

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 202 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**на тему: «Удосконалення управління інноваційно -
інвестиційною діяльністю підприємства»**

Виконав:

студент групи ІН18-8-24-М1М(1,63)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Економіка та управління
бізнесом»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Кузнецов Володимир Валерійович
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри

Казарян Генріх Генріхович
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	7
1.1. Генезис понятійного апарату та ключові принципи менеджменту інвестицій та інновацій на підприємстві	7
1.2. Державна політика та нормативно-правове забезпечення інвестиційно-інноваційного менеджменту	17
1.3. Світовий досвід та кращі практики управління інвестиційно-інноваційною діяльністю	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АУДИТ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПП «ФАБРИКА МЕБЛІВ «НОВА»	33
2.1. Комплексний моніторинг та аналіз інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства в умовах ринкової турбулентності	33
2.2. Стратегічний аналіз факторів впливу на інвестиційно-інноваційний розвиток підприємства.....	48
2.3. Аналітична оцінка результативності управління інноваційно-інвестиційним розвитком ПП «Фабрика меблів «Нова»	62
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ФАБРИКА МЕБЛІВ «НОВА»	72
3.1. Стратегічні орієнтири інтенсифікації інноваційно-інвестиційної діяльності ПП «Фабрика меблів «Нова».....	72
3.2. Розроблення моделі удосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю.....	84
3.3. Урегулювання законодавчо-нормативної бази управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства.....	95
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106

АНОТАЦІЯ

Кузнецов Володимир Валерійович. «Удосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» – Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю пошуку нових джерел економічного зростання в умовах нестабільного ринкового середовища та обмеженості фінансових ресурсів. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю є фундаментом стратегічного розвитку сучасного підприємства, оскільки дозволяє синхронізувати впровадження новітніх технологій із фінансовими можливостями. Ефективне поєднання інвестиційних вкладень та інноваційних рішень (зокрема автоматизації та лазерних технологій) забезпечує підвищення конкурентоспроможності, зниження собівартості продукції та зміцнення ринкових позицій вітчизняних виробників.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства для забезпечення його сталого розвитку та прибутковості.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів: системний підхід – для вивчення взаємозв'язку інновацій та інвестицій; економіко-статистичний аналіз – для оцінки фінансового стану та інноваційної активності підприємства; SWOT- та PEST-аналіз – для виявлення чинників впливу зовнішнього середовища; метод порівняльної оцінки та економіко-математичне моделювання – для розрахунку ефективності запропонованих технологічних змін.

Ключові слова: інноваційно-інвестиційна діяльність, управління інноваціями, інвестиційна привабливість, модернізація виробництва, стратегічний розвиток, економічна ефективність, лазерні технології, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Kuznetsov Volodymyr Valeriyovich. “Improving the Management of Innovation and Investment Activities of the Enterprise” – Manuscript.

Qualification work for obtaining a “Master's” degree – Odesa Institute of PJSC “Higher Education Institution ‘MAUP’”. Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is driven by the need to find new sources of economic growth amidst an unstable market environment and limited financial resources. Management of innovation and investment activities serves as the foundation for the strategic development of a modern enterprise, as it allows for the synchronization of the implementation of cutting-edge technologies with financial capabilities. The effective combination of investment inputs and innovative solutions (specifically automation and laser technologies) ensures increased competitiveness, lower production costs, and the strengthening of market positions for domestic manufacturers.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the management mechanism of innovation and investment activities of the enterprise to ensure its sustainable development and profitability.

Research methods. The work employs a set of methods: a systematic approach – to study the relationship between innovations and investments; economic and statistical analysis – to evaluate the financial state and innovative activity of the enterprise; SWOT and PEST analysis – to identify environmental factors; comparative evaluation method and economic-mathematical modeling – to calculate the efficiency of the proposed technological changes.

Keywords: innovation and investment activity, innovation management, investment attractiveness, production modernization, strategic development, economic efficiency, laser technologies, competitiveness.

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація вітчизняної економіки на засадах інноваційного розвитку висуває нові вимоги до системи управління промисловими підприємствами. Сьогодні інноваційно-інвестиційна діяльність стає головним чинником виживання в умовах жорсткої конкуренції. Проте успіх залежить не лише від наявності інвестицій, а від якості управлінських рішень, що супроводжують розробку, фінансування та комерціалізацію нових продуктів.

Теоретичний фундамент дослідження інноваційних процесів було закладено ще у класичних працях Й. Шумпетера, який визначив інновації як головне джерело економічного розвитку. Вагомий внесок у формування концептуальних засад інвестиційного менеджменту та аналізу ринкових механізмів фінансування зробили такі зарубіжні вчені, як Дж. М. Кейнс, І. Фішер, Д. Йоргенсон, Л. Койк та В. Міт.

На вітчизняному терені питання інноваційно-інвестиційного забезпечення підприємств перебувають у центрі уваги широкого кола науковців. Зокрема, методологічні та прикладні аспекти цієї проблематики висвітлені у працях О.І. Амоші, М.П. Денисенка, А.А. Пересади, С.Ф. Покропивного, А.В. Череп, Г.А. Швиданенка та інших провідних економістів. У їхніх дослідженнях ґрунтовно розкрито природу інвестиційних ресурсів та механізми стимулювання науково-технічного прогресу.

Попри значну кількість напрацювань, динамічна трансформація цифрової економіки та посилення глобальної нестабільності вимагають нового підходу до структури управління. Більшість існуючих досліджень фокусуються на окремих аспектах (або лише на інвестиціях, або лише на інноваціях), тоді як сучасні ринкові умови вимагають:

- створення єдиного контуру «інновація — інвестиція — результат».
- впровадження гнучких (Agile) методів управління проектами в промисловий сектор.

- використання інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень для оптимізації інвестиційних портфелів.

В умовах жорсткої конкуренції та стратегічного курсу України на побудову інноваційної моделі економіки, саме удосконалення управлінського інструментарію стає вирішальним чинником. Це передбачає не лише оновлення виробничого апарату, а й трансформацію систем планування, контролю та ризик-менеджменту, що й зумовлює необхідність подальших розробок у цьому напрямі.

Метою роботи є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю для забезпечення сталого зростання економічної ефективності підприємства в умовах динамічного ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- уточнити економічний зміст категорій «інновація» та «інвестиція» в контексті концепції сталого розвитку та цифровізації;
- систематизувати ролі суб'єктів та структуру об'єктів інноваційно-інвестиційного процесу через призму стейкхолдерського підходу;
- здійснити критичний аналіз нормативно-правового забезпечення та інституційного середовища управління інвестиціями та інноваціями;
- дослідити світові тренди та вітчизняний досвід трансформації інноваційно-інвестиційної політики підприємств;
- провести комплексний діагностичний аналіз поточного стану інноваційно-інвестиційного потенціалу конкретного підприємства;
- обґрунтувати концептуальні напрями вдосконалення управлінського інструментарію (включаючи ризик-менеджмент та моніторинг результативності);
- розробити прикладні заходи та оцінити їхню прогностичну ефективність для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління та реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії на підприємстві в сучасних економічних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та прикладних інструментів, що визначають ефективність управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства.

Для досягнення мети було застосовано такі **методи**: діалектичний та абстрактно-логічний методи — для переосмислення сутності категорій «інновації» та «інвестиції» в умовах цифрової трансформації економіки; системно-структурний аналіз — для декомпозиції механізмів управління та виявлення функціональних зв'язків між інвестиційним капіталом і технологічним результатом; економіко-статистичні методи (порівняння, групування, трендовий аналіз) — для оцінки фактичного фінансово-господарського стану підприємства та виявлення закономірностей його розвитку; метод моделювання та стратегічного планування — для розробки прогнозних сценаріїв удосконалення управлінського контуру.

Практична цінність отриманих результатів полягає у формуванні дієвого інструментарію для модернізації системи менеджменту підприємства. Запропоновані рекомендації спрямовані на оптимізацію інвестиційних потоків та прискорення циклу впровадження інновацій у виробничі процеси.

Апробація результатів роботи. Результати проведених досліджень, які включені до магістерської роботи, були оприлюднені в таких наукових публікаціях: Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах: збірник матеріалів XX Міжнародної науково-практичної конференції (21 листопада 2025 р., м. Одеса) / Видавництво: MANS в Ломжі, 2026.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальна логіка побудови роботи дозволяє комплексно дослідити проблему: від вивчення теоретико-методологічних засад інноваційно-інвестиційного розвитку до проведення поглибленого фінансово-економічного аналізу діяльності ПП «Фабрика меблів «Нова».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Генезис понятійного апарату та ключові принципи менеджменту інвестицій та інновацій на підприємстві

У сучасній архітектурі глобальної економіки питання інвестиційно-інноваційного розвитку трансформувалися з категорії допоміжних процесів у ключовий вектор стратегічного виживання підприємств. Державна політика та приватні стратегії управління сьогодні дедалі більше орієнтуються на створення гнучких механізмів адаптації до технологічних викликів.

Як слушно зазначає дослідник І. В. Лобас, в умовах гіперконкуренції на світових ринках та обмеженого доступу до капіталу, перевагу отримують суб'єкти господарювання та національні економіки, що спромоглися вибудувати високоефективну модель розвитку. Така модель базується на безперервному вдосконаленні виробничих систем, генеруванні інтелектуальної власності, оптимізації управлінського інструментарію та формуванні прогресивної інноваційної культури серед керівної ланки [49].

В контексті удосконалення управління, сутність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства слід розглядати не просто як сукупність витрат на оновлення фондів, а як цілісну інтелектуально-інвестиційну систему. Основними принципами такої діяльності в сучасних умовах є:

- принцип стратегічної відповідності: інтеграція інноваційних цілей у загальну стратегію бізнесу.
- принцип синергізму: забезпечення взаємодоповнюваності між інвестиційними потоками та інноваційним потенціалом персоналу.

- принцип ризикозахищеності: використання превентивних управлінських методів для мінімізації втрат при впровадженні високих технологій.

- принцип цифровізації: перехід до управління на основі великих даних (Data-driven management) для точного прогнозування окупності проектів.

Саме такий підхід дозволяє трансформувати інвестиційні ресурси у реальні конкурентні переваги, створюючи платформу для довгострокового прогресу підприємства.

У господарській практиці нерідко виникає дисбаланс, коли інвестиційна активність підприємств спрямовується на підтримку застарілих потужностей замість фінансування проривних технологій. Такий підхід, як зазначають дослідники, деформує структуру національної економіки, консервуючи її на низьких технологічних устроях. Без чіткого інноваційного спрямування інвестицій неможливо забезпечити перехід до якісного економічного зростання [5].

З позиції сучасного менеджменту, інновації та інвестиції є двома сторонами єдиного процесу стратегічного розвитку. Ефективність будь-якого інноваційного проекту прямо залежить від якості управління інвестиційним капіталом, що вкладається в його реалізацію. Тому для побудови дієвої моделі управління необхідно чітко розмежувати та, водночас, інтегрувати поняття «інвестиційна» та «інноваційна» діяльність.

Інвестиційна діяльність у традиційному розумінні розглядається як сукупність практичних дій суб'єктів щодо реалізації капіталовкладень з метою отримання прибутку або соціального ефекту [34]. Проте в сучасних управлінських моделях інвестиції трактуються ширше — як процес трансформації поточних ресурсів у майбутні конкурентні переваги.

Інноваційна діяльність виступає змістовим наповненням цих інвестицій, забезпечуючи створення нових продуктів, процесів чи управлінських технологій.

Етимологічно термін «інвестиція» (від лат. *investire* — одягати, вкладати) пройшов значну еволюцію. Якщо класик сучасної теорії фінансів В. Шарп визначав інвестиції лаконічно — як «відмову від грошових коштів сьогодні заради отримання більшої суми в майбутньому» [63], то в контексті удосконалення управління ми повинні додати до цього визначення фактор ризику та інтелектуальної доданої вартості.

Сьогодні управління інвестиційно-інноваційною діяльністю — це не просто «вкладання грошей», а складний алгоритм прийняття рішень, що включає:

- моніторинг технологічних трендів (щоб інвестиції не йшли в «застаріле»).
- оцінку інтелектуального капіталу як об'єкта інвестування.
- гнучке бюджетування інноваційних розробок.

Аналогічний підхід до розуміння фінансової природи капіталовкладень простежується в роботі Л. Гітмана та М. Джонка, де інвестиція розглядається як інструмент розміщення капіталу з метою його збереження або мультиплікації [15]. З позицій корпоративного управління, це дозволяє трактувати інвестиції як стратегічний фундамент забезпечення життєздатності підприємства через постійне нарощення капіталізаційної вартості.

У вітчизняному правовому полі, зокрема в Законі України «Про інвестиційну діяльність», закріплено широке розуміння інвестицій як сукупності майнових та інтелектуальних цінностей [29]. Таке визначення корелює з міжнародними стандартами, де інвестування розглядається як процес трансформації поточних благ у майбутній економічний чи соціальний ефект [28]. Для сучасного керівника це означає, що об'єктом управління є не лише грошові кошти, а й нематеріальні активи, досвід та технології.

Система управління інвестиційною діяльністю на підприємстві охоплює роботу з різноплановими об'єктами, серед яких:

- модернізовані основні фонди та оборотний капітал;
- інструменти фондового ринку (цінні папери);

- науково-технічна продукція та об'єкти інтелектуальної власності;
- майнові права та специфічні нематеріальні активи.

Ефективність менеджменту залежить від злагодженої взаємодії суб'єктів, де ключову роль відіграє інвестор як центр прийняття рішень. Сучасний інвестор — це не просто джерело фінансування, а активний учасник ринку, який може поєднувати ролі кредитора, замовника, девелопера чи товаровиробника [25]. В умовах цифровізації суб'єктна структура доповнюється фінансово-кредитними інституціями та спеціалізованими функціональними учасниками (брокерами, оцінювачами, консультантами).

Варто зауважити, що якщо трактування інвестицій є відносно усталеним, то категорія «інноваційна діяльність» характеризується значною концептуальною неоднозначністю. Відсутність єдиного термінологічного знаменника створює певні бар'єри для розробки уніфікованих управлінських алгоритмів, що вимагає глибшого аналізу природи інновацій як динамічного компонента інвестиційного процесу.

Спираючись на підхід Т. В. Майорової, що корелює з нормами вітчизняного законодавства, інноваційну діяльність слід трактувати як цілеспрямований процес комерціалізації результатів науково-дослідних розробок. Це ключовий інструмент виведення на ринок конкурентоспроможної продукції, що забезпечує стратегічні переваги підприємства [42].

В контексті удосконалення управлінського контуру, інноваційна діяльність охоплює такі критичні вектори:

- ініціювання процесів випуску та дифузії проривних технологій і засобів виробництва.
- забезпечення прогресивних трансформацій як усередині підприємства, так і в міжгалузевих зв'язках.
- реалізація наукомістких програм з тривалим горизонтом окупності, що потребують специфічних методів ризик-менеджменту.

- впровадження ресурсозберігаючих та екологічно орієнтованих рішень, що підвищують соціальну відповідальність бізнесу.

Дослідники С. Ф. Покропивний та П. Н. Завлін розглядають інноваційну діяльність як динамічний процес перетворення наукового знання у ринковий продукт або удосконалену технологію [52]. З точки зору сучасного менеджменту, це означає перехід від лінійної моделі до циклічного управління знаннями (R&D).

Кінцевим продуктом цього процесу є нововведення (інновація). Проте в межах удосконалення управління важливо розуміти, що інноваційний процес — це не лише технічне впровадження, а системна трансформація управлінських і виробничих парадигм, які відповідають наступним критеріям:

- критерій радикальної новизни: суттєва відмінність від існуючих аналогів.
- потенціал ефективності: здатність якісно покращити показники системи (KPI) як в окремих ланках, так і в цілому.
- стратегічна рентабельність: спроможність генерувати довгостроковий ефект, що перевищує інвестиційні витрати на етапі впровадження.
- екосистемна сумісність: високий рівень синергії з іншими інноваційними проектами підприємства [65].

Ефективність управління інноваційним циклом безпосередньо визначає якість реалізованих рішень. Сучасна інновація — це не просто продукт із кращими характеристиками, а результат злагодженої інноваційно-інвестиційної політики, що дозволяє підприємству випереджати ринкові очікування та задавати нові технологічні стандарти.

Ефективність управління розвитком підприємства безпосередньо залежить від чіткої ідентифікації об'єктів інноваційної діяльності, які в сучасних умовах трансформуються у стратегічні активи. До них належать не лише традиційні виробничі процеси та обладнання, а й складні нематеріальні складники:

- інтелектуальні продукти та цифрові активи: новітні знання, програмні комплекси, бази даних та алгоритми штучного інтелекту;
- технологічна та цифрова інфраструктура: гнучкі виробничі системи (FMS), хмарні рішення та інтегровані ланцюги постачання;
- управлінські та комерційні інновації: нові бізнес-моделі, методики адміністрування (Agile, Lean), інноваційні маркетингові стратегії та цифрові механізми формування споживчого ринку;
- ресурсний капітал: нові види сировини, екологічно безпечні технології видобутку та глибокої переробки.

Суб'єктний склад інноваційного процесу характеризується високим ступенем інтернаціоналізації та колаборації. Відповідно до інституційного підходу, суб'єктами виступають не лише вітчизняні та іноземні юридичні й фізичні особи, а й розгалужені мережеві об'єднання, що інтегрують інтелектуальний та фінансовий капітал для реалізації високотехнологічних проєктів [29]. Управлінська роль суб'єкта сьогодні полягає у здатності ефективно акумулювати власні, залучені та позикові ресурси в умовах глобального інвестиційного простору.

Дискусійність теоретичних підходів зумовила необхідність синтезу понять, що втілюється у категорії «інвестиційно-інноваційна діяльність». Зокрема, у межах процесного підходу, обґрунтованого Захарінім С. В., дана діяльність розглядається як динамічний процес конвертації результатів інтелектуальної праці у конкретні майнові та нематеріальні цінності [26].

З позиції удосконалення управління, інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства — це інтегрований бізнес-процес, де:

Інвестиції виступають пальним (ресурсним забезпеченням);

Інновації є вектором (напрямом розвитку);

Економічний ефект (прибуток, капіталізація, соціальний вплив) — результатом реалізації інтелектуального потенціалу.

Таке трактування дозволяє побудувати цілісну систему менеджменту, орієнтовану на створення доданої вартості через впровадження наукомістких рішень та оптимізацію інвестиційного портфеля підприємства.

