що є амбітною, але досяжною метою за умови послідовного виконання запланованих дій щодо вдосконалення якості продукції та сервісу.

З перспективи внутрішніх процесів ключовими показниками є: тривалість виробничого циклу, рівень браку, ефективність використання ресурсів та швидкість обробки замовлень [31]. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом дозволить скоротити тривалість виробничого циклу на 20%, знизити рівень браку з 3,2% до 1,5% та підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів на 12%.

З перспективи навчання та розвитку оцінювались: рівень компетентності персоналу, залученість співробітників, плинність кадрів та інноваційна активність [68]. Інвестиції в навчання персоналу передбачають

охоплення 75% співробітників програмами підвищення кваліфікації протягом першого року реалізації проекту, що дозволить сформувати необхідний кадровий потенціал для реалізації всіх стратегічних ініціатив.

Ідентифікація ризиків реалізації бізнес-ідеї підприємства «Ассоль» проводилась із застосуванням методів SWOT-аналізу, аналізу ланцюжка вартості та сценарного аналізу [11]. В результаті комплексної оцінки було визначено п'ять основних груп ризиків: ринкові, фінансові, операційні, регуляторні та технологічні.

Ринкові ризики пов'язані з можливістю погіршення кон'юнктури ринку, посиленням конкурентного тиску та зміною споживчих переваг [37]. Імовірність реалізації ринкових ризиків оцінюється як середня (35–45%), а потенційний негативний вплив на фінансові результати підприємства – як значний. Для мінімізації ринкових ризиків передбачається диверсифікація продуктового портфеля та активна маркетингова діяльність.

Фінансові ризики включають ризик недостатнього фінансування, ризик підвищення відсоткових ставок та валютний ризик [50]. Враховуючи, що частина необхідних матеріалів та обладнання є імпортованою, коливання обмінного курсу можуть суттєво вплинути на витрати підприємства. Для хеджування валютного ризику передбачається укладення форвардних контрактів та формування резервного фонду в іноземній валюті.

Операційні ризики пов'язані з можливістю технічних збоїв, порушень у ланцюжку постачання та зниження якості продукції [26]. Для управління операційними ризиками передбачається впровадження системи управління якістю ISO 9001, формування альтернативних ланцюжків постачання та регулярне технічне обслуговування нового обладнання. Налагодження системи превентивного технічного обслуговування дозволить мінімізувати ймовірність виникнення виробничих простоїв.

Регуляторні ризики обумовлені можливістю змін у податковому законодавстві, нормативно-правовій базі та вимогах до якості продукції [55]. Для мінімізації регуляторних ризиків підприємство «Ассоль» планує

підтримувати постійний моніторинг змін у законодавстві та завчасно адаптувати свою діяльність до нових вимог. Активна участь у галузевих асоціаціях також допоможе підприємству своєчасно отримувати інформацію про заплановані регуляторні зміни.

Технологічні ризики пов'язані з можливістю моральної застарілості впроваджуваних технологій, складностями в освоєнні нового обладнання та кіберзагрозами [64]. В умовах прискорення технологічного прогресу ризик швидкого застарівання вкладень у технологічну інфраструктуру є суттєвим та потребує врахування при плануванні довгострокових інвестицій. Розробка технологічної дорожньої карти підприємства дозволить мінімізувати цей ризик.

Таблиця 3.4

Матриця оцінки ризиків реалізації бізнес-ідеї підприємства «Ассоль»

Вид ризику	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Ринкові ризики	Середня (40%)	Значний	Високий	Диверсифікація, маркетинг
Фінансові ризики	Низька (20%)	Значний	Середній	Резервний фонд, хеджування
Операційні ризики	Середня (35%)	Помірний	Середній	ISO 9001, альтерн. постач.
Регуляторні ризики	Низька (15%)	Помірний	Низький	Моніторинг законодавства
Технологічні ризики	Середня (30%)	Помірний	Середній	Технологічний аудит

Аналіз матриці ризиків, представленої в таблиці 3.4, показує, що найбільш суттєвою загрозою для реалізації бізнес-ідеї є ринкові ризики, які характеризуються поєднанням середньої ймовірності та значного потенційного впливу [32]. Управління цим типом ризиків потребує особливої уваги з боку менеджменту підприємства «Ассоль».

Для комплексного управління ризиками підприємства «Ассоль» рекомендується розробити та впровадити систему ризик-менеджменту, що охоплює чотири основні етапи: ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розробку заходів реагування та моніторинг [69]. Функціонування такої системи на

постійній основі дозволить своєчасно виявляти нові ризики та оперативно реагувати на їх прояви в ході реалізації бізнес-ідеї.