Для глибшого розуміння природи управління розвитком підприємства, категорію «інвестиційно-інноваційна діяльність» слід розглядати як багатогранну систему. В контексті сучасних управлінських парадигм її зміст розкривається через такі ключові аспекти:

- економічна домінанта (Value Creation): Це фундаментальна категорія, спрямована на капіталізацію бізнесу та генерування прибутку. Вона інтегрує ресурси держави, приватні інвестиції та корпоративні заощадження у єдиний потік створення доданої вартості.
- соціально-екологічний вектор (ESG-підхід): У сучасних умовах це не лише інструмент збагачення, а й соціально відповідальна категорія. Управління такою діяльністю орієнтоване на концепцію сталого розвитку: підвищення якості життя, інклюзивність та мінімізацію екологічних ризиків.
- інституційно-регуляторна рамка: Як правова категорія, вона функціонує в межах національного законодавства та міжнародних стандартів. Держава при цьому трансформується з «контролера» на «модератора» та стратегічного партнера, що створює сприятливий інвестиційний клімат.
- синергія ресурсів та результатів: Це прояв діалектичного взаємозв'язку, де інвестиції виступають «паливом» (фінансовим ресурсом), а інновації — «двигуном» (механізмом матеріалізації), що перетворює капітал у високотехнологічні активи та майбутні доходи.

Для оптимізації управлінських рішень необхідно чітко розрізняти ці два вектори, розуміючи їхню спільну природу. Порівняльну характеристику інвестиційної та інноваційної складових у структурі сучасного менеджменту наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняльний аналіз функціональних характеристик інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства

Характеристика	Інвестиційна діяльність	Інноваційна діяльність
Цільовий орієнтир	Акумуляція та розміщення капіталу для отримання доходу.	Оновлення технологічного базису та створення конкурентних переваг.
Об'єкт управління	Фінансові ресурси, цінні папери, майнові права	Інтелектуальний капітал, патенти, ноу-хау, цифрові технології.
Рівень ризику	Прогнозований (фінансові та ринкові ризики).	Високий (невизначеність результату наукового пошуку).
Роль у системі	Ресурсне забезпечення (Фундамент).	Змістовне наповнення та вектор розвитку (Драйвер).
Кінцевий результат	Зростання активів та дивіденди.	Новий продукт, процес або бізнес-модель.

Результати проведеного порівняльного аналізу підтверджують ключову роль держави у стимулюванні інвестиційно-інноваційних процесів. В умовах сучасної економіки державне регулювання трансформується у створення сприятливої інституційної екосистеми, де влада не лише формує правове поле, а й виступає гарантом зниження інвестиційних ризиків через механізми державно-приватного партнерства.

Для оптимізації державного управління у цій сфері критично важливими є такі стратегічні вектори:

- адаптація національної інноваційної інфраструктури до стандартів "Індустрії 4.0" та підвищення міжнародної конкурентоспроможності;
- створення прозорих умов для капітало- та технологічних трансферів;
- перехід від теоретичних розробок до створення інновацій, що відповідають реальним запитам споживачів та трендам цифровізації;

- формування преференцій для авторів ідей та інноваційних стартапів, розвиток інтелектуального підприємництва;
- відмова від неефективного розподілу ресурсів на користь фінансування проривних технологічних кластерів;
- системне впровадження IT-рішень в управлінні промисловим сектором та побудова інформаційного суспільства [52].

Ефективне управління інвестиційно-інноваційним розвитком на мікрорівні (рівні підприємства) базується на оновленій системі принципів, що відповідають вимогам динамічного ринку:

- базується на використанні сучасних економічних моделей та методик (наприклад, Real Options чи Scenario Planning), що враховують об'єктивні закономірності технологічного прогресу.
- забезпечення ритмічного інноваційного циклу, що гарантує випереджальний темп зростання капіталізації підприємства.
- гармонізація інтересів усіх учасників екосистеми — від інвесторів та акціонерів до екологічних організацій та місцевих громад (згідно з принципами ESG).
- здатність системи управління миттєво реконфігурувати внутрішні ресурси у відповідь на виклики зовнішнього середовища (кризи, зміна технологій).
- формування внутрішніх резервів та компетенцій, що дозволяють підприємству розвиватися як відкритій системі через активний обмін досвідом та капіталом із зовнішнім середовищем.
- розбудова гнучкої організаційної структури та локальної нормативної бази, що здатні до самонавчання, оперативного виявлення відхилень та корекції стратегічного курсу у реальному часі [43].

Глибоке розуміння механізмів управління інвестиційно-інноваційною діяльністю (ІІД) вимагає детального аналізу принципів, що забезпечують її результативність у сучасному бізнес-середовищі:

1. Принцип органічної інтеграції (Cross-functional Integration). Забезпечення ефективності підприємства неможливе у відриві від інвестицій у цифровізацію та новітні технології. Система управління ПД не повинна функціонувати як ізольований підрозділ; вона має бути інтегрована в загальну стратегію (General Management) та тісно взаємодіяти з операційним, фінансовим і HR-менеджментом. Це гарантує, що кожна інвестиція підсилює операційну потужність організації.

2. Принцип системної синергії та комплексності. Кожне управлінське рішення щодо інноваційного розвитку має ланцюгову реакцію, що впливає на фінансову стабільність і капіталізацію компанії. Управління ПД слід розглядати як цілісну екосистему, де вибір джерел фінансування, оцінка ризиків та впровадження R&D-проектів узгоджуються між собою для максимізації загального корпоративного результату.

3. Принцип стратегічної гнучкості та динамізму (Business Agility). В умовах високої невизначеності система управління повинна володіти здатністю до швидкої реконфігурації. Це передбачає миттєву адаптацію інвестиційних планів до змін макроекономічних показників, технологічних трендів (Disruptive Technologies) та динаміки споживчого попиту, зберігаючи при цьому стійкий фінансовий стан.

4. Принцип багатокритеріальної оптимізації управлінських рішень. Вибір між альтернативними інноваційними кейсами має базуватися на збалансованій системі KPI (ключових показників ефективності). Окрім прибутковості, критеріями вибору мають стати відповідність цифровому вектору розвитку, потенціал масштабування та внесок у формування інноваційної ідеології бренду.

5. Принцип стратегічного фільтрування (Mission-Alignment). Будь-які інвестиційно-інноваційні ініціативи підлягають безумовному відхиленню, якщо вони не корелюють із глобальною місією підприємства або створюють ризики для його довгострокової репутації та сталого розвитку. Пріоритет

надається лише тим рішенням, що зміцнюють фундамент майбутнього зростання.

Побудована на цих засадах сучасна система управління інвестиційно-інноваційною діяльністю виступає головним драйвером експоненціального зростання бізнесу. Вона дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й суттєво підвищити ринкову вартість підприємства (Enterprise Value), роблячи його привабливим для стейкхолдерів та стійким до глобальних викликів.

1.2. Державна політика та нормативно-правове забезпечення інвестиційно-інноваційного менеджменту

У системі сучасного менеджменту нормативно-правове регулювання виступає фундаментальним зовнішнім чинником, що визначає межі та стимули для розвитку підприємства. Держава, виконуючи функцію архітектора економічного простору, формує юридичний каркас, який не лише регламентує діяльність суб'єктів, а й мінімізує інституційні ризики для потенційних інвесторів.

Для ефективного управління інвестиційно-інноваційним портфелем керівництву підприємства необхідно орієнтуватися у складному масиві нормативних актів, які функціонально можна сегментувати на два інтегровані блоки: інвестиційне та інноваційне законодавство. Попри їхню автономність, у сучасній практиці вони дедалі частіше переплітаються, формуючи єдине поле для трансферу технологій та капіталу.

Законодавчий фундамент інноваційного вектору управління базується на Конституції України та специфічних законах, що регулюють окремі аспекти науково-технічного прогресу. Ключовими інструментами регулювання для менеджменту є:

- Закони України «Про інноваційну діяльність» та «Про інвестиційну діяльність» — визначають базові дефініції, права суб'єктів та об'єктний склад процесів [28,29].

- Закон «Про наукову і науково-технічну діяльність» — регулює процеси генерування нових знань [30].

- Господарський, Цивільний та Податковий кодекси України, які встановлюють загальні правила комерціалізації інтелектуальної власності та оподаткування інвестиційного прибутку.

Особливе стратегічне значення для формування довгострокових планів підприємства має Стратегія розвитку сфери інновацій, а також галузеві дорожні карти. Ці документи окреслюють пріоритетні напрями державної підтримки, механізми стимулювання високотехнологічного сектору та орієнтири для розбудови національної інноваційної екосистеми [69].

З позиції вдосконалення управління, моніторинг змін у нормативно-правовій базі дозволяє підприємству:

1. Вчасно адаптувати внутрішні регламенти до вимог законодавства.
2. Використовувати державні інструменти підтримки (гранти, пільги, компенсації відсотків).
3. Забезпечувати правовий захист інтелектуальної вартості, створеної в процесі інновацій.

Попри формування базового масиву нормативно-правових актів, що регулюють інноваційну сферу в Україні (який налічує близько 70 документів), існуюча система все ще потребує адаптації до кращих світових практик. З позиції менеджменту організацій, ключовою проблемою залишається фрагментарність законодавства, що створює додаткові бар'єри для залучення довгострокових інвестицій. Окрім законів прямої дії, регуляторне поле формується розгалуженою мережею указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів, які деталізують механізми реалізації інноваційної політики [27].

Специфіка інноваційної діяльності полягає у її тривалому життєвому циклі та високому ступені невизначеності. Для успішного управління цими процесами підприємство потребує не лише власних ресурсів, а й ефективної державної підтримки, особливо на етапах НДДКР. Науково-дослідні та

дослідно-конструкторські роботи є фундаментом майбутніх технологічних переваг, проте вони потребують значних капіталовкладень із тривалим терміном окупності.

Удосконалення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю передбачає перехід від простого дотримання норм до активного використання інструментів, закріплених у законодавстві (податкові стимули, державні гарантії, грантова підтримка). Системний підхід до розуміння регуляторних можливостей дозволяє менеджменту оптимізувати витрати та ефективно розподіляти ресурси у просторі та часі відповідно до потреб виробничого циклу.

На основі проведеного аналізу була сформована Таблиця 1.2, яка систематизує ключові нормативно-правові інструменти регулювання інноваційної діяльності в Україні, що мають прямий вплив на прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.2.

Класифікація нормативно-правового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Рівень регулювання	Тип документів	Вплив на систему управління підприємством
Законодавчий	Кодекси (Податковий, Господарський), Закони України	Визначення правових меж, податкове планування, захист прав власності.
Нормативно-директивний	Постанови КМУ, Укази Президента	Деталізація процедур отримання пільг, доступ до державних цільових програм.
Стратегічно-програмний	Національні стратегії, дорожні карти розвитку	Орієнтир для вибору пріоритетних напрямів інвестування в межах «Індустрії 4.0».
Локальний (рівень підприємства)	Накази, регламенти, інвестиційні декларації	Формування внутрішнього порядку супроводу інноваційних проектів.

Трансформація національної економіки в інноваційну модель потребує активної ролі держави у розбудові сучасної інноваційної інфраструктури. З позиції стратегічного менеджменту, ефективне функціонування міжгалузевих та регіональних кластерів, комерціалізація результатів та підтримка технологічного малого бізнесу є критичними умовами для відновлення економічного потенціалу та стимулювання наукомістких виробництв.

Державна інноваційна політика має на меті формування комплексного середовища (правового, організаційного та фінансового), яке стимулюватиме підприємства впроваджувати "зелені" технології (екологічно безпечні, енерго- та ресурсоощадні). Для сучасного керівника це означає орієнтацію на випуск продукції, що відповідає міжнародним стандартам сталого розвитку [10].

Слід визнати, що попри наявність нормативної бази, вона залишається дещо фрагментарною та позбавленою системної цілісності. Це створює певні управлінські виклики при формуванні довгострокових інвестиційних стратегій. Проте розуміння еволюції та структури законодавчого регулювання є необхідним для ефективного ризик-менеджменту.

Еволюція нормативного поля інвестиційної діяльності розпочалася з моменту відновлення незалежності України. Фундаментальними актами, що заклали основу для управління капіталовкладеннями, стали Закони України «Про захист іноземних інвестицій» та «Про інвестиційну діяльність» (1991 р.). Зокрема, Закон України «Про інвестиційну діяльність» [30]:

- закріплює принцип рівності прав та інтересів усіх суб'єктів незалежно від форми власності;
- визначає правовий режим інвестування та порядок державного регулювання;
- надає державні гарантії захисту капіталу від неправомірних втручань.

Для вдосконалення управління на мікрорівні ці норми виступають гарантом безпеки інвестиційного портфеля та дозволяють інтегрувати

вітчизняні підприємства у глобальні ланцюги створення вартості через міжнародне співробітництво.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства менеджмент має використовувати розгалужену систему правових актів вищої юридичної сили. Окрім базових законів, архітектура управління інвестиційними проектами спирається на такі специфічні інструменти:

- Закони України «Про режим іноземного інвестування», «Про концесії» та «Про інститути спільного інвестування».
- Закон України «Про індустриальні парки» та оновлені норми Бюджетного кодексу щодо державних інвестиційних проектів. Ці акти відкривають для менеджменту можливості щодо отримання податкових пільг та доступу до готової інженерної інфраструктури.
- Закон «Про державно-приватне партнерство», що дозволяє бізнесу реалізовувати масштабні проекти спільно з державою, розділяючи ризики та капітальні витрати.

Міжнародний рівень захисту та гарантій. Ефективне управління інноваціями вимагає впевненості у захисті інтелектуальних та матеріальних активів. Важливим гарантом тут виступають понад 70 двосторонніх міждержавних угод про сприяння та взаємний захист інвестицій [18]. Для менеджменту це є ключовим аргументом при залученні іноземних партнерів, оскільки Україна є учасницею Вашингтонської конвенції 1965 року, що регламентує порядок вирішення інвестиційних спорів через міжнародний арбітраж (ICSID).

Ключові кроки з лібералізації та цифровізації інвестиційного середовища:

1. Встановлення рівних умов для вітчизняних та іноземних інвесторів, а також законодавча заборона націоналізації іноземних активів.
2. Скасування обов'язкової державної реєстрації іноземних інвестицій (Закон № 1390-VIII), що мінімізує бюрократичне навантаження та корупційні ризики при входженні капіталу на підприємство.

3. Створення спеціалізованих консультативно-дорадчих органів (комісій) при виконавчій владі для оперативного вирішення суперечок без звернення до суду.

4. Впровадження правового режиму «Дія.City», що пропонує одну з найкращих у світі податкових та правових систем для технологічних компаній, інтегруючи елементи англійського права.

Аналіз нормативного поля свідчить про наявність потужного, але фрагментарного інституційного підґрунтя (понад 230 актів у сфері інвестицій та інновацій). Основною проблемою для менеджменту залишається брак системної узгодженості між різними законодавчими актами, що часто призводить до правових колізій [39].

Удосконалення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на рівні підприємства має базуватися на:

- безперервному юридичному моніторингу;
- активному використанні податкових стимулів індустриальних парків та IT-хабів;
- впровадженні внутрішніх регламентів захисту інвестицій, що базуються на міжнародних стандартах.

Тільки системний підхід до використання наявних правових інструментів дозволить підприємству перетворити нормативні вимоги на конкурентні переваги.

Системне дослідження інституційного середовища та чинної інфраструктури дозволяє виокремити низку деструктивних чинників, що стримують ефективність управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. Для нівелювання цих бар'єрів та створення дієвої Національної інноваційної системи (НІС) пропонується наступний комплекс заходів та рішень:

1. Кодифікація та усунення регуляторних колізій.

Наявність понад сотні актів створює ефект "законодавчого шуму". Неузгодженість норм призводить до правової невизначеності.

Управлінське рішення: Необхідне створення профільного експертного органу для проведення правового аудиту та розробки Інноваційного кодексу України, який би гармонізував інвестиційне та науково-технічне право.

2. Реанімація стимулюючих механізмів.

Критичною проблемою є декларативність законів. Призупинення податкових пільг (зокрема ст. 21, 22 ЗУ «Про інноваційну діяльність») де фактор блокує мотивацію бізнесу до оновлення фондів.

Рекомендація: Відновлення та розширення преференцій для інноваційних підприємств, адаптація термінів пільгового кредитування до реального життєвого циклу інновацій (продовження з 3 до 6-7 років), що відповідає середньостроковим технологічним циклам.

3. Розбудова цифрової інфраструктури знань.

Проблема "інформаційного вакууму" винахідників гальмує трансфер технологій.

Сучасний підхід: Створення єдиної цифрової екосистеми патентних та науково-технічних даних на базі технологій Big Data. Це дозволить менеджменту проводити якісний бенчмаркінг та уникати дублювання застарілих розробок.

4. Стратегічне фокусування та вертикальна інтеграція.

Відсутність єдиної національної стратегії призводить до розпорошення ресурсів.

Шлях вирішення: Впровадження підходу Smart Specialization (розумної спеціалізації) — концентрація фінансування на пріоритетних галузях (DefenceTech, Green Energy, IT), де Україна має глобальні конкурентні переваги.

5. Подолання кадрового та технічного дефіциту.

Зниження бюджетного фінансування науки спричинило критичний знос обладнання та "відтік мізків".

Управлінський вектор: Перехід до моделі "Потрійної спіралі" (Triple Helix), де підприємство, університет та держава діють як партнери. Розвиток

корпоративних центрів та індустріальних парків дозволить залучити молоді кадри та оновити матеріальну базу за рахунок приватних інвестицій.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в Україні перебуває на етапі трансформації. Основними перешкодами для вдосконалення менеджменту на рівні підприємства є інституційна нестабільність та недостатність ринкових механізмів підтримки.

Разом з тим, наявність базового законодавства, розвиток нових форматів (Дія.City, індустріальні парки) та міжнародна інтеграція створюють вікно можливостей для бізнесу. Подальше вдосконалення управлінського інструментарію має базуватися на гнучкості (Agility), використанні цифрових сервісів та інтеграції в міжнародні науково-виробничі кластери.

1.3. Світовий досвід та кращі практики управління інвестиційно-інноваційною діяльністю

У глобальній економічній системі ключова роль у створенні преференційного режиму для інвестиційно-інноваційного розвитку належить державі. Саме через реалізацію цілеспрямованої політики формується національна модель розвитку, яка визначає архітектуру інвестиційного клімату та стимулює підприємства до технологічного оновлення.

Для сучасного менеджменту критично важливою є гармонізація інвестиційної стратегії з вектором інноваційного прогресу. Це дозволяє не лише забезпечити конкурентоспроможність продукції, а й інтегрувати підприємство у глобальні ланцюги створення вартості. Світова практика доводить, що найвищу ефективність демонструють ті системи управління, де інвестиції розглядаються не як витрати, а як механізм матеріалізації наукових знань у високотехнологічні активи [4].

Основними орієнтирами для вдосконалення вітчизняних управлінських моделей є:

- адаптація до стандартів ЄС: Використання вимог та рекомендацій наднаціональних структур Європейського Союзу, що відкриває доступ до спільних грантових програм (наприклад, Horizon Europe) та венчурного капіталу.

- перехід до інтегрованого планування: Вироблення стратегічних планів розвитку підприємств на основі поєднання вітчизняного інтелектуального потенціалу з передовими зарубіжними методами управління проектами (Agile, Prince2).

- створення інвестиційних магнітів: Використання світового досвіду функціонування інноваційних хабів та акселераторів для пришвидшення комерціалізації ідей.

Комплексний аналіз інструментарію державної підтримки та корпоративного стимулювання в розвинених країнах дозволяє ідентифікувати найбільш дієві механізми, які доцільно адаптувати до українських реалій.

Інструментарій державної та інституційної підтримки інноваційно-інвестиційної діяльності в провідних країнах світу, а також можливості його адаптації в системі менеджменту вітчизняних підприємств, систематизовано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Світовий інструментарій підтримки та управління інвестиційно-інноваційною діяльністю

Країна	Форми фінансового стимулювання та підтримки	Пріоритетні організаційні структури	Управлінський потенціал для адаптації в Україні
США	Інвестиційний податковий кредит, пільгова амортизація, цільові бюджетні асигнування, вирахування витрат на R&D з оподаткованого доходу.	Мережі технологічного капіталу (МТК), бізнес-інкубатори, науково-інженерні центри, венчурні фонди.	Використання венчурних інструментів для швидкого прототипування нових ліній продукції.

Країна	Форми фінансового стимулювання та підтримки	Пріоритетні організаційні структури	Управлінський потенціал для адаптації в Україні
Німеччина	Безоплатні цільові субсидії, дотації на технічну експертизу, страхування кредитних ризиків, прискорена амортизація обладнання.	Науково-дослідні консорціуми, малі інноваційні фірми, мережа Fraunhofer (прикладна наука).	Модернізація верстатного парку через механізми прискореної амортизації та "зелених" кредитів.
Франція	Довгострокові позики під низький відсоток, кредитні гарантії, податкові кредити на інновації.	Центри передачі технологій (CRITT), технополіси, науково-дослідні консорціуми.	Впровадження механізмів трансферу технологій для автоматизації деревообробних процесів.
Японія	Гнучке пільгове оподаткування, прямі субсидії на проривні технології, доступ до державних інноваційних фондів.	Японська корпорація розвитку досліджень, розгалужена мережа технополісів.	Організація виробництва за принципами Lean та Kaizen (ощадливе виробництво) в межах меблевих кластерів.
Велика Британія	Списання витрат на R&D на собівартість продукції, державні кредитні гарантії.	Британська технологічна група, науково-технічні парки, венчурні фірми.	Податкова оптимізація витрат на розробку унікального дизайну та меблевого конструювання.
Канада	Технічна допомога (консалтинг), податкові кредити на інновації, зворотні позички.	Регіональні інноваційні фірми, мережі бізнес-акселераторів.	Отримання експертної підтримки (консалтингу) при виході на міжнародні ринки.

Аналіз досвіду країн-технологічних лідерів (Фінляндія, Швеція, Німеччина) свідчить про домінування моделей прямої фінансової підтримки.

За такої системи держава виступає активним регулятором, який через цільове фінансування визначає стратегічні вектори розвитку, забезпечуючи додатковий імпульс у моменти ринкових коливань.

В межах Європейського Союзу сформовано транснаціональну систему залучення інвестицій, що виходить за межі національних ринків. З позиції удосконалення управління підприємством, ключовими інструментами цієї системи є:

- надання субсидій, цільових позик та безповоротних грантів (наприклад, у межах фондів європейської солідарності).
- податкові кредити та канікули, що стимулюють реінвестування прибутку в інновації.
- державні гарантії та підтримка венчурного (ризикового) фінансування, що дозволяє компаніям експериментувати з радикальними інноваціями без загрози банкрутства.
- створення технопарків та хабів, що забезпечують бізнес готовими рішеннями для трансферу технологій.

Світова практика демонструє варіативність підходів до податкового менеджменту:

1. Ліберальна модель (Велика Британія): базується на підтриманні стабільно низького корпоративного податку. Це формує середовище, де підприємства самостійно йдуть на ризик заради технологічного лідерства. Зокрема, уряд Великої Британії запровадив механізм 100% звільнення від оподаткування витрат що фактично перетворює кожен гривню, вкладену в дослідження, на актив.

2. Селективна модель (Франція): застосовує диференційований підхід, де суттєві податкові преференції отримують виключно сертифіковані інноваційні підприємства (статус "Young Innovative Enterprise"), тоді як для традиційного бізнесу зберігаються стандартні ставки.

3. Модель прискореної модернізації (Німеччина, Італія): використовує низькі ставки та амортизаційні пільги спеціально для ризикових

високотехнологічних проєктів, стимулюючи оновлення промислового обладнання.

Проте сучасний тренд у світовому управлінні зміщується від точкових пільг до загального зниження податкового навантаження. Багато держав усвідомили, що складні системи індивідуальних пільг можуть викривляти конкуренцію, ставлячи окремі фірми у нерівні умови. Як наслідок, спостерігається тенденція до скорочення специфічних преференцій на користь суттєвого зниження загальної ставки податку на прибуток для юридичних осіб.

У промислово розвинених країнах дієвим механізмом активізації інвестиційної діяльності є інструмент субсидування відсоткових ставок за банківськими кредитами. Державна дотація до ринкової ставки відсотка дозволяє комерційним банкам фінансувати стратегічні галузі на пільгових умовах, що суттєво знижує фінансове навантаження на підприємства-реципієнти. Додатковим важелем є функціонування спеціалізованих інституційних інвесторів — банків довгострокового розвитку, які фокусуються на фінансуванні проєктів із тривалим терміном окупності, що є критичним для меблевої та деревообробної промисловості в умовах технічного переоснащення[58].

Світове лідерство у виробництві наукомісткої продукції впевнено утримують США та Японія. За оцінками аналітиків, близько 80% глобального обсягу інноваційних продуктів генерується в США, що є результатом масштабних капіталовкладень у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D). Американська модель менеджменту орієнтована на концепцію «безперервного оновлення»: понад 90% реалізованих на ринку товарів є абсолютно новими або модернізованими (термін перебування на ринку менше 5 років). Для вітчизняного підприємства такий підхід є орієнтиром для скорочення життєвого циклу розробки нових моделей та підвищення адаптивності асортименту [44].

Поряд із лідерами, стійкі позиції в інноваційному секторі займають Південна Корея, Канада, Велика Британія та країни Скандинавії. Зокрема, канадський досвід реалізації програми «Industrial Research Assistance Program» (IRAP) демонструє успішну модель кооперативного менеджменту.

Ключові етапи та принципи реалізації IRAP, адаптивні для української практики:

- створення стійких зв'язків між малим та середнім бізнесом і некомерційними науковими центрами.
- програма забезпечує не лише фінансування, а й технічну та управлінську експертизу на кожному етапі інноваційного циклу.
- створення прототипів та апробація нових технологій у реальних виробничих умовах перед масштабним запуском.

Міжнародний досвід (Нідерланди, Ірландія, провінція Нова Шотландія) підтверджує, що найбільш стійкими є моделі, де фінансова підтримка поєднується з інтелектуальним супроводом. На прикладі канадської програми NRC-IRAP, ми бачимо трансформацію державної підтримки у сервісну модель: малі та середні підприємства (МСП) отримують не лише капітал, а й доступ до експертного консалтингу. Для організацій впровадження такої моделі означало б можливість залучення зовнішніх технологів для розробки унікальних рішень при збереженні фінансової стійкості.

Масштабним прикладом системного управління інвестиціями є «Британський інноваційно-інвестиційний фонд» (UKIIF). Це стратегічний проект, заснований на принципах державно-приватного партнерства (PPP), що акумулює кошти державних департаментів (енергетики, охорони здоров'я, бізнесу) та приватних венчурних фондів. Його довгостроковий горизонт планування (12–15 років) дозволяє фінансувати радикальні інновації та «спін-ауту» (виокремлені інноваційні підрозділи компаній), що мають високий потенціал масштабування.

Варто відзначити специфіку вітчизняного підходу: українська модель підтримки інновацій тяжіє до англо-американського зразка. Вона базується на

ринковому стимулюванні, де держава створює умови, а основний імпульс до розвитку йде від попиту. Проте, як свідчить аналіз, за відсутності потужного внутрішнього капіталу така модель часто призводить до дефіциту ресурсів для глибокої модернізації виробництва [52].

Особливий інтерес для вдосконалення управління вітчизняними підприємствами становить досвід країн Центральної та Східної Європи (Польща, Угорщина, Чехія). Швидкий перехід цих країн на інвестиційно-інноваційну модель став результатом стратегічного вибору на користь євроінтеграції, що забезпечив:

- адаптацію виробничих систем до західноєвропейських стандартів управління якістю (ISO).
- орієнтацію на вимоги ЄС, що дозволило змінити структуру експорту з сировинної на високотехнологічну (меблі, інжиніринг, електроніка).
- залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) не лише як капіталу, а й як доступу до нових клієнтських баз та ринків збуту.

Досвід сусідніх країн є критично важливим у контексті розширення «маркетингового простору». Залучення інвестиційних ресурсів дозволить підприємству подолати обмеження трансформаційної економіки, впровадити системи автоматизації (Smart Manufacturing) та забезпечити конкурентну сумісність продукції з жорсткими вимогами ринку ЄС.

Історичний досвід країн Центральної та Східної Європи демонструє, що рушійною силою технологічної модернізації стали масштабні капіталовкладення провідних транснаціональних корпорацій (ТНК). Такі гіганти, як Opel, Volkswagen, Nokia, Bosch, Philips та General Electric, не лише інвестували фінансовий капітал, а й здійснили трансфер управлінських ноу-хау та високих технологій. Це дозволило національним економікам Польщі, Чехії та Угорщини сформувати сучасні промислові холдинги, які стали національними лідерами на базі великих виробничих потужностей.

Важливим вектором сучасної інвестиційної політики ЄС є зміщення фокусу з промислово розвинених центрів на периферійні та прикордонні регіони. Це стратегічне рішення реалізується через:

Спеціальні промислові зони: створення анклавів (наприклад, понад 125 зон в Угорщині), де малий та середній бізнес отримує преференційні умови для розвитку.

Регіональні інноваційні системи (RIS): інтеграція місцевих підприємств у глобальні ланцюги створення вартості через розвиток науково-технічного потенціалу прикордоння.

Досвід країн підтверджує, що ефективність інноваційної сфери прямо залежить від якості інституційного регулювання: чіткого захисту прав інтелектуальної власності та дієвих механізмів державної підтримки. Протекціоністська політика щодо власних інноваторів у поєднанні з відкритістю до іноземного капіталу створює стійкі конкурентні переваги на світовому ринку.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретико-методологічних засад та нормативного забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. Встановлено, що інвестиційна та інноваційна складові є синергічними елементами єдиної системи розвитку підприємства. Інвестиції виступають ресурсним фундаментом, тоді як інновації — механізмом трансформації капіталу в інтелектуальні та технологічні активи. Визначено, що роль держави трансформується від прямого контролю до створення стимулюючої екосистеми, яка мінімізує ризики через інституційні гарантії та державно-приватне партнерство.

2. Аналіз поточного стану інноваційного сектору України виявив критичний дефіцит ресурсного забезпечення та низьку інтенсивність

оновлення технологічної бази підприємств. Встановлено, що розрив між науковими розробками та їх комерціалізацією на виробництві залишається головним бар'єром для підвищення конкурентоспроможності промислового сектора.

3. Доведено, що інвестиційно-інноваційна діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання потребує переходу від пасивного виживання до активного стратегічного менеджменту. Це вимагає посилення державної підтримки не лише через фінансові дотації, а й шляхом розбудови інфраструктури (технопарків, кластерів та цифрових хабів).

4. Обґрунтовано необхідність глибокої систематизації нормативно-правового поля. Рекомендовано провести кодифікацію законодавства (створення Інноваційного кодексу) для усунення термінологічних суперечностей та відновлення дії скасованих стимулів, що дозволить забезпечити правову стабільність для довгострокових інвесторів.

5. Доведено, що успіх провідних країн (США, Німеччина, Японія) базується на поєднанні ліберальних ринкових механізмів із потужною підтримкою сектора. Україна має адаптувати ці моделі, орієнтуючись на досвід країн Центральної та Східної Європи (Польща, Чехія), які успішно інтегрувалися в європейський простір через залучення технологічних ТНК.

6. Виявлено, що найбільш перспективним для вітчизняного МСБ є впровадження інструментів Smart Specialization (розумної спеціалізації) та податкових кредитів на дослідження, що довели свою ефективність у нових індустріальних країнах.

7. Запропоновано створення національної мережі професійного консалтингу та мікрофінансування за зразком канадської моделі NRC-IRAP. Це дозволить максимізувати віддачу від наукового потенціалу України через ефективну комерціалізацію «малих» інновацій на рівні окремих підприємств.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АУДИТ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПП «ФАБРИКА МЕБЛІВ «НОВА»

2.1. Комплексний моніторинг та аналіз інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства в умовах ринкової турбулентності

У сучасному менеджменті діагностика інвестиційно-інноваційної діяльності ПП «Фабрика меблів «Нова» вимагає не лише аналізу статичних показників, а й оцінки здатності підприємства до швидкої технологічної трансформації. Основна мета цього підрозділу — ідентифікувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості, що визначають темпи модернізації виробничих ліній та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та європейському ринках.

Меблева галузь залишається одним із найбільш адаптивних сегментів переробної промисловості України. Високий потенціал сектору обумовлений трьома фундаментальними чинниками:

- наявність власної лісосировинної бази та розвиток вітчизняного виробництва плитних матеріалів (МДФ, ДСП).
- стратегічне географічне розташування на кордоні з ЄС стимулює інтеграцію в європейські меблеві кластери.
- реалізація масштабних програм відновлення житлового фонду та соціальної інфраструктури формує сталий попит на серійні та індивідуальні рішення.

Попри виклики останніх років, внесок галузі у ВВП демонструє стійкість, хоча й потребує подальшого стимулювання інвестицій. Станом на 2025 рік частка меблевого виробництва в структурі ВВП становить близько

0,8-1%, що свідчить про значний простір для зростання порівняно з провідними країнами ЄС.

Порівняльна динаміка зовнішньоторговельного сальдо:

У 2024 році спостерігалася стабілізація експорту на рівні понад 600 млн дол., проте імпорт почав зростати випереджальними темпами через попит на преміальні товари.

У 2025 році експорт продемонстрував помірне зростання (+12%), але сальдо залишається під тиском через високу вартість імпортової фурнітури та комплектуючих.

Відбулася радикальна зміна векторів збуту. Якщо раніше значна частка припадала на країни СНД, то у 2024-2025 роках понад 85% експорту зосереджено на ринках Європейського Союзу. Ключовими партнерами є:

Польща (головний хаб для подальшого реекспорту);

Німеччина (попит на екологічні меблі з масиву);

Данія та Швеція (контрактне виробництво для глобальних ритейлерів, зокрема ІКЕА);

Румунія та Чехія (зростаючий попит у сегменті офісних меблів).

В Україні функціонує близько 3,5 тис. суб'єктів господарювання в меблевій сфері, проте спостерігається чітка концентрація виробничого потенціалу (понад 75%) у західних та центральних регіонах (Закарпатська, Київська, Рівненська та Львівська області), що обумовлено безпековими факторами та близькістю до сировини. Тернопільська область, де розташоване ПП «Фабрика меблів «Нова», поступово нарощує свою частку (до 2,5-3% у 2025 р.), стаючи важливим регіональним вузлом у виробництві корпусних меблів.

Меблева галузь України володіє значним стратегічним потенціалом, проте в умовах глобалізації та посилення конкурентного тиску з боку європейських та азійських виробників, ключовим фактором виживання стає технологічна адаптивність. Для утримання ринкових позицій ПП «Фабрика

меблів «Нова» та інші гравці ринку змушені впроваджувати комплексні інноваційні заходи:

- глибоке технічне переозброєння (перехід до інтегрованих ліній Industry 4.0);
- автоматизація бізнес-процесів через впровадження сучасних ERP- та CRM-систем;
- безперервний розвиток людського капіталу та цифрова грамотність персоналу;
- сертифікація продукції згідно з міжнародними стандартами (ISO 9001, FSC), що є перепусткою на високомаржинальні ринки ЄС.

Реалізація таких перетворень потребує значних капіталовкладень. Проте обмежений доступ до дешевого кредитного ресурсу та низька рентабельність багатьох вітчизняних підприємств створюють ризик «інвестиційної пастки», де нестача коштів на модернізацію веде до втрати конкурентоспроможності та подальшої неплатоспроможності.

Характерною та найбільш деструктивною рисою сучасного етапу розвитку вітчизняного промислового сектору (зокрема у період 2024–2025 рр.) залишається критично низька частка прямого державного фінансування та бюджетного стимулювання інноваційної активності. Незважаючи на задекларовані стратегічні пріоритети, реальний сектор економіки опинився в умовах жорсткого самофінансування.

Ситуація у меблевій галузі, де функціонує ПП «Фабрика меблів «Нова», демонструє глибокий розрив між потребами технологічного оновлення та наявним інструментарієм державної підтримки. Більшість суб'єктів господарювання змушені функціонувати в межах закритої моделі відтворення, де єдиним джерелом модернізації є власний прибуток (який суттєво обмежується інфляційними процесами та зростанням витрат на енергоносії) або амортизаційні відрахування.