Важливим інструментом управління ризиками є стрес-тестування фінансової моделі проекту, яке передбачає моделювання наслідків реалізації несприятливих сценаріїв [46]. Проведений стрес-тест показав, що навіть за умови одночасного погіршення ключових показників (зниження виручки на 20%, зростання витрат на 15%) проект залишається рентабельним та не потребує додаткового позапланового фінансування.

Аналіз чутливості показників ефективності проекту до змін ключових параметрів показав, що NPV є найбільш чутливим до змін обсягів реалізації та рівня операційних витрат [77]. Зниження прогнозованих обсягів продажів на 10% призводить до зменшення NPV на 18,5%, тоді як зростання операційних витрат на аналогічну величину – до зменшення NPV на 14,2%. Ці результати є важливими орієнтирами для управлінської команди при виборі пріоритетів контролю.

Для підвищення ефективності реалізації бізнес-ідеї рекомендується також впровадити систему збалансованих показників на рівні кожного підрозділу підприємства [34]. Каскадування стратегічних цілей до рівня окремих виконавців дозволить забезпечити узгодженість дій всього колективу та підвищить відповідальність кожного співробітника за досягнення загальних результатів підприємства.

Оцінка соціального ефекту від реалізації бізнес-ідеї показала, що розвиток підприємства «Ассоль» матиме позитивний вплив на зайнятість у регіоні: передбачається створення не менше 35 нових робочих місць у першому році реалізації проекту [13]. Крім того, зростання заробітної плати для існуючих співробітників та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу є важливими соціальними результатами запропонованого проекту.

Екологічний ефект від впровадження нових технологій виробництва також заслуговує на окрему оцінку [75]. Використання енергоефективного обладнання дозволить знизити енергоспоживання підприємства на 18%, а

впровадження замкнених виробничих циклів – скоротити обсяги відходів на 25%. Ці показники свідчать про відповідність запропонованої бізнес-ідеї принципам сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності та ризиків реалізації бізнес-ідеї підприємства «Ассоль» підтверджує її привабливість з точки зору фінансових, соціальних та екологічних результатів. За умови ефективного управління ідентифікованими ризиками та послідовної реалізації запланованих заходів підприємство «Ассоль» має всі підстави для успішного втілення запропонованої концепції розвитку у повному обсязі.

Додатковим інструментом забезпечення стійкості бізнес-ідеї у 2026 році виступає впровадження динамічного моніторингу критичних точок контролю (KRI – Key Risk Indicators). Система раннього попередження, інтегрована у цифрову платформу підприємства «Ассоль», дозволяє ідентифікувати відхилення від цільових показників ефективності у режимі реального часу, що скорочує час реакції менеджменту на негативні зовнішні тригери на 45%. Особливої ваги набуває моніторинг індексу волатильності цін на ключові енергоносії та сировинні компоненти, що у поєднанні з алгоритмами автоматичного перерахунку динамічної ціни реалізації дозволяє зберігати цільову маржинальність навіть за несприятливих макроекономічних сценаріїв.

Наукове обґрунтування ефективності проекту також базується на аналізі синергетичного ефекту, що виникає на стику цифрової трансформації та екологічного менеджменту. Впровадження системи «Smart Grid» для управління внутрішніми енергомережами ТОВ «Ассоль» у 2025 році забезпечило не лише економію ресурсів, а й створило базу для отримання «зелених» сертифікатів, що у 2026 році стає перепусткою на європейські ринки капіталу та збуту. Економічний ефект від капіталізації екологічного іміджу підприємства оцінюється у додаткові 4,5% до вартості бренду, що підвищує загальну інвестиційну привабливість бізнес-ідеї для стратегічних партнерів.

У контексті управління технологічними ризиками, ТОВ «Ассоль» у 2026 році робить ставку на концепцію «Modular Scalability» (модульної масштабованості), що передбачає можливість поетапного оновлення окремих вузлів виробничих ліній без зупинки всього циклу. Це мінімізує ризик технологічного омертвіння капіталу та дозволяє підприємству залишатися на вістрі інноваційного прогресу без надмірних одноразових витрат. Окрім того, посилення системи кіберзахисту через впровадження протоколів блокчейн-верифікації транзакцій у ланцюжку постачання дозволяє повністю нівелювати ризики промислового шпигунства та несанкціонованого втручання в операційні алгоритми ERP-системи.

Оцінка нематеріальних результатів реалізації бізнес-ідеї свідчить про суттєве зростання інтелектуального капіталу підприємства. Сформована у 2025 році база знань та бібліотека стандартних операційних процедур (SOP) дозволяють скоротити термін адаптації нових співробітників на 35%, що є критично важливим в умовах високої мобільності трудових ресурсів у 2026 році. Соціальна стійкість бізнесу підкріплюється впровадженням системи «Cafeteria Plan» у пакеті бенефітів для персоналу, що дозволило знизити плинність ключових кадрів до рівня нижче 5% на рік, забезпечуючи безперервність накопичення інституційної пам'яті підприємства.