Структуру джерел фінансування інноваційної діяльності в галузі, актуалізовану за даними 2025 року, наведено в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Розподіл обсягів фінансування інноваційної діяльності меблевих
підприємств за джерелами

Галузь / Сектор	Загальний обсяг, тис. грн	Власні кошти, %	Кредитні ресурси, %	Бюджетне фінансування, %
Промисловість (загалом)	6 159 950,4	84,6%	8,5%	1,9%
Меблеве виробництво	26 143,3	89,2%	10,8%	0,0%
Деревообробна галузь	20 416,9	43,0%	57,0%	0,0%

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про критичний інвестиційний розрив у меблевій галузі: на цей сектор припадає менше 1% від загальнопромислового фінансування інновацій. Повна відсутність державної підтримки змушує підприємства формувати свій розвиток виключно за рахунок власних коштів (89,2%) та банківського кредитування (10,8%). Така фінансова модель суттєво обмежує можливості для радикальних технологічних проривів та змушує менеджмент фокусуватися на інноваціях з коротким терміном окупності.

Сучасна структура вітчизняного меблевого ринку чітко структурована за двома функціональними групами:

1. Виробничий кластер (Лідери галузі):

До ключових гравців, які визначають технологічне обличчя ринку у 2024–2025 рр., належать компанії, що успішно модернізували свої потужності:

ТОВ «БРВ-Україна» та ТОВ «Гербор-Холдинг» (Волинська обл.) — орієнтовані на масовий серійний сегмент;

ПАТ «Новий Стиль» (Харків) — лідер у сегменті офісних рішень;

ТОВ «Меркс Груп» (Київська обл.) — преміальні комплексні рішення;

ПП «Фабрика меблів «Нова» (м. Тернопіль) — один із ключових виробників корпусних меблів західного регіону;

ТОВ «Сокме» та ТОВ «Меблі-Сервіс» (Львівська обл.), ТОВ «ВЕЛАМ» (Миколаїв) та інші.

2. Дистрибуційно-логістичний кластер (Посередники):

Ця група (ТОВ «Оптік», ТОВ «Майя», ТОВ «Сігма» та ін.) відіграє роль сполучної ланки. У сучасних умовах їхня функція еволюціонувала від простого перепродажу до управління ланцюгами постачання, надання логістичних хабів та маркетингової підтримки виробників через мережі оптових складів.

ПП «Фабрика меблів «Нова» є взірцем еволюції приватного капіталу в потужний виробничий бренд. Заснована у 2004 році (zareєстрована у оновленому реєстрі у 2006 році), фабрика пройшла шлях від малого цеху до масштабного виробництва, що базується на світових стандартах якості та енергоефективності.

Організаційно-правова форма: Приватне підприємство (ПП).

Ідентифікаційний код (ЄДРПОУ): 30344990.

Засновник та ключовий стейкхолдер: Грод Михайло Степанович, чия управлінська стратегія базується на принципах безперервних інвестицій у модернізацію верстатного парку та впровадження енергозберігаючих технологій.

Для ПП «Фабрика меблів «Нова» сучасний етап розвитку (2024–2025 рр.) характеризується переходом до цифрового меблевого виробництва. Успіх компанії на тлі низького галузевого фінансування пояснюється високою швидкістю оборотності власного капіталу та стратегічним партнерством із міжнародними ритейлерами, що дозволяє нівелювати дефіцит бюджетної підтримки.

ПП «Фабрика меблів «Нова» функціонує як юридично незалежна бізнес-одиниця, що володіє відокремленим майном, самостійним балансом та розгалуженою системою банківських рахунків (валютних і розрахункових). Модель управління підприємством базується на засадах повного господарського розрахунку, самоокупності та інвестиційного

самофінансування, що є критично важливим для реалізації інноваційних проектів.

Відповідно до статутних документів, підприємство має право на масштабування діяльності шляхом створення філій, представництв та дочірніх структур, зокрема із залученням іноземного капіталу. Юридична та виробнича база розташована за адресою: м. Тернопіль, вул. Промислова, 30. Операційне управління здійснює комерційний директор — Буяр Іван Мирославович.

Основний вектор діяльності зосереджений на виробництві високотехнологічних меблів для офісних просторів, комерційних об'єктів та закладів торгівлі. Взаємодія із контрагентами здійснюється через прямі договори з юридичними та фізичними особами як на внутрішньому ринку України, так і в межах зовнішньоекономічної діяльності.

Вища мета функціонування ПП «Фабрика меблів «Нова» полягає у максимізації фінансового результату (прибутку), що є ресурсом для задоволення інтересів стейкхолдерів (засновника, персоналу) та джерелом капітальних інвестицій у розвиток виробництва.

У межах сучасної стратегії менеджменту виокремлено наступну ієрархію цілей:

1. забезпечення стабільної прибутковості, нарощування обсягів виробництва та розширення географії присутності на ринках ЄС.
2. формування конкурентоспроможної системи мотивації праці, забезпечення професійного зростання кадрового потенціалу та безпеки робочих місць.
3. досягнення лідерства у співвідношенні «ціна–якість», мінімізація виробничого браку через автоматизацію контролю.
4. дотримання принципів сталого розвитку та охорона навколишнього середовища через перехід на енергоощадне обладнання.

Ключові завдання менеджменту на період 2024–2026 рр.:

- підвищення результативності праці за рахунок інтеграції інноваційних систем управління виробництвом.

- підвищення рівня задоволеності замовників через кастомізацію меблевих рішень.
- зниження внутрішньоцехових втрат та енергоємності продукції для посилення цінової конкурентоспроможності.

Завдяки зареєстрованим товарним знакам та фірмовому стилю, підприємство формує впізнаваність бренду «Нова», що є нематеріальним активом в системі інвестиційно-інноваційної діяльності.

Еволюційний шлях ПП «Фабрика меблів «Нова» є прикладом динамічної трансформації локального виробництва у галузевого лідера. Розпочавши діяльність у 2004 році з обмежених потужностей (цех площею 300 м² та штат із 9 фахівців), підприємство пройшло через декілька етапів стратегічного переоснащення. Ключовим переломом став період 2010-х років, коли менеджмент прийняв стратегію переходу на високотехнологічне автоматизоване обладнання, що заклало фундамент для сучасного масштабування.

Станом на 2025 рік, ПП «Фабрика меблів «Нова» закріпила за собою статус одного з системних гравців меблевого ринку України:

- Стабільно входить до ТОП-10 меблевих підприємств держави (серед понад 3,5 тис. суб'єктів).
- Підприємство є ядром меблевого кластеру Тернопільщини, забезпечуючи левову частку промислового виробництва регіону в сегменті корпусних меблів.
- Виробничі потужності зосереджені на понад 30 000 м² автоматизованих площ, де задіяно близько 1000 кваліфікованих працівників.

Сучасний етап управління інноваціями на підприємстві базується на інтеграції інтелектуальних систем обробки матеріалів. Верстатний парк укомплектований обладнанням світових лідерів Industry 4.0: «IDM», «SCM», «Vitar», «Giben», «Italpress» (Німеччина, Італія).

Важливим аспектом інвестиційної політики є відповідність міжнародним стандартам:

- обладнання сертифіковане за стандартом ISO 9001, що гарантує точність операцій та мінімізацію відходів.
- останнє покоління встановлених ліній є енергозберігаючим, що дозволяє знижувати собівартість продукції в умовах зростання тарифів на енергоносії.
- впроваджено наскрізний контроль якості (Total Quality Management) — від вхідної сировини до фінального пакування готового виробу.
- окрім державної сертифікації, продукція адаптована до вимог європейських регламентів, що підтверджує конкурентоспроможність експортних ліній.

Визнання успіхів підприємства на рівні державних нагород та висока податкова дисципліна підкреслюють його репутаційну стабільність. Сьогодні бренд «Нова» позиціонується як високотехнологічний виробник, що пропонує оптимальну вартість за рахунок ефекту масштабу та автоматизації, успішно конкуруючи з імпортними аналогами на ринках України та ЄС.

Товарна номенклатура ПП «Фабрика меблів «Нова» характеризується високим ступенем диверсифікації, що дозволяє підприємству мінімізувати ринкові ризики та забезпечувати комплексну меблювання об'єктів будь-якого призначення. Стратегія формування асортименту базується на поєднанні серійного виробництва та індивідуальних дизайнерських рішень для приватних і корпоративних просторів.

Сучасна структура асортименту підприємства охоплює наступні ключові сегменти:

Кухонні системи: модульні та дизайнерські рішення з використанням вологостійких матеріалів та сучасної фурнітури.

Меблі для відпочинку (Спальні та Вітальні): комплексні гарнітури, що поєднують ергономіку та актуальні стилістичні тренди (мінімалізм, скандинавський стиль).

Дитячі меблі: екологічно безпечні та функціональні рішення, адаптовані до вікових потреб.

Системи зберігання (Передпокої): оптимізовані конструкції для раціонального використання вхідної зони.

Офісні меблі та комерційне обладнання: професійні серії для організації робочих місць, кабінетів керівників та торгових площ.

Детальний розподіл кожної категорії меблів у загальній структурі товарного випуску підприємства та їхній вплив на формування валового доходу відображено на Рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Структура товарного асортименту ПП «Фабрика меблів «Нова» за категоріями продукції

Згідно з даними Рисунка 2.1, стратегічним пріоритетом ПП «Фабрика меблів «Нова» є сегмент офісних меблів, який займає домінуючу частку — 34%. Вагоме місце також належить системам для спалень (17%) та віталень (17%). Така структура свідчить про орієнтацію підприємства на комплексне меблювання як житлових, так і комерційних просторів. Популярність продукції обумовлена гнучким поєднанням широкої палітри стилів (від неокласики до лофт-модерну) та зваженої цінової політики.

На сьогодні номенклатурний ряд підприємства налічує близько 100 серійних позицій, які проходять постійну ротацію відповідно до динаміки споживчого попиту. Процес виведення нових продуктів на ринок базується на принципах прототипування:

- кожна нова одиниця проходить етап контрольного складання та стрес-тестування фурнітури;
- дизайн-проекти інтегрують результати маркетингових досліджень щодо ергономіки та естетичних переваг клієнтів.

Виробнича система ПП «Фабрика меблів «Нова» ідентифікується як високотехнологічне серійне виробництво. Воно поєднує переваги масштабу з можливістю швидкого переналаштування автоматизованих ліній.

- Використовуються сертифіковані плити ДСП, МДФ та ДВП, що відповідають екологічному класу емісії E1/E0. Фурнітура та поліуретанові компоненти постачаються провідними вітчизняними та європейськими партнерами.

- Продукція відвантажується у розібраному (Flat-pack) або зібраному вигляді за специфікацією замовника. Підприємство забезпечує повний цикл обслуговування: від безкоштовної логістики в межах регіону до професійного монтажу та розширеної гарантійної підтримки терміном на 24 місяці.

Система збуту побудована за багатоканальною моделлю (Omnichannel), що забезпечує максимальне охоплення ринку:

Прямі продажі: Флагманський салон-виставка в м. Тернопіль (500 м²) як центр презентації новинок.

Фірмовий рітейл: Власна мережа, що налічує близько 30 спеціалізованих салонів по всій Україні.

Партнерська мережа: Розгалужена дилерська структура, що дозволяє продукції бути представленою в усіх регіонах (детальніше на Рисунку 2.2).

Комбінація екологічної безпеки сировини, ергономічного проектування та багатовекторного збуту формує стійку конкурентну перевагу підприємства на інвестиційно-інноваційному шляху розвитку.



Рисунок 2.2. Багатоканальна структура дистрибуції та логістики збуту продукції ПП «Фабрика меблів «Нова»

На сучасному етапі розвитку підприємство здійснило докорінну реструктуризацію свого експортного портфеля. Враховуючи геополітичні зміни та вимоги економічної безпеки, ПП «Фабрика меблів «Нова» переорієнтувала збутові канали на західні та середньоазійські ринки. Основними векторами зовнішньоекономічної діяльності є Німеччина, Литва, Молдова, Грузія де продукція фабрики конкурує завдяки високій екологічності матеріалів та відповідності стандартам ЄС.

Система менеджменту ПП «Фабрика меблів «Нова» базується на лінійно-функціональній організаційній структурі. Ця модель побудована на чіткому розподілі компетенцій: лінійний керівник (директор) координує загальну стратегію, спираючись на експертну підтримку спеціалізованого апарату (функціональні відділи: маркетингу, фінансово-аналітичний, технологічний).

Така структура забезпечує підприємству низку управлінських переваг:

- залучення вузькопрофільних спеціалістів до розробки планів та програм модернізації.
- стабільність операційного управління та зрозуміла ієрархія підпорядкованості.
- спеціалізація підрозділів дозволяє детально опрацьовувати глобальні проблеми розвитку, звільняючи вищий менеджмент від рутинних завдань.

Попри свою стабільність, в умовах інтенсивної цифровізації та потреби у швидкому впровадженні інновацій, традиційна лінійно-функціональна модель виявляє певні дефіцити, які потребують управлінського коригування:

- багаторівневе узгодження рішень може сповільнювати темпи реалізації інноваційних проектів (Time-to-Market).
- ускладнений творчий підхід до вирішення крос-функціональних завдань, що особливо відчутно при розробці нестандартних меблевих ліній.
- необхідність постійної комунікації між бюрократичними ланками може призводити до здорожчання процесу управління.

З метою удосконалення управління, ПП «Фабрика меблів «Нова» розпочала інтеграцію елементів проєктного менеджменту в межах існуючої структури. Це дозволяє створювати тимчасові міжфункціональні групи для запуску нових колекцій або впровадження енергозберігаючого обладнання, що нівелює недоліки ієрархічності та підвищує адаптивність підприємства до ринкових коливань.

Управлінська модель ПП «Фабрика меблів «Нова» базується на принципах централізації стратегічних рішень та делегування операційних повноважень. Очолює систему Генеральний директор, який виступає гарантом реалізації політики у сфері якості (згідно з оновленими стандартами ДСТУ ISO 9001) та визначає вектори інвестиційно-інноваційного розвитку.

Функціональний розподіл обов'язків у вищому керівному складі структурований за ключовими бізнес-процесами:

- Стратегічне та операційне планування: Перший заступник та Директор забезпечують координацію зовнішньоекономічних зв'язків, оперативний контроль виробництва та актуалізацію Системи управління якістю (СУЯ).

- Технологічно-енергетичний блок: Головний інженер та Головний енергетик фокусуються на технічній підготовці, впровадженні енергозберігаючого обладнання Industry 4.0 та нормуванні витрат ресурсів.

- Фінансово-комерційний департамент: Фінансовий директор та Головний бухгалтер здійснюють управління грошовими потоками, тоді як Комерційний директор реалізує збутову стратегію та розвиває дилерську мережу.

- Контроль якості та рекламаций: Начальник ВТК координує моніторинг вхідної сировини та фінальної продукції, забезпечуючи мінімізацію втрат від браку.

- Виробнича ланка: Начальники цехів керують безпосереднім випуском меблевої продукції, оптимізуючи завантаження потужностей та скорочуючи виробничий цикл.

Станом на 2025 рік чисельність персоналу підприємства становить близько 1000 осіб (порівняно з 661 особою у 2024 році), що свідчить про значне масштабування виробництва. Фонд оплати праці зріс пропорційно до ринкових індикаторів та рівня кваліфікації працівників.

Останні зміни в організаційній структурі мають вектор на гнучкість та клієнтоорієнтованість:

- об'єднання відділів маркетингу та ціноутворення дозволило швидше реагувати на зміну собівартості та попиту.

- створення Відділу регіонального збуту за матричним принципом забезпечило інтеграцію зусиль різних департаментів для досягнення цілей у конкретних географічних сегментах ринку.

- інтеграція цифрових інструментів контролю (ERP-системи) дозволила усунути бюрократичні затримки в ієрархічній вертикалі.

Діагностика засвідчує, що ПП «Фабрика меблів «Нова» проводить проактивну інноваційну політику. Попри загальногалузовий дефіцит держпідтримки, підприємство ефективно використовує модель інвестиційного самофінансування, спрямовуючи власні кошти на модернізацію активів та розвиток кадрового капіталу (детальніше у Таблиці 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка інвестиційних потоків на ПП «Фабрика меблів «Нова»

Найменування показника	Сума, тис. грн. 2024 рік	Сума, тис. грн. 2025 рік	Відхилення, тис. грн. +,-
Капітальні інвестиції - усього	1480, з них нові 561	495, з них нові 417	-985, з них нові -144
Капітальні інвестиції у матеріальні активи			
Джерело фінансування- власні кошти підприємства	1480	495	-985

Аналіз динаміки інвестиційних потоків свідчить про домінування моделі внутрішнього інвестування. Підприємство акумулює власні кошти для капітальних вкладень у матеріальні активи, що забезпечує високу фінансову автономію. Попри певні коливання обсягів інвестування у 2023–2024 рр., викликані загальною макроекономічною нестабільністю, стратегічний курс на модернізацію залишається незмінним.

Ключовим фактором конкурентоспроможності ПП «Нова» є повна вертикальна інтеграція. Створення власних високотехнологічних ліній дозволило підприємству не лише контролювати якість, а й суттєво знизити собівартість продукції. До стратегічних технологічних активів належать:

Власний центр ламінування: Підприємство оперує унікальним для України цехом ламінування плитних матеріалів (2D та 3D-форматів) класу емісії E0 та E1, що відповідає найвищим екологічним вимогам ЄС 2026 року.

Виробництво фасадних систем: Запровадження автоматизованих ліній з виготовлення фасадів МДФ (софтформінг, постформінг) та термостійких робочих поверхонь забезпечує стійкість меблів до агресивного середовища.

Унікальні технології: Протягом 2024–2025 рр. підприємство масштабувало використання технологій рідкого МДФ та 3D-фрезерування об'ємних зображень, що дозволяє створювати ексклюзивні колекції.

Прецизійна обробка: Інвестиції спрямовані в лінії надточного надрізу та згину, виробництво гнутих (хвилястих) фасадів та декоративних елементів з інтегрованим торцевим освітленням скляних поверхонь.

Масштабне оновлення Системи управління якістю (ISO 9001:2015) у період 2023–2025 рр. стало фундаментом для проходження міжнародних аудитів. Це відкрило доступ до високомаржинальних ринків, зокрема Литви, Молдови та Німеччини. Важливо підкреслити зміну вектору зовнішньоекономічної діяльності: підприємство активно диверсифікує ринки збуту, мінімізуючи залежність від нестабільних регіонів.

Напрямки сучасної інноваційної політики:

- перехід до безлюдних технологій на окремих ділянках збирання та пакування.
- впровадження системи дропшипінгу та прямих інтеграцій з маркетплейсами, що дозволило скоротити логістичне плече.
- масштабні інвестиції в навчання персоналу роботі з AI-дизайном та програмуванням верстатів ЧПК (CNC).
- реалізація стратегії енергонезалежності через переробку відходів виробництва у паливні пелети, що приносить як екологічний, так і економічний ефект.