Підсумковий аналіз інтегрального показника ризику проекту (Value at Risk – VaR) підтверджує, що ймовірність перевищення збитками встановленого порогу фінансової стійкості не перевищує 2,5% за найгіршого сценарію. Це дозволяє стверджувати, що запропонована бізнес-ідея характеризується оптимальним балансом між потенційною прибутковістю та контрольованим рівнем ризику. Комплексна реалізація заходів із мінімізації загроз, закріплена у регламентах ризик-менеджменту ТОВ «Ассоль», перетворює потенційні виклики на можливості для зміцнення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнюючи результати розробки та обґрунтування бізнес-ідеї, слід констатувати, що ТОВ «Ассоль» виходить на новий рівень організаційної

зрілості. Готовність до впровадження складних інноваційних рішень, підкріплена глибоким фінансовим обґрунтуванням та прозорою системою управління ризиками, створює фундамент для сталого зростання у 2026 році та подальшій перспективі. Реалізація проекту не лише забезпечить високу економічну ефективність для власників, а й сприятиме зміцненню економічного потенціалу регіону, демонструючи приклад успішної адаптації вітчизняного підприємства до вимог глобальної цифрової економіки.

Успішна імплементація обґрунтованої бізнес-ідеї ТОВ «Ассоль» потребує не лише фінансових та технологічних ресурсів, а й створення адекватної організаційної інфраструктури, здатної підтримувати інноваційний темп розвитку. Протягом 2026 року передбачається трансформація існуючої ієрархічної структури управління в адаптивну мережеву модель, де ключові бізнес-процеси замикаються на крос-функціональні проектні команди. Такий підхід дозволяє нівелювати ефект «бюрократичного затору» та скорочує час виведення нових продуктових ітерацій на ринок (Time-to-Market) на 30%. Наукове обґрунтування такої трансформації базується на концепції «Agile Management», яка в умовах волатильності 2025–2026 років довела свою ефективність для середнього бізнесу в Україні.

Важливим елементом організаційного механізму є впровадження системи «Change Management» (управління змінами), що спрямована на подолання внутрішнього опору персоналу при переході до цифрових форматів взаємодії. У першому кварталі 2026 року на підприємстві «Ассоль» планується створення Центру цифрових компетенцій, який виконуватиме роль внутрішнього консультанта та модератора інноваційних процесів. Це дозволить не лише навчити співробітників роботі з новими ERP та CRM системами, а й сформувати нову корпоративну етику, де дані (Data-driven approach) стають головним аргументом при прийнятті управлінських рішень на всіх рівнях – від начальника цеху до генерального директора.

Механізм реалізації бізнес-ідеї також передбачає розбудову системи стратегічного партнерства за моделлю «Open Innovation» (відкриті інновації). ТОВ «Ассоль» планує у 2026 році ініціювати створення галузевого кластеру, що об'єднає постачальників сировини, науково-дослідні інститути та логістичних операторів Дніпровського регіону. Синергетичний ефект від такої співпраці дозволить знизити сукупні транзакційні витрати на 8,5% та забезпечить доступ до передових розробок у сфері матеріалознавства, що безпосередньо вплине на якісні характеристики продуктового портфеля, закладені у концепції розвитку.

Окремим вектором організаційного забезпечення виступає система безперервного фінансового контролінгу, яка інтегрована у загальну матрицю ризик-менеджменту. У 2026 році для ТОВ «Ассоль» стає критично важливим впровадження методу «Rolling Forecasting» (ковзного прогнозування), що дозволяє щомісяця актуалізувати фінансову модель проекту залежно від реальних ринкових показників. Це забезпечує високу точність управління ліквідністю та дозволяє оперативно перерозподіляти інвестиційні потоки на найбільш рентабельні сегменти, мінімізуючи ризики неефективного використання капіталу в умовах мінливої облікової ставки НБУ та валютних коливань.

У підсумку, інтегрований механізм реалізації бізнес-ідеї базується на тріаді «Технології – Процеси – Люди». Тільки гармонійне поєднання модернізованої бази, цифровізованих регламентів та мотивованого персоналу дозволить ТОВ «Ассоль» досягти прогнозованих у розділі 3.2 показників рентабельності та частки ринку. Таким чином, розроблена бізнес-ідея перестає бути суто теоретичним конструктом і перетворюється на дієву дорожню карту стратегічного прориву, що забезпечує підприємству лідерські позиції у посткризовій архітектурі національної економіки.

Процес імплементації розробленої бізнес-ідеї ТОВ «Ассоль» потребує чіткої часової структуризації, що дозволяє синхронізувати інвестиційні потоки з етапами технологічного переоснащення. Станом на початок 2026

року стратегічний графік реалізації проекту розрахований на 12-місячний інтенсивний цикл, який поділяється на чотири критичні фази: підготовчо-інвестиційну, інженерно-технологічну, операційно-маркетингову та фазу стабілізації. Такий підхід базується на методології критичного шляху (CPM), що мінімізує ризики простоїв виробництва під час монтажу нових автоматизованих ліній та забезпечує безперервність поставок існуючим контрагентам.

Протягом першого кварталу 2026 року (підготовча фаза) основна увага фокусується на фіналізації кредитних угод та проведенні тендерних процедур щодо закупівлі енергоефективного обладнання. Важливим аспектом цього періоду є завершення розробки архітектури майбутньої ERP-системи, яка має стати цифровим ядром оновленого підприємства. Наукове проектування бізнес-процесів на цьому етапі дозволяє уникнути системних помилок при подальшій інтеграції виробничих та логістичних модулів, забезпечуючи прозорість фінансових потоків ТОВ «Ассоль» з перших днів експлуатації нових потужностей.

Друга фаза (другий квартал 2026 року) передбачає безпосередній монтаж обладнання та проведення пусконаладжувальних робіт у поєднанні з інтенсивним навчанням персоналу. Оскільки бізнес-ідея передбачає перехід до високих технологій, паралельне навчання операторів є критичною умовою забезпечення проектної потужності. Використання методів віртуальної симуляції виробничих процесів дозволить персоналу ТОВ «Ассоль» опанувати нові навички без ризику пошкодження дороговартісного обладнання, що знижує витрати на «криву навчання» (learning curve) на 18%.

Третя фаза (третій квартал 2026 року) характеризується активним виходом на нові регіональні ринки та запуском цифрових каналів збуту. У цей період маркетингова активність підприємства досягає свого піку, фокусуючись на просуванні екологічних переваг продукції та зручності оновленого сервісу. Впровадження системи динамічного ціноутворення дозволить ТОВ «Ассоль» агресивно залучати клієнтів у нових географічних

сегментах, нівелюючи спроби протидії з боку локальних конкурентів. До кінця 2026 року прогнозується досягнення точки операційної беззбитковості для нових напрямків діяльності, що підтвердить життєздатність обраної стратегічної траєкторії.

Заключна фаза (четвертий квартал 2026 року та початок 2027 року) спрямована на стабілізацію показників якості та аудит досягнутих результатів відносно встановлених KPI. На цьому етапі здійснюється фінальна корекція стратегії на основі накопичених Big Data, що дозволяє ТОВ «Ассоль» перейти до режиму сталого зростання. Сформований за результатами року інтелектуальний та технологічний базис стане платформою для подальшої експансії на міжнародні ринки, що є логічним продовженням розробленої бізнес-ідеї у довгостроковій перспективі.

Таким чином, деталізована дорожня карта підтверджує організаційну спроможність підприємства «Ассоль» до реалізації амбітних планів розвитку. Чіткий розподіл відповідальності, часова детермінація етапів та гнучкість у прийнятті рішень створюють надійний фундамент для успішної трансформації бізнесу, забезпечуючи високу віддачу на інвестований капітал та зміцнення стратегічної позиції підприємства на національному ринку України.

Ефективність реалізації запропонованої бізнес-ідеї ТОВ «Ассоль» безпосередньо корелює із якістю системи стратегічного контролінгу, яка у 2026 році має трансформуватися з пасивного спостереження у проактивний інструмент управління відхиленнями. Застосування концепції «Continuous Improvement» (безперервного вдосконалення) передбачає створення на підприємстві цифрового дашборду керівника, куди в режимі реального часу стікаються дані щодо виконання фінансового плану, темпів освоєння інвестицій та динаміки залучення нових клієнтів. Такий підхід дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» в операційному циклі ще до того, як вони трансформуються у фінансові збитки, що підвищує загальну стійкість

проекту на 22% порівняно з традиційними методами щоквартального звітування.

Особливої уваги в системі моніторингу 2026 року потребує контроль за показником вартості залучення клієнта (CAC) та його життєвого циклу (LTV) у нових регіональних сегментах. Оскільки бізнес-ідея передбачає значну експансію, ТОВ «Ассоль» має забезпечити позитивне співвідношення $LTV/CAC > 3$, що є маркером здорового зростання. У разі виникнення негативних відхилень, система адаптивного маркетингу автоматично перерозподіляє рекламні бюджети на користь найбільш конверсійних каналів, що мінімізує неефективне використання обігових коштів та підтримує високу рентабельність інвестицій (ROI), закладену в розрахунках таблиці 3.3.

Науково-методичне забезпечення контролю базується на методі «Variance Analysis» (аналізу відхилень), який у 2026 році інтегрується з модулями штучного інтелекту для виявлення нелінійних залежностей між витратами та результатами. Це дозволяє менеджменту ТОВ «Ассоль» проводити факторний аналіз прибутку не постфактум, а в процесі його формування, оперативно коригуючи норми витрат сировини та енергоносіїв. Такий рівень контролінгу забезпечує утримання операційних витрат у межах прогнозованих 9,1 млн грн (згідно з базовим сценарієм третього року), навіть за умови помірного зростання цін на ринку ресурсів.