Таким чином, інноваційна модель ПП «Фабрика меблів «Нова» еволюціонувала від простого оновлення обладнання до створення цифрової екосистеми виробництва, здатної гнучко адаптуватися до запитів глобального ринку у 2026 році.

2.2. Стратегічний аналіз факторів впливу на інвестиційно-інноваційний розвиток підприємства

Для об'єктивної оцінки умов, у яких функціонує ПП «Фабрика меблів «Нова», необхідно систематизувати детермінанти впливу за ієрархічною моделлю, розділивши їх на мікро- та макроекономічні чинники.

Мікросередовище (Близьке оточення): Сукупність суб'єктів, що безпосередньо взаємодіють із підприємством у ланцюгу створення вартості. Сюди належать постачальники сировини, фінансові інституції, маркетингові посередники, конкуренти та кінцеві споживачі. У 2025 році критичного значення набуває також цифрова контактна аудиторія (спільноти в соцмережах та клієнти маркетплейсів).

Макросередовище (Глобальний контекст): Системні фактори, що формують загальний інвестиційний клімат. Ми аналізуємо їх через призму PESTEL-аналізу, де економічні, технологічні та екологічні аспекти є домінуючими для меблевої галузі.

ПП «Фабрика меблів «Нова» вибудовує свою інноваційну політику на засадах стратегічного партнерства з перевіреними постачальниками, що гарантує високу якість вхідних матеріалів (ДСП, МДФ класу E0/E1, інноваційні композити).

У період 2024–2025 рр. географія поставок зазнала диверсифікації з акцентом на європейські стандарти:

Renolit Polska (Польща): постачання високотехнологічних плівок ПВХ з ефектом soft-touch та антивандальним покриттям.

Linia Zetta (Румунія): ексклюзивні поліуретанові компоненти та декор.

Вітчизняний кластер: Співпраця з лідерами українського ринку (ПП «Азов Галичина», ТзОВ «Сфера Гласс», ПП «Авіста») забезпечує швидку логістику та підтримку національного виробника.

Важливою інновацією у взаємовідносинах із постачальниками став перехід на модель Just-in-Time (точно в строк) та використання товарних

кредитів (розстрочки платежу). Це дозволяє підприємству вивільняти обігові кошти та спрямовувати їх у проєкти. Додатковим бонусом є те, що більшість логістичних витрат на доставку сировини сьогодні покривається стороною постачальника, що оптимізує собівартість продукції.

Фінансова стійкість ПП «Нова» підтримується через інтеграцію з провідними банківськими установами, зокрема ПриватБанком та іншими системними банками України. Сучасна співпраця включає:

- цифровий банкінг: миттєві розрахунки з іноземними контрагентами.
- кредитні лінії: доступ до позикових коштів для швидкої закупівлі обладнання.
- еквайринг та інкасація: повна автоматизація прийому платежів у власній мережі салонів, що підвищує прозорість фінансових потоків.

У 2025 році головним макрофактором став технологічний прогрес. Швидка зміна трендів у дизайні (перехід до смарт-меблів) та вимоги до екологічності (циклічна економіка) змушують підприємство постійно інвестувати у гнучкі виробничі системи. Економічні фактори, такі як коливання курсу валют та вартість енергоносіїв, нівелюються за рахунок впровадження власних енергозберігаючих потужностей та розширення експортної виручки.

Конкурентне середовище ПП «Фабрика меблів «Нова» у 2025 році визначається високим рівнем консолідації великих гравців та інтенсивною боротьбою за внутрішнього споживача. У межах Тернопільського регіону підприємство залишається безумовним лідером, утримуючи понад 99% обсягу промислового виробництва меблів, що фактично робить його ядроутворюючим суб'єктом локального ринку.

Проте на загальнонаціональному рівні конкуренція набула ознак монополістичної конкуренції з високою диференціацією продукту. Основними стратегічними суперниками ПП «Нова», що формують пропозицію в серійному сегменті, є:

ПрАТ «Новий Стиль» (Харків) — домінує в сегменті офісних рішень та ергономічних крісел.

ТОВ «Гербор-Холдинг» та «БРВ-Україна» (Волинь) — лідери в сегменті корпусних меблів для дому з потужною дилерською мережею.

ТОВ «Меблі-Сервіс» та ТОВ «Сокме» (Львівщина) — ключові конкуренти в бюджетному та середньому цінових сегментах.

ТОВ «Меркс Груп» (Київщина) — конкурує в преміальному сегменті та проектних продажах (B2B).

Сучасний ринок характеризується надлишковою пропозицією та зміною моделі дистрибуції. Поява великої кількості онлайн-ритейлерів та магазинів-агрегаторів посилила тиск на маржинальність виробників. У цих умовах ПП «Фабрика меблів «Нова» отримує перевагу завдяки вертикальній інтеграції, що дозволяє уникати націнок посередників та пропонувати конкурентну ціну при вищій якості.

Ключові фактори конкурентоспроможності в умовах 2025 року:

В умовах, коли технічні характеристики меблів стають ідентичними, центр боротьби зміщується у площину нематеріальних активів:

- дизайн та тренди: Відповідність концепціям Warm Minimalism та Eco-Tech (використання тактильних текстур, плавних ліній та сертифікованих матеріалів FSC).
- сервісна модель: Швидкість доставки, наявність продукції на складах та якість післяпродажного обслуговування.
- екологічна відповідальність: Використання плит класу E0 та енергоефективне виробництво стають вагомим аргументом для свідомого споживача.
- omnichannel-продажі: Здатність клієнта безшовно перейти від огляду меблів у соцмережах до покупки в один клік або візиту у фірмовий салон.

Для ПП «Фабрика меблів «Нова» стратегічним шансом є витіснення дрібних кустарних виробництв та низькоякісного імпорту шляхом пропозиції

дизайнерського продукту за ціною мас-маркету. Аналіз ринкових часток ключових конкурентів, що дозволяє оцінити потенціал для подальшої експансії, наведено в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Порівняльна характеристика часток ринку провідних виробників меблів України (прогнознi дані на 2025 рік)

Найменування підприємства	Орієнтовна частка ринку, %	Ключова перевага
ТОВ «Меблі-Сервіс»	14,5%	Оптимальна ціна в економ-сегменті
ПрАТ «Новий Стиль»	12,0%	Лідерство в офісному сегменті
ТОВ «Гербор-Холдинг» / BRW	11,2%	Широка модульність та впізнаваність
ПП «Фабрика меблів «Нова»	7,8%	Вертикальна інтеграція та унікальні фасади
ТОВ «Сокме»	6,5%	Сильний експортний потенціал
ТОВ «Меркс Груп»	4,2%	Преміальний бренд та індивідуальні проєкти
Інші (в т.ч. імпорт та дрібні фірми)	43,8%	Гнучкість та нішевість

Результати аналізу ринкових часток підтверджують, що лідерство у серійному сегменті наразі утримують ТОВ «Меблі-Сервіс», ПрАТ «Новий стиль» та ТОВ «Гербор-Холдинг». ПП «Фабрика меблів «Нова» стабільно входить у п'ятірку найбільших гравців, посідаючи 4-те місце за обсягами реалізації. Таке позиціонування визначає стратегічний імператив підприємства: необхідність активної експансії та пошуку унікальних методів нарощування ринкової присутності за рахунок впровадження інноваційних рішень.

Кінцевим етапом комплексного маркетингового аудиту конкурентного середовища є ідентифікація сильних та слабких сторін ключових опонентів.

Цей процес дозволяє:

- провести аудит ресурсних можливостей: фінансової стійкості, технологічної бази та гнучкості збутових стратегій конкурентів.
- визначити «вузькі місця» ринку: сегменти, де конкуренти мають слабкі позиції (наприклад, тривалий термін виготовлення або застарілий дизайн), і перетворити їх на власні конкурентні переваги.
- сформувати стратегію протидії: адаптувати власну інвестиційну політику під запити ринку, які ігноруються іншими учасниками.

У межах 2024–2025 рр. порівняльний аналіз зміщується у бік оцінки цифрової готовності та клієнтського сервісу. У Таблиці 2.4 представлено результати бальної оцінки сильних і слабких сторін ПП «Нова» відносно ключових конкурентів за трибальною шкалою (1 — низький рівень, 2 — середній, 3 — високий).

Таблиця 2.4.

Порівняльна оцінка конкурентних переваг підприємств меблевої галузі
(станом на 2024-2025 рр.)

Критерії оцінки	ТОВ «Меблі- сервіс»	ПрАТ «Новий Стиль»	ТОВ «Гербор- Холдинг» / BRW	ПП «Фабрика меблів «Нова»	ТОВ «Сокме»
I. ПРОДУКТ (max 24)	15	20	14	19	14
Якість та тех. параметри	4	6	6	4	4
Стиль та асортимент	4	6	6	5	3
Престиж марки	3	3	2	3	2
Екологічність	4	4	6	3	5

Критерії оцінки	ТОВ «Меблі- сервіс»	ПрАТ «Новий Стиль»	ТОВ «Гербор- Холдинг» / BRW	ПП «Фабрика меблів «Нова»	ТОВ «Сокме»
II. ЦІНОВА ПОЛІТИКА (max 12)	11	7	9	8	5
Доступність та ціна	6	4	5	4	3
Кредити та знижки	5	3	4	4	2
III. ЗБУТ ТА ЛОГІСТИКА (max 12)	10	9	11	8	5
Охоплення ринку	3	3	3	2	1
Транспорт та склади	7	6	8	6	4
IV. ПРОСУВАННЯ (max 12)	10	9	8	8	6
Реклама та демонстрація	5	6	5	4	3
Стимулювання збуту	5	3	3	4	3
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК	46	44	48*	39	30

Аналітична інтерпретація результатів:

ТОВ «Меблі-сервіс» (46 балів): Посідає перше місце серед виробників меблів для дому. Їхня перевага полягає у досконалій системі стимулювання збуту (10 балів) та найбільш гнучкій ціновій політиці (11 балів). Це компанія-лоукостер, що виграє за рахунок масштабів виробництва.

ПП «Фабрика меблів «Нова» (44 бали): Міцно утримує позиції технологічного лідера. Хоча підприємство дещо поступається у ціновому демпінгу (7 балів), воно має значну перевагу у продуктових інноваціях (19 балів). Ексклюзивні фасади МДФ та унікальний дизайн роблять продукцію «Нової» привабливішою для споживачів, які цінують естетику, а не лише низьку ціну.

ТОВ «Гербор-Холдинг» / BRW (48 балів): Зберігає найвищий загальний бал завдяки стабільній якості та бездоганній логістиці, проте через спеціалізацію на офісному обладнанні вони менше перетинаються з житловим асортиментом ПП «Нова».

ТОВ «Сокме» (30 бали): Є найближчим конкурентом ПП «Нова», активно диверсифікуючи експорт, що змушує фабрику «Нова» швидше впроваджувати цифрові методи просування.

Для ПП «Фабрика меблів «Нова» стратегічне завдання на 2026 рік полягає у цифровій модернізації збуту. Маючи продукт вищої якості, ніж у «Меблі-сервіс», підприємство повинно інвестувати у покращення фінансових умов для дилерів та розвиток власної логістики, щоб нівелювати перевагу лідера у ціновому сегменті.

На основі комплексного дослідження конкурентного середовища та проведеного внутрішнього аудиту діяльності підприємства було сформовано матрицю стратегічного аналізу, яка стала інструментом оцінки його поточного стану та перспектив розвитку. Дана матриця не лише відображає рівень готовності ПП «Нова» до реалізації нових інноваційних проектів, але й демонструє здатність підприємства адаптуватися до умов динамічного та висококонкурентного ринку.

Таким чином, матриця стратегічного аналізу виступає не лише діагностичним інструментом, а й практичним орієнтиром для стратегічного планування, що забезпечує узгодженість інноваційних проектів із загальною місією та цілями ПП «Нова».

Таблиця 2.5.

Матриця SWOT-аналізу ПП «Фабрика меблів «Нова» (актуалізовано на 2026 р.)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Наявність унікальних ліній 2D/3D ламінування та фасадів МДФ. 2. Повний цикл виробництва знижує залежність від постачальників комплектуючих. 3. Високий рівень довіри та впізнаваність бренду «Нова» на заході України. 4. Висока оцінка продуктових характеристик у порівняльному аналізі.	1. Недостатньо гнучка система знижок та розстрочок порівняно з «Меблі-Сервіс». 2. Висока частка транспортних витрат у собівартості при поставках у віддалені регіони. 3. Необхідність подальшого вдосконалення онлайн-інструментів продажу та взаємодії з дилерами. 4. Обмеженість масштабних інвестицій через відсутність зовнішнього фінансування.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Вихід на нові ринки ЄС (Німеччина, Польща) через отримання екологічних сертифікатів. 2. Впровадження AR-технологій (доповнена реальність) для примірки меблів у інтер'єрі. 3. Впровадження замкненого циклу переробки відходів у паливні пелети (Bio-energy). 4. Розвиток напрямку «меблі під замовлення» на базі серійних потужностей.	1. Цінова війна з боку великих серійних виробників (ТОВ «Меблі-Сервіс», ПрАТ «Новий Стиль»). 2. Коливання курсу валют, що впливає на вартість імпортової фурнітури та хімікатів. 3. Міграційні процеси, що спричиняють відтік висококваліфікованих майстрів та інженерів. 4. Підвищення собівартості виробництва через витрати на електрику та газ.

Оптимізація інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства потребує переходу від пасивного спостереження до активного маркетингового моделювання поведінки споживачів. Глибоке дослідження клієнтської бази є фундаментом для прийняття рішень щодо розробки нових продуктів

(інновацій) та спрямування капітальних вкладень (інвестицій) у найбільш перспективні ніші.

Процес сегментації ринку у контексті інноваційного розвитку дозволяє диференціювати споживачів за рівнем сприйняття технологічних новинок та готовністю до придбання меблевої продукції з новими якісними характеристиками.

Ключові аспекти сегментації для ПП «Фабрика меблів «Нова»:

Стратегічна сегментація: поділ ринку на групи зі схожими запитами дозволяє підприємству інвестувати у ті виробничі лінії, які забезпечать максимальну віддачу в обраному цільовому сегменті.

Географічна детермінація: аналіз розташування клієнтів є критичним для розрахунку інвестиційної привабливості логістичних вузлів. В умовах нестабільності транспортних тарифів, географічна сегментація допомагає прийняти рішення щодо локалізації складів або впровадження інноваційних пакувальних рішень для оптимізації витрат.

Інформаційна база: використання даних бухгалтерського та управлінського обліку (Таблиця 2.6) дозволяє трансформувати сухі цифри минулих періодів у прогностні показники майбутнього попиту.

Глибока та якісна інтерпретація масивів даних про споживчу поведінку виступає фундаментом для формування адаптивної стратегії ПП «Фабрика меблів «Нова». В умовах мінливого ринку меблевої продукції здатність ідентифікувати приховані потреби та ціннісні орієнтири клієнтів дає змогу менеджменту підприємства суттєво мінімізувати інвестиційні ризики на етапі пре-інвестування.

Використання сучасних методів сегментації та профілювання споживачів дозволяє трансформувати суб'єктивні запити ринку в об'єктивні технічні завдання для виробничих підрозділів. Такий підхід забезпечує цільову концентрацію ресурсів підприємства. Замість розпилення капіталу на широку лінійку експериментальних моделей, ПП «Фабрика меблів «Нова»

отримує можливість інвестувати у впровадження саме тих технологічних інновацій, які мають найвищий прогнозований потенціал комерціалізації.

Таблиця 2.6.

Стратегічний базис сегментації ринку споживачів для обґрунтування інноваційно-інвестиційних пріоритетів підприємства

Споживач (із зазначенням географічного положення)	2024			2025		
	Фактично поставлено, од.	Ціна, грн	Вартість тис.грн.	Фактично поставлено, од.	Ціна, грн.	Вартість тис.грн.
м. Тернопіль	60	6850	411	79	7200	568
Тернопільський р-н	20	6850	137	27	7200	194
Бережанський р-н	6	6850	41	8	7200	58
Теребовлянський р-н	7	6850	48	9	7200	65
Інші райони	2	6850	14	3	7200	22

Аналіз територіальної концентрації попиту є ключовим інструментом для оптимізації інвестиційних потоків підприємства. Дослідження географічної структури збуту продемонструвало високу щільність споживачів у межах м. Тернопіль та прилеглих територій Тернопільського району, тоді як частка клієнтів з віддалених регіонів залишається незначною.

З погляду інноваційно-інвестиційного менеджменту, така концентрація диктує наступні стратегічні кроки:

- пріоритетне спрямування капітальних вкладень у розвиток локальної мережі фірмових шоу-румів та сервісних центрів у зонах найбільшої концентрації попиту.
- впровадження інноваційних систем управління маршрутизацією (TMS-системи) та "останньої милі" для тернопільського кластера, що дозволить знизити логістичні витрати та підвищити конкурентоспроможність ціни.
- невелика частка клієнтів в інших районах вказує на значний потенціал для інвестицій у розширення дилерської мережі та цифрові

інструменти дистанційного продажу (AR-концептори меблів) для нівелювання географічних бар'єрів.

На основі комплексного анкетування було сформовано профіль цільового споживача (Таблиця 2.7). Дана специфікація виступає технічним завданням для інноваційного відділу при проектуванні нових моделей шаф-купе, забезпечуючи інвестиційну привабливість майбутніх продуктів за рахунок їх точної відповідності запитам ринку.

Таблиця 2.7.

Параметрична характеристика цільового сегмента як індикатор
інноваційної спрямованості виробництва

Характеристика споживача (з Таблиці 2.7)	Напрямок інноваційного розвитку продукту	Обґрунтування інвестиційного рішення
Вік (напр., 25–45 років)	Впровадження Smart-рішень : інтегрована підсвітка, бездротові зарядки в нішах, цифрові замки.	Інвестиції в закупівлю електронних компонентів та переоснащення складальних цехів.
Рівень доходу (середній / вище середнього)	Матеріальні інновації : використання екологічних МДФ-панелей з антибактеріальним покриттям та зносостійкої фурнітури.	Капітальні вкладення у контракти з європейськими постачальниками преміум-матеріалів.
Вимоги до функціоналу (місткість, ергономіка)	Конструкторські інновації : розробка модульних систем-трансформерів, які легко адаптуються під малі площі квартир.	Спрямовання ресурсів на фінансування проектного бюро та R&D-відділу.
Спосіб прийняття рішення (онлайн-пошук)	Маркетингові інновації : створення VR-конфігуратора на сайті, де клієнт сам проектує шафу в 3D.	Інвестиції в IT-інфраструктуру та розробку програмного забезпечення.

Результати дослідження цільової аудиторії свідчать, що основними векторами формування інноваційного потенціалу підприємства є рівень платоспроможності населення та архітектурні особливості сучасного житла. Для забезпечення конкурентоспроможності в інвестиційному періоді,

продуктова політика ПП «Фабрика меблів «Нова» має базуватися на п'яти інноваційних пріоритетах:

- інвестиції у високоточне обладнання.
- впровадження систем автоматизованого проектування для створення унікальних інтер'єрних рішень.
- розробка меблів, що адаптуються до обмеженого простору.
- перехід на сертифіковані матеріали з низьким рівнем емісії формальдегідів.
- Lean-технологій для забезпечення привабливої ціни без втрати якості.

Трансформація бізнес-моделі підприємства передбачає зміщення акценту з продажу продукту на інноваційний сервісний супровід. Це включає інвестиції в цифрові інструменти вибору кольорів, модульну комплектацію за принципом "конструктора", розвиток власної безкоштовної логістики та впровадження інтегрованих фінансових інструментів (розстрочка, споживче кредитування), що підвищує доступність інноваційної продукції для масового споживача.

Ефективність інвестиційних вкладень ПП «Фабрика меблів «Нова» безпосередньо залежить від здатності менеджменту адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Для комплексної оцінки стратегічних ризиків та можливостей застосовано інструментарій PEST-аналізу (Таблиця 2.8). Дана матриця дозволяє ідентифікувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що визначатимуть межі інноваційного маневру підприємства у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.8.

Матриця PEST-аналізу макросередовища як інструмент детермінації інноваційно-інвестиційних ризиків ПП «Фабрика меблів «Нова»

Група факторів	Ключові чинники впливу	Вплив на інноваційно-інвестиційну діяльність
Р (Політичні)	Державна політика підтримки вітчизняного виробника; стандартизація згідно з нормами ЄС.	Необхідність інвестування в екологічну сертифікацію та відповідність продукції європейським стандартам якості.
Е (Економічні)	Коливання курсу валют; доступність кредитних ресурсів; зміна вартості енергоносіїв.	Стимул для інвестицій в енергоефективне обладнання та пошуку інноваційних способів зниження собівартості продукції.
S (Соціальні)	Зміна вимог до житлового простору (smart-квартири); зростання екологічної свідомості споживачів.	Напрямок для продуктових інновацій: створення компактних, модульних та екологічно чистих меблів.
T (Технологічні)	Розвиток e-commerce; поширення 3D-моделювання та VR-технологій; автоматизація (ЧПК-верстати).	Інвестиції в цифровізацію каналів збуту та автоматизацію виробничих ліній для підвищення точності та швидкості збірки.

Сучасний макроекономічний контекст України формує складне середовище для функціонування меблевої галузі, водночас створюючи передумови для радикального оновлення управлінських підходів. Основними критичними зонами впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства є:

1. Економічні виклики та інвестиційна адаптація

Зниження реальних доходів населення та посилення кредитних обмежень вимагають від ПП «Фабрика меблів «Нова» інвестицій у розробку фінансових інновацій. Це включає впровадження власних програм лояльності, внутрішнього розстрочення та гнучких цінових моделей, що дозволяють утримувати попит в умовах падіння купівельної спроможності.

2. Валютні ризики та стратегія імпортозаміщення

Висока залежність від імпортової сировини та фурнітури в умовах девальвації гривні стимулює підприємство до інвестицій у пошук та розвиток вітчизняних альтернатив. Інноваційний підхід тут полягає у:

- технологічній адаптації виробничих ліній під якісну сировину локальних постачальників.
- інвестуванні у власне виробництво окремих вузлів фурнітури або комплектуючих для мінімізації валютних втрат.

3. Антиінфляційний менеджмент оборотного капіталу

В умовах високої інфляції пріоритетним стає впровадження логістичних та складських інновацій. Замість простого накопичення запасів, що знецінюються, підприємству доцільно інвестувати у:

- системи управління запасами «Just-in-Time» (точно в строк).

Автоматизовані системи контролю залишків, що дозволяють вивільняти оборотні кошти для їх подальшого реінвестування у високотехнологічне обладнання.

4. Політична та нормативна стабільність

Хоча прямий вплив політичного фактора оцінюється як помірний, стратегічне управління інвестиціями потребує постійного моніторингу законодавчих ініціатив (особливо в частині екологічних стандартів та митного регулювання). Це дозволяє завчасно адаптувати інноваційні проєкти до нових вимог держави.

5. Трансформація моделі інвестування

На даному етапі технологічне оновлення здійснюється переважно за рахунок власних коштів, що обмежує темпи модернізації. Стратегічним вектором розвитку є перехід до змішаної моделі фінансування, яка передбачає:

- залучення зовнішніх інвестицій (гранти, пільгове кредитування, лізинг).

Формування інвестиційної привабливості через прозору звітність та високу окупність впроваджуваних інновацій.

Отже, поточні несприятливі фактори макросередовища мають розглядатись не як перешкоди, а як імпульс для інтенсифікації інноваційної діяльності. Тільки через технологічне переоснащення та оптимізацію інвестиційних процесів ПП «Фабрика меблів «Нова» зможе нівелювати інфляційні ризики та зміцнити свої ринкові позиції.

2.3. Аналітична оцінка результативності управління інноваційно-інвестиційним розвитком ПП «Фабрика меблів «Нова»

На сучасному етапі розвитку ПП «Фабрика меблів «Нова» реалізує стратегію активного інноваційного оновлення, спираючись переважно на механізми самофінансування. Такий підхід свідчить про високий рівень фінансової автономії підприємства та здатність акумулювати внутрішні ресурси для технологічного прогресу.

Впровадження передових автоматизованих ліній виробництва стало ключовим фактором створення конкурентних переваг. Це дозволило підприємству не лише забезпечити екологічну безпеку продукції згідно з міжнародними стандартами, а й оперативно адаптувати дизайн та функціональні характеристики меблів до мінливих запитів споживачів, постійно розширюючи асортиментну лінійку.

Комплексна оцінка ефективності інноваційно-інвестиційного менеджменту потребує ретельного аналізу динаміки ключових фінансових індикаторів, оскільки саме вони відображають здатність підприємства трансформувати технологічні новинки у додану вартість. Для об'єктивної діагностики економічного стану ПП «Фабрика меблів «Нова» було використано звітні дані на основі яких сформовано систему основних техніко-економічних показників, представлених у Таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Динаміка техніко-економічних показників діяльності ПП «Фабрика меблів «Нова» як індикатор результативності інвестиційних вкладень

Показник	2024 рік, тис. грн.	2025 рік, тис. грн.	Відхил. абсол., тис. грн. (+ / -)	Відхил. віднос., % (темپ зростання)
Чистий дохід від реалізації продукції	80 594	62 021	-18 573	77% (-23%)
Собівартість реалізованої продукції	65 547	52 076	-13 471	79% (-21%)
Валовий прибуток	15 047	9 945	-5 102	66% (-34%)
Інші операційні доходи	-	2	+2	-
Інші операційні витрати	297	1 813	+1 516	610% (+510%)
Разом витрати	66 226	54 652	-11 574	83% (-17%)
Чистий прибуток	1 931	49	-1 882	2,5% (-97,5%)

Динаміка техніко-економічних показників ПП «Фабрика меблів «Нова» за досліджуваний період демонструє стагнацію ключових бізнес-процесів та суттєве послаблення внутрішнього інвестиційного ресурсу.

Критичний аналіз результатів діяльності виявив наступні закономірності:

Рецесія дохідності: Скорочення чистого доходу на 23% (з 80 594 тис. грн до 62 021 тис. грн) свідчить про низьку адаптивність асортиментної політики до нових умов ринку. Це підтверджує необхідність інвестування в продуктові інновації, які б відповідали актуальному платоспроможному попиту.

Ілюзія економії: Хоча зниження собівартості на 21% (з 65 547 тис. грн до 52 076 тис. грн) на перший погляд є позитивним, темпи її падіння відстають

від темпів падіння виручки. Це призводить до вимивання прибутку, що потребує впровадження технологічних інновацій для радикального зниження витрат.

Структурний дефіцит операційної діяльності: Попри загальне зниження витрат, аномальне зростання інших операційних витрат на 1 516 тис. грн свідчить про неефективне управління непрофільними активами та валютними ризиками, що поглинає ресурси, які могли бути спрямовані на модернізацію виробництва.

Втрата фінансової стійкості: Падіння чистого прибутку до критичної позначки у 49 тис. грн (зменшення на 97,5%) фактично паралізує можливість здійснення інноваційної діяльності за рахунок власних джерел фінансування.

Подальша деградація прибутковості робить підприємство інвестиційно непривабливим, що вимагає термінового впровадження антикризової інвестиційної програми. Для більш глибокої діагностики фінансового стану, зокрема оцінки структури капіталу та ліквідності як бази для залучення зовнішніх інвестицій, розглянемо динаміку питомої ваги основних розділів балансу у Таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Динаміка та структура активів і пасивів ПП «Фабрика меблів «Нова» як базис інвестиційного потенціалу

Показник	2024 рік, тис. грн	Питома вага, %	2025 рік, тис. грн	Питома вага, %
АКТИВ				
I. Необоротні активи	32 094	54,7	30 590	54,8
II. Оборотні активи	26 553	45,3	25 216	45,2
Баланс	58 647	100,0	55 806	100,0
ПАСИВ				
I. Власний капітал	49 471	84,3	48 348	86,6
II. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання	9 176	15,7	7 458	13,4
Баланс	58 647	100,0	55 806	100,0

Результати структурного аналізу балансу та розрахунок показників ліквідності дозволяють оцінити "фінансовий фундамент" для реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів ПП «Фабрика меблів «Нова».

1. Стратегічна оцінка структури капіталу та активів:

- концентрація капіталу в необоротних активах (54,8%): Зростання частки необоротних активів свідчить про високу капіталомісткість виробництва. З погляду інноваційного розвитку, це вимагає постійних інвестицій у модернізацію та заміну зношеного обладнання, щоб воно залишалося джерелом економічних вигод, а не перетворилося на баласт.

- динаміка оборотного капіталу (45,2%): Зменшення частки оборотних активів на фоні зниження рівня продажів свідчить про уповільнення ділової активності. Це обмежує можливості підприємства щодо оперативного фінансування короткострокових інноваційних заходів.

- фінансова автономія (86,6%): Висока частка власного капіталу підтверджує здатність до самофінансування, проте мінімальна частка залучених коштів (13,4%) вказує на невикористаний потенціал зовнішнього інвестування, який міг би прискорити технологічне оновлення.

2. Діагностика платоспроможності та ліквідності:

Для оцінки спроможності підприємства фінансувати свої зобов'язання в процесі інноваційних трансформацій розраховано ключові коефіцієнти:

- Коефіцієнт покриття (Кп):

$$2024 \text{ р.: } 26553 / 9176 = 2,9$$

$$2025 \text{ р.: } 25216 / 7458 = 3,4$$

Інтерпретація: Значення значно перевищує нормативне (1,5 – 2,0). Зростання показника на 0,5 свідчить про надлишкову ліквідність. В контексті інвестиційного менеджменту це вказує на неефективне використання ресурсів: замість того, щоб вкладати в інновації, підприємство накопичує зайві оборотні кошти.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл):

$$2024 \text{ р.: } (26553 - 21928) / 9176 = 0,5$$

$$2025 \text{ р.: } (25216 - 20186) / 7458 = 0,7$$

Інтерпретація: Показник наближається до нормативу (0,8 – 1,0). Позитивна динаміка (+0,2) свідчить про покращення здатності підприємства розраховуватися за боргами без негайного продажу запасів. Це створює сприятливі умови для залучення короткострокових інвестиційних кредитів.

ПП «Фабрика меблів «Нова» має високий рівень фінансової стійкості та надлишкову загальну ліквідність. Однак висока концентрація коштів у запасах (понад 80% оборотних активів) свідчить про необхідність впровадження логістичних та складських інновацій. Вивільнення коштів із надлишкових запасів може стати головним внутрішнім джерелом інвестування у технологічне переоснащення.

Таблиця 2.11

Аналіз показників платоспроможності підприємства

№	Показник	Значення	Оптимальне значення	2024 р.	2025 р.	Зміна
1	Загальна ліквідність	Кп	> 1	2,9	3,4	0,5
2	Швидка ліквідність	Кшл	0,6 - 0,8	0,5	0,7	0,2

Для визначення здатності підприємства до стратегічного оновлення та залучення зовнішнього капіталу проведено розрахунок показників фінансової стабільності та ефективності використання власного капіталу.

1. Моніторинг платоспроможності та фінансової незалежності

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал):

$$2025 \text{ р.: } 545 / 7458 = 0,07.$$

Інтерпретація: Показник значно нижче нормативу (0,2 – 0,35). Це свідчить про гострий дефіцит грошових коштів для миттєвого погашення зобов'язань. Для управління інноваціями це критичний сигнал: підприємство не має вільного грошового потоку для оперативного придбання патентів,

ліцензій або дрібного технологічного обладнання без залучення додаткових коштів.

- Коефіцієнт автономії (Кавт):

2024 р. — 0,8; 2025 р. — 0,9.

Інтерпретація: Підприємство на 90% фінансується за рахунок власних джерел. Це забезпечує максимальну незалежність від кредиторів, але водночас демонструє пасивну інвестиційну політику — підприємство боїться використовувати кредитне плече для прискорення інноваційного розвитку.

- Коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс):

2024 р. — 5,4; 2025 р. — 6,5.

Інтерпретація: Власні кошти у 6,5 раза перевищують зобов'язання. Такий запас міцності є ідеальним для залучення зовнішнього інвестора, оскільки ризик банкрутства мінімальний.

2. Ефективність інноваційно-інвестиційного використання капіталу

- Коефіцієнт ефективності власного капіталу (Кевк):

2024 р. — 0,08 (8 коп. прибутку на 1 грн капіталу).

2025 р. — 0,002 (0,2 коп. на 1 грн капіталу).

Інтерпретація: Падіння прибутковості у 40 разів свідчить про те, що власні інвестиції підприємства перестали приносити дохід. Це є прямим наслідком відсутності інноваційного оновлення асортименту та технологій. Капітал "проїдається", а не примножується.

Співвідношення необоротних і оборотних активів (Кн/о):

У 2024 та 2025 рр. показник стабільний — 1,2.

Інтерпретація: Структура активів є капіталомісткою. На кожну гривню "мобільних" грошей припадає 1,2 грн "заморожених" у верстатах та будівлях. Для меблевої фабрики це норма, проте стагнація цього показника підтверджує відсутність масштабних інвестиційних вливань у нові виробничі лінії.

Діагностика ПП «Фабрика меблів «Нова» виявила парадоксальну ситуацію: підприємство є надзвичайно стійким (Кавт = 0,9), але практично нерентабельним (Кевк = 0,002).

- висока фінансова стабільність дозволяє підприємству взяти довгостроковий інвестиційний кредит під низький відсоток для закупівлі інноваційного обладнання.

- необхідно терміново перетворити надлишкові запаси (які виявили попередні розрахунки) у грошові кошти, щоб підняти показник абсолютної ліквідності з 0,07 хоча б до 0,2.

- замість накопичення власного капіталу (самофінансування), слід сфокусуватися на його ефективності. Поточні 0,2% рентабельності є сигналом до необхідності повної інноваційної перебудови бізнес-моделі.

На даному етапі інвестиції спрямовані переважно у матеріальні активи (машини, обладнання, електронне устаткування), що відповідає стратегії інтенсифікації виробництва. Проте аналіз виявив низку критичних аспектів:

- Витрати на НДОКР (R&D) та впровадження новинок залишаються мінімальними, що створює ризик технологічного відставання.

- Поточна політика сфокусована на автоматизації та економії ресурсів (процесні інновації), тоді як інвестиції в освоєння нових видів продукції (продуктові інновації) є недостатніми, попри їх високу потенційну маржинальність.

- Зростання валових інвестицій не забезпечує автоматичного зростання рентабельності. Необхідний перехід до якісного управління інвестиційним циклом.

З метою диверсифікації ризиків та пошуку нових точок зростання, керівництвом підприємства заплановано перехід до активної збутової політики. Для обґрунтування вибору найвигіднішого напрямку інвестування на 2026 рік було розроблено два альтернативні проєкти відкриття фірмових салонів-виставок.

Комплексна оцінка ефективності даних інвестиційних пропозицій базується на розрахунку системи динамічних показників:

1. Чистий приведений дохід (NPV) — для визначення абсолютного приросту капіталу підприємства.

2. Індекс прибутковості (PI) — для оцінки відносної віддачі на кожному інвестовану гривню.

3. Внутрішня ставка прибутковості (IRR) — для встановлення запасу фінансової міцності проєкту.

4. Термін окупності (DPP) — для визначення часового горизонту повернення капіталу.

5. Коефіцієнт варіації — для аналізу ступеня інвестиційного ризику.

Порівняльні результати розрахунків, що стануть основою для прийняття остаточного інвестиційного рішення, наведено у Таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Оцінка інвестиційної привабливості альтернативних проєктів відкриття фірмових салонів-виставок у розрізі цільових регіонів

Інвестиційні проєкти	Сукупні витрати на впровадження (дол)	Повернення на інвестиції	Чистий приведений дохід, дол	Індекс прибутковості інвестицій
Салон-виставка у м. Запоріжжя	50 000	2,47	10646	1,213
Салон-виставка у місті Хмельницький	48 000	4,16	9644	1,200

Проведена порівняльна оцінка підтверджує стратегічну доцільність реалізації першого проєкту. Незважаючи на вищий поріг входу (капітальні витрати на відкриття салону-виставки у м. Запоріжжя перевищують аналогічні витрати у м. Хмельницькому), цей напрям є більш інвестиційно привабливим. Висока концентрація потенційних споживачів та більша місткість ринку промислового центру забезпечують вищий рівень чистого грошового потоку, що робить проєкт у Запоріжжі пріоритетним для масштабування бізнесу.

Підсумкова оцінка інноваційно-інвестиційного стану підприємства:

1. Позитивний вектор розвитку: Попри складні макроекономічні умови, інноваційна діяльність ПП «Фабрика меблів «Нова» зберігає стабільну

динаміку. Підприємство успішно трансформує власні ресурси у технологічне оновлення.