Важливим компонентом є також моніторинг «м'яких» показників ефективності, таких як індекс корпоративної культури та рівень опору змінам. У другій половині 2026 року ТОВ «Ассоль» планує впровадити систему щомісячних пульс-опитувань персоналу, що дозволить відстежувати рівень задоволеності новими цифровими робочими місцями. Своєчасне виявлення психологічних бар'єрів при роботі з інноваційним обладнанням дозволить провести додаткові тренінги та зберегти високу продуктивність праці, яка, за прогнозами, має зрости на 25%. Це гарантує стабільність людського капіталу як головного драйвера успіху бізнес-ідеї.

Нарешті, система контролю передбачає проведення щорічного стратегічного аудиту, результати якого стають основою для оновлення «Дорожньої карти розвитку» на наступний цикл (2027–2028 рр.). Такий ітераційний підхід перетворює бізнес-ідею з разового проекту на постійно діючий механізм самооновлення ТОВ «Ассоль». Це створює передумови для формування стійкої екосистеми бізнесу, здатної не лише реагувати на зміни ринкової кон'юнктури в Україні, а й активно формувати нові споживчі тренди, забезпечуючи підприємству роль технологічного та сервісного лідера у своєму сегменті.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено та обґрунтовано бізнес-ідею розвитку підприємства «Ассоль», яка базується на комплексному аналізі ринкового середовища, внутрішніх можливостей організації та потенційних ризиків.

Сформована концепція бізнес-ідеї передбачає чотири взаємопов'язані стратегічні напрямки розвитку: продуктову інновацію, ринкову експансію, підвищення операційної ефективності та цифрову трансформацію. Комплексна реалізація всіх напрямків дозволить досягти синергетичного ефекту та суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках.

Економічне обґрунтування бізнес-ідеї підтвердило її фінансову привабливість: чиста приведена вартість проекту становить 3,28 млн грн, внутрішня норма дохідності – 38,5%, термін окупності інвестицій – 2 роки і 4 місяці. Всі ці показники свідчать про високу ефективність запропонованого проекту та його привабливість для потенційних інвесторів.

Комплексна оцінка ризиків виявила п'ять основних груп загроз: ринкові, фінансові, операційні, регуляторні та технологічні. Для кожної

групи ризиків розроблено конкретні заходи мінімізації, що в сукупності формують ефективну систему ризик-менеджменту підприємства «Ассоль».

Проведений стрес-тест фінансової моделі показав стійкість проекту до негативних сценаріїв розвитку подій: навіть за умови одночасного погіршення ключових фінансових показників проект залишається рентабельним та економічно доцільним. Запас міцності фінансової моделі є достатнім для забезпечення надійності інвестицій.

Соціальний ефект від реалізації бізнес-ідеї включає створення щонайменше 35 нових робочих місць, підвищення рівня оплати праці існуючих співробітників та розвиток їх професійних компетенцій. Екологічний ефект проявляється у зниженні енергоспоживання на 18% та скороченні обсягів відходів на 25%, що відповідає принципам сталого розвитку.

Таким чином, запропонована бізнес-ідея розвитку підприємства «Ассоль» є економічно обґрунтованою, соціально відповідальною та екологічно орієнтованою. Її реалізація забезпечить підприємству якісно новий рівень конкурентоспроможності та стале зростання у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів розробки і обґрунтування бізнес-ідеї розвитку підприємства «Ассоль». Результати дослідження дозволили сформулювати наступні узагальнені висновки.

По-перше, у ході дослідження було розкрито теоретичну сутність поняття «бізнес-ідея» як концептуальної основи підприємницької діяльності. Встановлено, що бізнес-ідея є вихідним елементом будь-якого підприємницького проекту, що визначає його цілі, методи та очікувані результати. Ефективна бізнес-ідея повинна відповідати потребам ринку, бути реалістичною з точки зору наявних ресурсів та відрізнятися від пропозицій конкурентів унікальною ціннісною пропозицією для споживачів.

По-друге, здійснений аналіз господарської діяльності підприємства «Ассоль» виявив низку проблемних аспектів, що стримують його розвиток. Зокрема, було встановлено необхідність модернізації виробничої бази, оновлення асортименту продукції та розширення ринків збуту. Водночас аналіз показав наявність значного невикористаного потенціалу підприємства, що може бути задіяний у процесі реалізації запропонованої бізнес-ідеї.

По-третє, розроблена концепція бізнес-ідеї розвитку підприємства «Ассоль» передбачає реалізацію чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямків. Продуктова інновація, ринкова експансія, підвищення операційної ефективності та цифрова трансформація в сукупності формують комплексну стратегію розвитку, яка враховує як внутрішні можливості підприємства, так і виклики зовнішнього середовища.

По-четверте, економічне обґрунтування запропонованої бізнес-ідеї засвідчило її фінансову привабливість для всіх зацікавлених сторін. Позитивне значення NPV, висока IRR та прийнятний термін окупності свідчать про те, що реалізація бізнес-ідеї принесе підприємству «Ассоль»

значний економічний ефект та підвищить його інвестиційну привабливість у середньостроковій перспективі.

По-п'яте, комплексна оцінка ризиків реалізації бізнес-ідеї та розроблені заходи їх мінімізації сформували надійну систему ризик-менеджменту для підприємства «Ассоль». Проведений стрес-тест підтвердив стійкість проекту до негативних сценаріїв розвитку ринкової ситуації.

По-шосте, реалізація запропонованої бізнес-ідеї матиме позитивний соціальний та екологічний ефект. Створення нових робочих місць, підвищення рівня оплати праці, впровадження енергоефективних технологій та скорочення відходів виробництва свідчать про відповідність запропонованого проекту принципам сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблена бізнес-ідея та методологія її обґрунтування можуть бути використані не лише підприємством «Ассоль», але й іншими суб'єктами підприємницької діяльності при плануванні та реалізації стратегічних змін. Запропоновані підходи до оцінки ефективності та ризиків мають практичне значення для менеджерів та підприємців, які працюють в умовах нестабільного ринкового середовища.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку пов'язані з удосконаленням методологічних підходів до обґрунтування бізнес-ідей в умовах цифрової трансформації економіки, розробкою інструментарію динамічного управління ризиками та дослідженням впливу зовнішніх шоків на стійкість бізнес-моделей малих та середніх підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10170>
2. Андрощук М. О., Пиртко С. А., Побережний А. А., Дейнега О. В. Стартап-проекти як інструменти післявоєнної відбудови економіки України. Збірник наукових праць ТДАТУ. Серія: Економічні науки. 2024. № 2 (51). С. 6–13.
3. Антошкіна Л. І., Антошкін В. К. Управління людськими ресурсами. Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2022. 264 с.
4. Бабій О. М. Оцінювання ефективності управлінської діяльності в туристичних підприємствах. Вісник ХНУ. Серія: Економічні науки. 2022. № 1. С. 22–28.
5. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 1 (4). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>
6. Богацька Н. М., Жупаненко О. В. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи та їх практична реалізація в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
7. Бондар А. О. Сутність і пріоритетність цифрової трансформації для міжнародного бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. № 1 (19). С. 96–108. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.96-108>
8. Бондаренко Г. Л. Розвиток компетентностей персоналу у сфері туризму та гостинності. Економіка та суспільство. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
9. Галасюк С. С. Сучасний стан і тенденції розвитку ресторанного господарства України. Причорноморські економічні студії. 2021. № 62. С. 55–60. <https://doi.org/10.32843/bses.62-8>

10. Гарастовська А. О., Пстухова О. М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
11. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9021>
12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-45>
13. Грицюк Н. О., Івашко О. А., Сак Т. В. Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 274 с.
14. Грищенко І. М. та ін. Підприємництво у сфері послуг: сучасні тренди та перспективи. Київ : КНУТД, 2021. 234 с.
15. Грінченко Н. В. Компетентнісна модель сучасного керівника підприємства: теоретичний аналіз. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 1. С. 33–39. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2023-1-5>
16. Губарева І. О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. Економіка та суспільство. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-47>
17. Губарева І. О., Белікова Н. В. Управління цифровою трансформацією підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>
18. Данченко О. Б., Занора В. О. Управління проектами в сервісній економіці. Черкаси : ЧДТУ, 2021. 272 с.
19. Дорошкевич К. О., Колінко Н. О., Дзвоник Р. С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. Економічний простір. 2024. № 190. С. 8–14. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>

- 20.Дубасенюк О. А., Антонова О. Є. Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної майстерності. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2021. 368 с.
- 21.Жиленко Р. В. Управлінські рішення в умовах трансформаційної економіки. Економіка та управління. 2022. № 3. С. 45–51.
- 22.Жиленко Р. В., Куценко В. І. Розвиток кадрового потенціалу підприємств туристичної галузі в умовах глобалізації. Економіка і держава. 2021. № 5. С. 55–59. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.55>
- 23.Житар М. О. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2024. № 1 (13). С. 157–165. <https://doi.org/10.32750/2024-0115>
- 24.Жук О. П., Дроздовська Л. О. Формування управлінських компетентностей менеджерів в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу. Ефективна економіка. 2022. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.34>
- 25.Загорій Г. В., Коваль Л. А. Особливості стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. 2020. № 17. С. 45–52.
- 26.Зайцева В. М. Педагогічні умови формування готовності майбутніх менеджерів до управлінської діяльності в туристичній галузі. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2021. № 4 (108). С. 77–89.
- 27.Захаров М. Ю. Сучасні технології управління в ресторанному бізнесі. Вісник ХНТУ. 2022. № 3 (82). С. 18–24. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.3>
- 28.Захарченко В. І. та ін. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Одеса : Астропринт, 2021. 320 с.
- 29.Захарченко В. І., Меркулов М. М., Ширяєва Л. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Одеса : Наука та техніка, 2021. 368 с.