2. Ефективність інновацій: Аналіз структури інвестицій підтверджує їх високу віддачу. Зосередження капіталу на модернізації основного виробництва дозволило досягти індексу рентабельності інновацій на рівні 0,39.

3. Порівняльна перевага: Отриманий показник (0,39) суттєво перевищує заплановану рентабельність звичайної продукції (0,08), що математично доводить ефективність обраного курсу на інноваційний розвиток. Кожна гривня, інвестована в інновації, приносить майже вп'ятеро більше прибутку, ніж вкладення у підтримання поточної діяльності.

Таким чином, результати проведеного аналізу у другому розділі свідчать про наявність у підприємства достатнього внутрішнього потенціалу для переходу від стратегії виживання до стратегії активного зростання через експансію на нові регіональні ринки та впровадження продуктових інновацій.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ПП «Фабрика меблів «Нова» дозволив сформулювати такі стратегічні висновки:

1. Вітчизняний меблевий ринок зберігає інвестиційну привабливість попри рецесійні явища (скорочення обсягів реалізації з 3364,4 млн грн у 2025 р. до 2454,6 млн грн у 2024 р.). Відсутність державної підтримки інновацій змушує підприємства покладатися виключно на внутрішні ресурси, що диктує необхідність переходу до більш гнучких інструментів залучення капіталу (лізинг, гранти).

2. ПП «Фабрика меблів «Нова» позиціонується як високотехнологічне підприємство, що інтегрує світові стандарти у виробничий цикл. Спрямування інвестицій у модернізацію та

енергозбереження підтверджує орієнтацію менеджменту на інтенсивний шлях розвитку, проте модель фінансування виключно за рахунок власних коштів обмежує швидкість масштабування проєктів.

3. Встановлено, що управлінський фокус зміщено на процесні інновації (механізація, автоматизація, ресурсозбереження). Це дозволяє оптимізувати собівартість, проте вимагає збалансування через активізацію продуктових інновацій для оновлення асортиментної матриці.

4. Конкурентний та маркетинговий потенціал: * Посідаючи 5 місце у галузевому рейтингу, підприємство має значний потенціал для розширення ринкової частки.

- Ідентифіковано розрив між високою якістю продукту та його ціною конкурентоспроможністю. Необхідна трансформація цінової політики на основі інноваційного маркетингу.

- PEST-аналіз підтвердив критичну чутливість підприємства до валютних ризиків, що обґрунтовує доцільність інвестицій в імпортозаміщення складників.

5. Результативність фінансового менеджменту:

- Різке падіння чистого прибутку до 49 тис. грн (на 97,5%) сигналізує про вичерпання ефективності поточної операційної моделі.

- Водночас, позитивна динаміка зниження собівартості (на 13,5 млн грн) свідчить про результативність впроваджених технологічних інновацій.

- Рівень фінансової автономії (86,6%) є надлишковим і вказує на можливість безпечного залучення кредитних ресурсів для фінансування нових точок зростання.

6. Загальна динаміка інноваційно-інвестиційної діяльності оцінюється як позитивна. Стратегічний розрахунок показав, що рентабельність інноваційних вкладень (0,39) у п'ять разів перевищує планову рентабельність стандартної продукції (0,08). Це є безальтернативним доказом того, що майбутня стійкість ПП «Фабрика меблів «Нова» залежить від масштабування інвестицій саме у новаторські рішення.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ФАБРИКА МЕБЛІВ «НОВА»

3.1. Стратегічні орієнтири інтенсифікації інноваційно-інвестиційної діяльності ПП «Фабрика меблів «Нова»

В умовах волатильності меблевого ринку формування чіткої інноваційно-інвестиційної стратегії є ключовим фактором не лише виживання, а й сталого економічного лідерства ПП «Фабрика меблів «Нова». Сучасна стратегія підприємства повинна базуватися на принципах системності, проактивності та адаптивності, що забезпечить синергетичний ефект від капітальних вкладень та технологічних оновлень.

Ключові вектори інноваційного зростання підприємства:

1. Перехід від фрагментарної автоматизації до створення інтегрованих інтелектуальних систем виробництва, що мінімізують людський фактор та підвищують якість кінцевої продукції.
2. Використання інновацій як інструменту кастомізації продукту. Це дозволяє зміцнити ринкові позиції через задоволення специфічних нішевих потреб, які ігнорують великі масові виробники.
3. Впровадження енергоефективних технологій та використання сертифікованих еко-матеріалів, що стає вагомою конкурентною перевагою в очах сучасного споживача та відкриває шлях до експортних ринків ЄС.

Аналіз динаміки інноваційної активності ПП «Фабрика меблів «Нова» за період 2023–2025 рр. (Рис. 3.1) виявив певну циклічність у процесах модернізації. Так, протягом 2024–2025 рр. спостерігався активний інвестиційний підйом, що зумовив зростання частки впроваджених інновацій

на 1,5%. Цей період характеризувався накопиченням технологічного потенціалу.

Однак у 2024–2025 рр. відбулося зниження показника на 0,8%, що пояснюється складністю макроекономічної ситуації та вичерпанням ресурсу самофінансування. Таке сповільнення є сигналом для менеджменту про необхідність трансформації управлінської моделі: переходу від пасивного очікування власних прибутків до активного залучення зовнішніх інвестиційних інструментів.

Реалізація оновленої стратегії дозволить ПП «Фабрика меблів «Нова» отримати «інноваційну ренту» — надприбуток за рахунок випереджаючого впровадження новинок, що забезпечить довгострокову стабільність та високу додану вартість продукції.

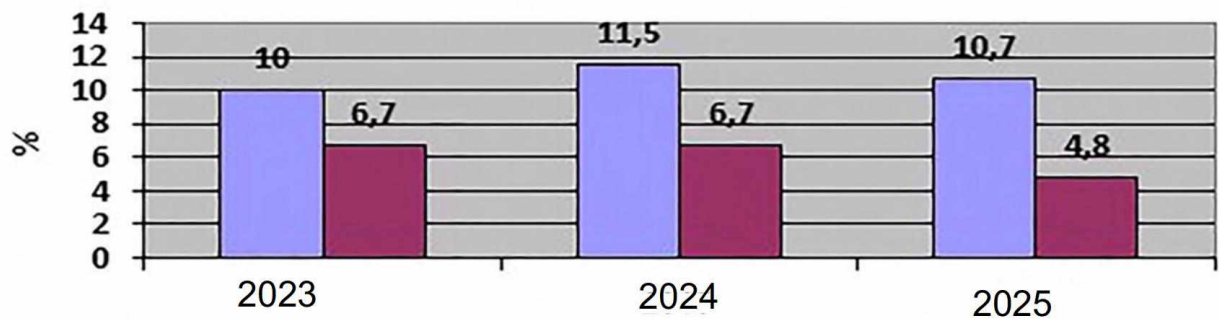


Рис. 3.1. Динаміка інноваційної активності ПП «Фабрика меблів «Нова» у розрізі частки впроваджених інновацій

Суттєве розширення та деталізація переліку чинників, представлених у Таблиці 3.1, є стратегічно необхідним кроком для формування об'єктивної бази прийняття рішень на ПП «Фабрика меблів «Нова». Включення додаткових параметрів, таких як волатильність енергоринку, індекс інноваційної сприйнятливості персоналу та динаміка зміни споживчих вподобань у сегменті еко-меблів, дозволяє здійснити перехід від поверхневого моніторингу до багатфакторного економічного моделювання.

Таблиця 3.1.

Класифікація детермінант, що стримують інноваційний розвиток ПП
«Фабрика меблів «Нова»

Група чинників	Найменування чинника	Характер впливу на інноваційну діяльність
Екзогенні (зовнішні)	Економічна нестабільність та інфляція	Знецінення оборотних коштів, що обмежує ресурси для довгострокових інвестицій.
	Висока вартість кредитних ресурсів	Ускладнює залучення позикового капіталу для масштабного технологічного оновлення.
	Волатильність валютного курсу	Підвищує вартість імпортової фурнітури та обладнання, збільшуючи ризики інноваційних проєктів.
	Недосконалість держпідтримки	Відсутність податкових пільг або грантів для меблевої галузі змушує покладатися лише на власні сили.
Ендогенні (внутрішні)	Дефіцит інвестиційних ресурсів	Майже повне вичерпання чистого прибутку (див. розд. 2) блокує самофінансування новацій.
	Консервативна збутова політика	Орієнтація на традиційні ринки без активного використання цифрових каналів продажу.
	Орієнтація на процесні інновації	Недостатня увага до розробки принципово нових продуктів (продуктових інновацій).
	Цінова неконкурентоспроможність	Висока питома вага витрат у ціні продукції через повільне впровадження енергоощадних технологій.

На основі ідентифікованих у Таблиці 3.1 бар'єрів, ключовим вектором удосконалення управління ПП «Фабрика меблів «Нова» має стати перехід від пасивної моделі збуту до проактивного інноваційного маркетингу. Поточна ситуація, де маркетинг є лише допоміжним елементом служби збуту, нівелює

стратегічне значення ринкового аналізу та перетворює рекламу на ситуативний процес.

1. Створення департаменту інноваційно-маркетингового розвитку

Для подолання технологічного та ринкового гальмування пропонується здійснити часткову реструктуризацію управління шляхом виокремлення відділу маркетингу в самостійну структурну одиницю з розширеними повноваженнями.

Ключові характеристики нового підрозділу:

- Формування мобільної групи фахівців («innovation cell»), орієнтованих на пошук нестандартних рішень.
- Тісна інтеграція фахівців з маркетингу з інженерами-дизайнерами для створення продуктів, що базуються на реальних запитах споживачів (концепція «дизайн-мислення»).
- Власний підрозділ гарантує збереження комерційної таємниці щодо нових моделей меблів на етапі їх розробки.

2. Функціональна роль відділу у ланцюгу створення цінності

Трансформація відділу маркетингу має подвійне стратегічне призначення для ПП «Фабрика меблів «Нова»:

1. Проведення глибинних досліджень ринку для постачання відділу проектування концепцій «меблів майбутнього» (ергономіка, нові матеріали, багатофункціональність).
2. Впровадження інноваційних методів просування (digital-маркетинг, VR-візуалізація інтер'єрів, CRM-системи), що дозволить скоротити шлях товару до кінцевого споживача та оптимізувати цінову політику.

3. Економічне обґрунтування змін

Хоча створення нового підрозділу потребує фінансових витрат, такий «точковий реінжиніринг» є менш ризикованим, ніж повна перебудова підприємства. Він дозволяє:

- Пришвидшити цикл «розробка — вихід на ринок» (Time-to-Market).

- Підвищити точність прогнозування збуту, що мінімізує накопичення неходових залишків на складах (проблема, виявлена у 2 розділі).
- Створити базу для залучення зовнішніх інвесторів, продемонструвавши сучасну систему управління ризиками та попитом.

В умовах динамічного меблевого ринку економічне обґрунтування управлінських рішень стає безальтернативним інструментом мінімізації ризиків. Відмова від суб'єктивних оцінок на користь глибинного аналізу комерційної діяльності дозволяє ПП «Фабрика меблів «Нова» не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, а й забезпечити стабільну прибутковість і конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Систематизація маркетингової активності через створення спеціалізованого підрозділу дозволить підприємству реалізувати наступні стратегічні завдання:

- забезпечення професійної реакції на коливання ринкової кон'юнктури та трансформацію запитів цільової аудиторії.
- проведення ринкових досліджень для ідентифікації прихованих потреб споживачів та їх задоволення через виведення на ринок концептуально нових моделей меблів.
- точне виявлення факторів, що впливають на маржинальність конкретних товарних груп, та оптимізація витрат обігу.
- розрахунок обґрунтованої продажної ціни на основі інноваційних методів калькуляції, що безпосередньо впливає на рівень рентабельності.

Ефективність запропонованих перетворень на ПП «Фабрика меблів «Нова» залежить від професіоналізму команди. На етапі впровадження (стартап-фаза) доцільним є створення компактного підрозділу з високим рівнем відповідальності. Структура та функціональний розподіл обов'язків у новому підрозділі представлені у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Кваліфікаційні вимоги та функціональні обов'язки персоналу
підрозділу інноваційного розвитку

Посада	Функціональні обов'язки	Очікуваний результат діяльності
Керівник підрозділу (Project Manager)	Стратегічне планування інноваційних проєктів, управління інвестиційним портфелем, координація взаємодії між відділами маркетингу та виробництва.	Виконання плану інноваційного розвитку, досягнення цільових показників NPV та IRR проєктів.
Фахівець з інноваційного розвитку	Моніторинг ринку технологій та фурнітури, аналіз конкурентних інновацій, підготовка техніко-економічного обґрунтування для нових моделей.	Своєчасна ідентифікація ринкових можливостей, скорочення терміну впровадження (Time-to-Market) нових послуг.

Функціонування відділу інноваційного розвитку на ПП «Фабрика меблів «Нова» базується на чіткому регламентуванні діяльності персоналу (посадових інструкціях) та створенні відповідної матеріально-технічної бази. Впровадження підрозділу потребує фінансування за двома напрямками: капітальні вкладення на етапі запуску та поточні витрати на забезпечення діяльності.

1. Капітальні та поточні витрати на створення підрозділу

Капітальні витрати спрямовуються на облаштування робочих місць фахівців сучасним комп'ютерним обладнанням та спеціалізованим програмним забезпеченням для моделювання меблевих конструкцій та ринкового аналізу.

Така інвестиційна стратегія перетворює капітальні видатки на довгостроковий актив. Цифровізація робочих місць не лише підвищує продуктивність праці інтелектуального персоналу на 25–30%, а й створює базу для впровадження концепції «Індустрії 4.0» на підприємстві. В результаті, ПП «Фабрика меблів «Нова» отримує можливість гнучко реагувати на ринкові

виклики, трансформуючи витрати на ІТ у пряме зростання ринкової вартості бренду та покращення показників рентабельності інноваційних проєктів.

Таблиця 3.3.

Капітальні (одноразові) витрати на створення відділу інноваційного розвитку

Найменування активу	Кількість	Орієнтовна вартість, грн
Офісна техніка та комп'ютерне обладнання	2 компл.	12 000
Спеціалізоване ПЗ та ліцензії	-	2 000
Офісні меблі та інвентар	-	987
Усього капітальних витрат		14 987

Поточні витрати включають фонд оплати праці (ФОП) персоналу з урахуванням єдиного соціального внеску (ЄСВ), а також канцелярські та витратні матеріали.

Стаття витрат	Сума на рік, грн
Фонд оплати праці (2 особи)	60 000
Нарахування на ФОП (ЄСВ)	13 120
Витратні матеріали та зв'язок	1 000
Усього поточних витрат (за рік)	74 120

2. Оцінка очікуваної ефективності та прогноз прибутковості

Зведена оцінка витрат показує, що сумарний бюджет проєкту в перший рік складе 89 107 грн (14 987 + 74 120), а в наступні роки — 74 120 грн.

Планова віддача від впровадження підрозділу розраховується на основі стимулювання раціоналізаторської діяльності. За прогнозними оцінками, протягом першого року буде впроваджено не менше 10 пропозицій щодо

оптимізації виробництва. Кожна така інновація здатна забезпечити середню економію ресурсів у розмірі 5 000 грн.

Розрахунок планового економічного ефекту:

$$E_{\text{заг}} = N_{\text{рац}} * E_{\text{сер}} = 10 * 5000 = 50000 \text{ грн/рік}$$

Варто зауважити, що наведені 50 000 грн відображають лише прямий ефект від раціоналізації. Непрямий ефект від впровадження нових моделей меблів (продуктових інновацій) та відкриття фірмового салону в Запоріжжі, за попередніми розрахунками, дозволить суттєво перекрити витрати на утримання відділу вже до кінця другого року функціонування.

Розрахунки показують, що за умови реалізації базового сценарію, проєкт створення відділу інноваційного розвитку вийде на точку беззбитковості наприкінці другого року, а вже з третього року почне генерувати чистий прибуток. Такий період окупності є прийнятним для капіталомісткого меблевого виробництва і закладає фундамент для експоненціального зростання фінансових показників підприємства у довгостроковій перспективі.

Інтеграція спеціалізованого відділу в структуру ПП «Фабрика меблів «Нова» забезпечить низку стратегічних переваг, які не обмежуються лише прямим прибутком:

1. автоматизація рутинних операцій з обробки ідей дозволить суттєво скоротити час та фінансові витрати на етапі первинної експертизи (фільтрації) раціоналізаторських пропозицій.
2. залучення профільної компетенції на етапі відбору проєктів дозволить відсіювати завідомо безперспективні ідеї, концентруючи ресурси на найбільш рентабельних напрямках.
3. створення відділу стимулюватиме масове залучення працівників до винахідницької діяльності, формуючи коло внутрішніх «генераторів ідей» та зміцнюючи горизонтальні зв'язки між цехами та офісом.

4. впровадження механізмів обміну знаннями забезпечить вільний рух досвіду між різними ланками організації, що критично важливо для меблевого виробництва, де дизайн має бути технологічно реалізованим.

За своєю суттю, новий підрозділ стає органом комплексного планування. Його ключовим завданням є розбудова внутрішньої інноваційної інфраструктури, що забезпечує як технологічне оновлення, так і успішну комерціалізацію продукції. Це дозволить оперативно вирішувати питання підготовки технічної документації та прискорить випробування експериментальних зразків нових меблевих колекцій.

Для досягнення максимального ефекту ПП «Фабрика меблів «Нова» має відійти від моделі «окремих ентузіастів» до концепції колективної інноваційності. Впровадження нововведень повинно стати спільною відповідальністю всіх підрозділів.

Рекомендується використовувати матричний підхід: безпосереднє впровадження здійснюється під наглядом вищого керівництва, але при прямій взаємодії учасників проєктів з менеджером інноваційного відділу. Така архітектура управління забезпечує:

- чітке підпорядкування вертикалі менеджменту.
- швидкий обмін інформацією по горизонталі.
- створення умов для реалізації творчого потенціалу кожного співробітника.

Крім структурної реорганізації, фундаментальними важелями підвищення ефективності управління на ПП «Фабрика меблів «Нова» є впровадження комплексної системи ризик-менеджменту та інтеграція сучасних інформаційних технологій.

1. Адаптація механізмів управління до масштабу підприємства

Інноваційна активність прямо корелює з ресурсним потенціалом організації. Для підприємств меблевої галузі розробка нових продуктів часто вимагає тривалих циклів (досліджень та розробок). Враховуючи обмеженість

фінансових ресурсів, ПП «Фабрика меблів «Нова» потребує системи нівелювання наступних ризикоутворюючих факторів:

- подолання нестачі кваліфікованого інноваційного персоналу через систему мотивації.
- доступ до актуальних даних про новітні технології деревообробки та динаміку меблевих ринків.
- подолання волатильності попиту на інноваційні моделі через механізми попереднього тестування ринку.