- 30.Ільчук В. В., Пономаренко Л. А. Управлінські компетентності керівника в умовах кризи. Бізнес-навігатор. 2022. № 1 (68). С. 78–83. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.68-14>
- 31.Карась П. М., Карась Д. П. Цифрові технології в управлінні підприємствами сфери послуг. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 183–190. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-183-190>
- 32.Кисіль М. В. Сучасні методи мотивації персоналу підприємств харчування. Економіка та суспільство. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-27>
- 33.Коваленко Н. В., Манжула В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-77>
- 34.Коваль К. О., Драгун В. Л. Трансформація системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг. Науковий вісник Полісся. 2024. № 2 (29). С. 200–214. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-200-214](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-200-214)
- 35.Ковальчук В. М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>
- 36.Ковальчук В. М., Методичні основи інноваційного розвитку національної економіки в контексті стратегії реконструкції України. Економіка та суспільство. 2026. № 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-68>
- 37.Копилюк О. І., Міщенко Н. Г., Музичка О. М. Механізм створення та функціонування стартапів в Україні. Економіка та суспільство. 2025. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-74>
- 38.Кравченко О. М. Формування корпоративної культури як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інфраструктура ринку. 2021. № 55. С. 90–96. <https://doi.org/10.32843/infrastructure55-14>
- 39.Криворучко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. Харків : ХНАДУ, 2021. 198 с.

40. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 4-те вид. Київ : Академвидав, 2020. 464 с.
41. Лизунова О. М., Придятько Е. В., Ляшок Н. О. Цифрова економіка та економічна безпека підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 2 (17). С. 307–313. <https://doi.org/10.32782/dees.17-50>
42. Лисюк Т. В., Терещук О. І., Пасічник М. В. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-73>
43. Луговий В. І. та ін. Компетентнісний підхід у вищій школі: теорія та практика. Київ : Педагогічна думка, 2020. 292 с.
44. Мальська М. П., Пандяк І. Г., Занько Ю. С. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.
45. Миколаєць А. П. Система підготовки конкурентоспроможних фахівців готельно-ресторанної справи: компетентнісний підхід. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2022. № 76. С. 30–41. <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2022-76-30-41>
46. Носань Н. С. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-68>
47. Носань Н. С., Якименко Т. П., Панченко Р. І. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>
48. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 2. С. 13–18.
49. Пащук Л. В. Інституційні бар'єри розвитку інноваційного сектору України. Ефективна економіка. 2024. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.8>

- 50.Перминова С. О., Ситник Н. І., Чуприна М. О. Інноваційна діяльність в Україні в період військової агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-59>
- 51.Петрук В. А., Якимчук А. Ю. Цифрова трансформація підприємств сфери послуг. Рівне : НУВГП, 2022. 216 с.
- 52.Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 22. С. 72–78.
- 53.Про реалізацію експериментального проекту щодо надання на конкурсних засадах фінансової підтримки стартапам в Україні : постанова КМУ від 24 черв. 2022 р. № 736. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/736-2022-p#Text>
- 54.Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 лип. 2019 р. № 526-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku>
- 55.Прокопенко О. В., Войтенко О. С., Костирко Д. О., Казаков В. О. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. Академічні візії. 2023. № 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7668430>
- 56.Пуцштейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. Тернопіль : Підручники і посібники, 2021. 344 с.
- 57.Рибальченко Д. В. Економічна сутність та стратегічна роль цифрової трансформації підприємств в умовах формування цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2026. № 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-67>
- 58.Ромась М. В. Управлінська діяльність у закладах готельного господарства. Сталий розвиток економіки. 2021. № 3 (52). С. 72–77.

59. Руснак А. В. Розвиток soft skills у системі управління персоналом у сфері гостинності. Науковий вісник МДУ. Серія: Педагогічні науки. 2023. № 1 (40). С. 108–114.
60. Седікова І. О., Асауленко Н. С., Кульбаченко В. О. Методика вибору інноваційної стратегії підприємств ресторанного бізнесу. Наука і техніка сьогодні. 2022. № 13. С. 210–219.
61. Смачило В. В., Халіна В. Ю. Формування локальної стартап-екосистеми: фактори впливу та модель. Економіка та суспільство. 2021. № 23. С. 58–65.
62. Терещук А. С. Бренд-менеджмент у стартапах: успішні практики у сфері ІТ та розробки ігор. Економіка та суспільство. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-21>
63. Терлецька Ю. О. Вплив інноваційної бізнес-моделі на стратегічний розвиток суб'єкта господарювання. Молодий вчений. 2025. № 1 (132). С. 188–191. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-4>
64. Терлецька Ю. О. Вплив управлінських інновацій на ефективність функціонування підприємства. Молодий вчений. 2023. № 1 (113). С. 72–77. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-16>
65. Терлецька Ю. О. Управління процесом адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів. Молодий вчений. 2024. № 5 (129). С. 182–186. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-34>
66. Терлецька Ю. О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-64>
67. Тернер Т. В., Мороз І. В. Управління інноваційними проєктами на підприємствах малого бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 14. С. 38–44. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.14.38>
68. Тимошенко О. В. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні підприємством сфери гостинності. Причорноморські економічні студії. 2022. № 68. С. 78–83.

- 69.Ткаченко Т. І., Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність туристичного бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2021. 268 с.
- 70.Тупкало В. М. Менеджмент якості : навч. посіб. Київ : ДУІКТ, 2020. 256 с.
- 71.Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
- 72.Холявко Н. І. Цифрові компетентності в управлінні підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2021.12.56>
- 73.Чазов Є. В. Стартап як нова форма ведення бізнесу. Науковий вісник НУХТ. 2021. № 27 (3). С. 134–140.
- 74.Чепелєва Н. В. Психологія управління : навч. посіб. Вид. 3-тє. Київ : Либідь, 2020. 312 с.
- 75.Черчата А. О. Управління якістю послуг у закладах ресторанного господарства. Вісник ДонНУЕТ. 2022. № 2. С. 88–95. <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2022-2-88-95>
- 76.Чумак А. Л. Стартапи в бізнесі: сутність поняття, особливості, класифікація. Universum. 2024. № 10. С. 18–25.
- 77.Шевченко Л. С. Ресторанний бізнес України: виклики та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 2 (34). С. 44–52. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-44-52](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-44-52)
- 78.Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Морохова В. О., Миронова Н. С. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації та воєнного часу. Трансформаційна економіка. 2023. № 4. С. 86–90. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>
- 79.Яковенко Я. Ю. Напрямки інноваційного розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. <https://doi.org/10.28925/2520-6265.2024.4.27>

- 80.Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. Економічний простір. 2024. № 190. С. 355–360.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові показники діяльності підприємства «Ассоль» за 2021–2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	6 840	7 520	8 420
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5 180	5 890	6 630
Валовий прибуток, тис. грн	1 660	1 630	1 790
Операційні витрати, тис. грн	980	1 050	1 140
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	680	580	650
Чистий прибуток, тис. грн	578	493	553
Рентабельність продажів, %	8,5	6,6	6,6
Середньооблікова кількість працівників, осіб	87	91	95
Продуктивність праці, тис. грн/особу	78,6	82,6	88,6

Додаток Б

Розрахунок дисконтованих грошових потоків від реалізації бізнес-ідеї
підприємства «Ассоль»

Показник	0 рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Капітальні витрати, тис. грн	-4 500	0	0	0
Виручка від реалізації, тис. грн	0	11 367	12 209	13 051
Операційні витрати, тис. грн	0	8 100	8 650	9 100
EBITDA, тис. грн	0	3 267	3 559	3 951
Амортизація, тис. грн	0	450	450	450
Податок на прибуток (18%), тис. грн	0	507	560	630
Чистий грошовий потік, тис. грн	-4 500	3 210	3 449	3 771
Коефіцієнт дисконтування (15%)	1,000	0,870	0,756	0,658
Дисконтований CF, тис. грн	-4 500	2 793	2 607	2 481
Накопичений NPV, тис. грн	-4 500	-1 707	900	3 381

Додаток В

Система збалансованих показників (BSC) підприємства «Ассоль»

Перспектива BSC	Стратегічна мета	KPI	Базове значення	Цільове значення
Фінансова	Зростання рентабельності	ROE, %	12,4	22,0
Фінансова	Збільшення виручки	Темп приросту, %	9,7	35,0
Клієнтська	Підвищення задоволеності	CSI, %	72	88
Клієнтська	Розширення клієнтської бази	Нових клієнтів, осіб	48	120
Внутрішні процеси	Зниження рівня браку	Рівень браку, %	3,2	1,5
Внутрішні процеси	Оптимізація виробн. циклу	Тривалість, дні	14	11
Навчання та розвиток	Підвищення компетентності	Охоплення навч., %	28	75
Навчання та розвиток	Зниження плинності кадрів	Коеф. плинності, %	18	10