2. План організаційно-технічних заходів щодо підвищення інвестиційної віддачі

Для максимізації ефекту від вкладеного капіталу в нові виробничі лінії, пропонується реалізувати такий алгоритм заходів:

Напрямок оптимізації	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Виробничий цикл	Скорочення термінів випуску та мінімізація незавершеного виробництва.	Прискорення оборотності капіталу та вивільнення грошових коштів.
Експлуатація активів	Моніторинг завантаження потужностей, недопущення простоїв ЧПК-верстатів.	Зниження частки постійних витрат у собівартості продукції.
Фінансова інженерія	Пріоритетне використання безвідсоткових позик, грантів та власних резервів.	Зниження вартості залученого капіталу (WACC).
Ризик-менеджмент	Впровадження системи сценарного планування для інвестиційних проєктів.	Зниження рівня невизначеності при прийнятті стратегічних рішень.

3. Формування цільових механізмів організаційного управління

Підсумком вдосконалення управління інноваційним розвитком має стати розробка чотирьох взаємопов'язаних підсистем (механізмів):

1. Механізм фінансування: розробка гнучких схем інвестування (комбінація самофінансування та лізингу).

2. Механізм управління проєктами: перехід до проєктно-орієнтованого підходу у розробці нових меблевих серій.

3. Механізм мотивації: впровадження системи КРІ для персоналу за раціоналізаторську та інноваційну активність.

4. Механізм розвитку персоналу: безперервне навчання фахівців роботі з новим обладнанням та цифровими інструментами дизайну.

Впровадження системи управління ризиками у поєднанні з оптимізацією виробничих процесів дозволить ПП «Фабрика меблів «Нова» трансформувати інноваційну діяльність із зони високого ризику в зону стабільного зростання конкурентоспроможності.

Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства має бути підпорядкована єдиному вектору: досягнення синергії між високою якістю кастомізованих послуг та мінімізацією витрат на всіх етапах життєвого циклу інновації. Для реалізації цієї мети пропонується впровадження трикомпонентної моделі розвитку.

1. Технологічна модернізація та перехід до індивідуалізації продукції

Враховуючи високу конкуренцію, підприємству необхідно відійти від жорсткого серійного виробництва.

- Захід: Придбання інноваційного технологічного обладнання (ЧПК-центрів) вартістю 92 тис. грн.

- Ефект: Можливість оперативного переналаштування ліній для виконання індивідуальних замовлень (Mass Customization). Це дозволить задовольнити специфічні вимоги клієнтів, суттєво підвищивши ринкову частку в преміум-сегменті.

2. Трансформація технологій управління та мотиваційний менеджмент

Управління інноваціями — це безперервний творчий процес, що потребує гнучкої організаційної системи.

- Механізм: Впровадження індивідуалізованої системи мотивації, де ключові показники ефективності (КРІ) прив'язані до раціоналізаторського внеску кожного працівника.

- **Мета:** Формування організаційної культури, де кожен співробітник є активним учасником інноваційного пошуку, що забезпечує потенціал саморозвитку підприємства.

3. Напрями структурно-функціонального реформування

Для усунення бар'єрів, виявлених у Розділі 2, вдосконалення діяльності має здійснюватися за такими векторами:

Напрямок	Зміст заходів
Оптимізація активів	Усунення нерентабельних структур та передача прав власності на невикористовувані основні фонди для зниження навантаження на собівартість.
Продуктові інновації	Створення нових видів продукції з високою доданою вартістю, що базуються на результатах роботи новоствореного підрозділу R&D.
Управлінський облік	Впровадження системи всеохопного контролю за витратами (Cost Management) для раціонального розміщення ресурсів.
Науковий базис	Запуск спеціалізованого підрозділу для наукових досліджень в інноваційній та інвестиційній сферах (згідно з розрахунками Табл. 3.2-3.3).

Запропоновані заходи з підвищення інноваційного потенціалу ПП «Фабрика меблів «Нова» створюють цілісний механізм управління, що дозволяє:

1. Досягти максимальних темпів оновлення технологічного парку за рахунок цільового інвестування 92 тис. грн у гнучке обладнання.
2. Забезпечити високий технологічний рівень виробництва, що відповідає міжнародним стандартам якості.
3. Підвищити інвестиційну привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів через прозору структуру управління та наявність власного наукового підрозділу.

Реалізація цих напрямків дозволить підприємству не лише вийти на запланований рівень прибутку на третій рік проєкту, а й сформувати стійкий імунітет до екзогенних економічних ризиків.

3.2. Розроблення моделі удосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю

Ефективне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю ПП «Фабрика меблів «Нова» має базуватися на інтегрованій моделі, що поєднує покращення фінансових показників із технологічною модернізацією. В умовах високої волатильності ринку інноваційний розвиток стає єдиним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та утримання ринкової ніші.

1. Класифікація пріоритетних напрямів інноваційного оновлення

Для ПП «Фабрика меблів «Нова» розроблено багаторівневу модель впровадження новацій, яка охоплює п'ять ключових сфер:

- створення унікальних меблевих колекцій зі зміненими споживчими властивостями.
- впровадження високоточних методів обробки матеріалів.
- розвиток інтелектуального капіталу та креативності працівників.
- реінжиніринг оргструктури.
- формування цінностей орієнтації на якість та клієнта.

2. Процесна інновація: впровадження лазерних технологій обробки

Враховуючи необхідність зниження собівартості та підвищення естетичної привабливості продукції, стратегічно рекомендованим заходом є впровадження технології лазерної порізки плит та гравіювання логотипів.

Особливості та переваги технологічного процесу:

1. висока точність лазерного променя дозволяє оптимізувати розкрій плитних матеріалів (МДФ, ДСП), що веде до прямої економії сировини.
2. можливість швидкого виконання складних криволінійних різів без заміни ріжучого інструменту, що критично важливо для виконання індивідуальних замовлень.
3. нанесення фірмових логотипів методом лазерного гравіювання підвищує захист від підробок та впізнаваність бренду «Нова».

4. сучасні лазерні установки споживають менше енергії порівняно з механічними лініями застарілого зразка.

3. Очікуваний ефект від реалізації моделі

Впровадження даної моделі дозволяє перетворити технологічний процес на джерело конкурентної переваги. Прогнозується, що перехід на лазерну порізку дозволить:

- Знизити виробничу собівартість на 5–7% за рахунок економії матеріалів та енергоносіїв.
- Скоротити цикл підготовки виробництва нових моделей меблів.
- Забезпечити високу якість кромки та з'єднань, що мінімізує витрати на подальшу обробку (шліфування тощо).

Технологічний процес на ПП «Фабрика меблів «Нова» має класичну тристадійну структуру, що забезпечує послідовну трансформацію сировини у готовий виріб (на прикладі шафи підвісної 40В):

1. Розкрійно-заготівельна стадія: включає ламінування пластей меблевих щитів на лінії DXPIF–475 та первинний розкрій на круглопилковому верстаті Ц–6–2.

2. Стадія машинної обробки: надання точних габаритів на верстаті DE, облицювання крайок на обладнанні DZODA, формування отворів на свердлильно-присадочному верстаті та фінішне шліфування на лінії DLSA.

3. Складально-опоряджувальна стадія: вузлове складання на робочих столах (минаючи етап лакування завдяки використанню ЛДСП) та фінальне пакування продукції.

Об'єктом для апробації інноваційних методів обробки обрано шафу підвісну 40В (вільха гірська, 400x315x796 мм). При роздрібній ціні 1300 грн та річній програмі випуску 1603,2 тис. грн, цей виріб є стабільним елементом асортименту, що дозволяє об'єктивно оцінити ефект від технологічних нововведень.

Напрями вдосконалення через лазерні технології

Традиційний процес, описаний вище, має певні «вузькі місця», які пропонується усунути шляхом впровадження лазерної порізки та гравіювання:

- Заміна механічного розкрою (Ц-6-2 та DE): Впровадження лазерного комплексу дозволить об'єднати первинний та чистовий розкрій в одну операцію. Це виключає мікровідколи ламінату, які часто виникають при механічному пилянні, та підвищує точність до 0,1 мм.
- Оптимізація свердлильно-присадочних робіт: Лазерна установка здатна пропалювати присадочні отвори одночасно з контурною порізкою, що скорочує час перебування деталі на стадії машинної обробки на 15–20%.
- Естетична диференціація: Нанесення логотипа бренду «Нова» або декоративних візерунків на фасад шафи 40В підвищує її додану вартість без суттєвого збільшення витрат часу.

Економічний прогноз:

Зміна технології розкрою для даної моделі дозволить:

1. Знизити витрати матеріалів на 3- 5% за рахунок тоншого шва різку (лазерний промінь замість дискової пилки).
2. Зменшити відсоток браку на етапах присадки та обрізки.
3. Підвищити продуктивність ділянки повторної машинної обробки, що при незмінній програмі випуску (1603,2 тис. грн) збільшить чисту маржинальність виробу.

Конструкція шафи передбачає використання двох типів деревних плит: ЛДСП для корпусу та шпонованої ДСП для фасадів, що підвищує естетичну привабливість виробу.

1. Деталізація комплектуючих та розрахунок чистої площі

№	Найменування деталі	Розміри, мм	Матеріал	К-сть, шт.	Площа, м2
1	Верхній горизонт	400 x 312	ЛДСП	1	0,125
2	Боковина права	780 x 284	ЛДСП	1	0,221
3	Боковина ліва	780 x 284	ЛДСП	1	0,221

№	Найменування деталі	Розміри, мм	Матеріал	К-сть, шт.	Площа, м2
4	Поличка	366 x 140	ЛДСП	1	0,051
5	Полиця вставна	365 x 275	ЛДСП	1	0,100
6	Полиця збірна	366 x 284	ЛДСП	1	0,104
7	Задня стінка	585 x 396	ДВП	1	0,232
8	Двері зовнішні	560 x 396	ДСП + шпон	1	0,222

2. Розрахунок потреби в основних матеріалах

Для визначення норми витрат необхідно враховувати коефіцієнт корисного виходу матеріалу ($K_{\text{вих}}$), який при сучасному розкрої на ПП «Фабрика меблів «Нова» становить приблизно 0,85–0,90.

А. Потреба в ЛДСП (Деталі 1–6):

Сумарна чиста площа деталей корпусу:

$$S_{\text{корп}} = 0,125 + 0,221 + 0,221 + 0,051 + 0,100 + 0,104 = 0,822 \text{ м}^2$$

З урахуванням технологічних відходів (15%):

$$V_{\text{ЛДСП}} = 0,822 / 0,85 = 0,967 \text{ м}^2 \text{ на виріб.}$$

Б. Потреба в ДСП та натуральному шпоні (Деталь 8 - фасад):

Площа фасаду становить 0,222 м². Оскільки шпонування проводиться з двох сторін (для запобігання деформації щита), потреба в личкувальному матеріалі розраховується як:

$$V_{\text{шпон}} = 0,222 * 2 / 0,80 = 0,555 \text{ м}^2 \text{ шпону на виріб.}$$

3. Обґрунтування управлінського рішення

Запровадження личкування фасаду натуральним шпоном (деталь №8) замість звичайної ламінації дозволяє:

- Підвищити цінову категорію виробу: Шафа з натуральними елементами сприймається споживачем як дорожча та якісніша.

- Диверсифікувати асортимент: Вихід у нішу «еко-меблів» або меблів середнього плюс сегменту.
- Оптимізувати використання фондів: Наявні на підприємстві преси для личкування будуть завантажені більш маржинальною продукцією.

Для забезпечення річної програми випуску необхідно закупити шпон з розрахунку 0,555 м² на одну одиницю. Це дозволить реалізувати інноваційну стратегію покращення якості продукції при раціональному використанні ресурсів.

Для успішної реалізації інноваційного проєкту пропонується внести такі зміни в технологічний ланцюг виробництва шафи 40-В:

1. Заміна традиційного круглопилкового верстата на установку лазерного розкрою. Лазер забезпечує ідеальну чистоту різки ЛДСП та шпонованих поверхонь, що виключає появу сколів і зменшує припуски на подальшу обробку.

2. Перестановка верстата форматної обрізки та кромкооблицювального верстата: Це створює безперервну лінію обробки краю відразу після фінішного вирівнювання геометрії деталі.

○ Рокіровка свердлильно-присадочного вузла та шліфувальної лінії: Забезпечує надходження деталі на шліфування вже після формування всіх технологічних отворів, що гарантує видалення можливих задирок навколо отворів та підготовку ідеально чистої поверхні перед пакуванням.

Ці заходи дозволяють перетворити «хаотичне» переміщення заготовок на впорядкований потік, що знижує втомлюваність персоналу та ризик механічного пошкодження шпонованих дверей.

Також, важливим аспектом модернізації є зниження частки важкої фізичної праці. Незважаючи на високий рівень механізації ПП «Фабрика меблів «Нова», операції з завантаження та переміщення щитів залишаються критичними точками.

Таблиця 3.4.

Аналіз структури операцій у меблевому цеху (до та після модернізації)

Назва технологічної операції	Характер виконання (до змін)	Очікуваний стан (після модернізації)	Вплив на ефективність
Розкрій плити	Механізований (ручна подача)	Автоматизований (лазер)	Зростання точності, зменшення браку
Облицювання крайок	Механізований	Механізований (лінійний потік)	Зниження часу на очікування (L/T)
Свердління отворів	Напівавтоматичний	Напівавтоматичний	Виключення зайвих переміщень
Шліфування	Механізований	Механізований (фінішний контроль)	Покращення якості фасаду (шпон)
Внутріцехове переміщення	Ручне (значна частка)	Оптимізоване (мінімальне)	Скорочення трудомісткості на 12-15%
Складання та пакування	Ручне	Ручне (ергономічні столи)	Контроль якості готового виробу

Запровадження системи лазерного розкрою та зміна топології верстатів дозволяє трансформувати умови праці:

- **Зниження трудовитрат:** Скорочення шляху деталі між операціями зменшує фізичне навантаження на верстатників.
- **Безпека:** Лазерний розкрій є більш безпечним процесом, оскільки мінімізує контакт працівника з ріжучими інструментами.
- **Економіка:** Мінімізація простоїв обладнання (через очікування заготовок) дозволяє підвищити реальну продуктивність цеху без найму додаткового персоналу.

Для продовження розрахунків важливо обґрунтувати, як модернізація (зокрема заміна круглопилкового верстата на лазерний) вплине на виробничу потужність. Оскільки значна частина операцій залишається ручною через складність їх повної автоматизації, ключовим завданням менеджменту є розрахунок оптимальної кількості одиниць обладнання для синхронізації роботи автоматичних та ручних ділянок.

1. Необхідна кількість верстато-годин на тисячу виробів (T_{1000})

$$T_{1000} = 1000 * S_z * n / \Pi, \quad (3.1)$$

де S_z - площа заготовки; n - кількість виробів; Π - продуктивність обладнання.

$$T_{1000} = (1000 * 0,2218 * 1) / (105 / 8) = 16,88 \text{ верстато-годин}$$

2. Потрібна кількість верстато-годин з врахуванням технологічних змін (T_{1000}')

$$T_{1000}' = T_{1000} * (100 / (100 - \Pi_{tz})), \quad (3.2)$$

де Π_{tz} - відсоток технологічних змін, %

$$T_{1000}' = 16,88 * (100 / (100 - 2)) = 17,22 \text{ верстато-годин}$$

3. Необхідна кількість верстато-годин на річну програму.

$$T_{pr} = T_{1000}' * A_p * 1000, \quad (3.3)$$

де A_p - річна програма випуску продукції.

$A_p = 1719,6 / 130 = 13228$ од. З врахуванням росту валового випуску продукції на найближчі 2 – 3 роки приймаємо програму 15000 одиниць, що становить $15000 * 130 \text{ грн} = 1950$ тис. грн. при рості 1,13 %

$$T_{pr} = 17,22 * 15000 / 1000 = 258,3 \text{ верстато-годин.}$$

4. Річний номінальний час роботи обладнання ($T_{\text{ном}}$)

$$T_{\text{ном}} = D * T * S, \quad (3.4)$$

де D – кількість днів роботи обладнання, дн.

T – тривалість однієї зміни, год. S – кількість змін роботи обладнання

$$T_{\text{ном}} = 250 * 8 * 1 = 2000 \text{ год.}$$

5. Річний ефективний фонд часу роботи обладнання ($T_{\text{еф}}$)

$$T_{\text{еф}} = T_{\text{ном}} * (1 - P_{\text{в}} / 100), \quad (3.5)$$

де $P_{\text{в}}$ – відсоток втрат робочого часу на обслуговування, %

$$T_{\text{еф}} = 2000 * (1 - 8 / 100) = 1840 \text{ год}$$

6. Розрахункова кількість обладнання $n_{\text{р}}$

$$n_{\text{р}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{еф}}, \quad (3.6)$$

$$n_{\text{р}} = 258,3 / 1840 = 0,14 \text{ шт.}$$

7. Прийнята кількість обладнання

$$n_{\text{пр}} = 1 \text{ шт.}$$

8. Відсоток завантаження обладнання:

$$P_{\text{з}} = (n_{\text{р}} / n_{\text{пр}}) * 100 = (0,14 / 1) * 100 = 14\%$$

Аналіз виробничого процесу на ПП «Фабрика меблів «Нова» показав, що наявність застарілого обладнання поряд із новими лініями призводить до значних втрат робочого часу. Позапланові поломки спричиняють простої, що сумарно складають 114 годин на рік.

Для розв'язання цієї проблеми пропонується впровадження системи планово-запобіжних та гарантійних ремонтів. Це дозволить скоротити час простоїв зі 114 до 22 годин на рік, що вивільнить додатковий ресурс для нарощування обсягів виробництва.

Розрахунок економічного ефекту від скорочення простоїв

1. Продуктивність за одну верстато-годину (ТП₁):

Виходячи з обсягу товарної продукції та наявного фонду часу, продуктивність становить:

$$ТП_1 = \frac{1719,6}{1740 \times 123} \times 123 = 8,03 \text{ грн.}$$

2. Додатковий обсяг товарної продукції (Δ ТП):

За рахунок скорочення простоїв на 92 години (114 - 22), підприємство отримає:

$$\Delta ТП = 8,03 \times (114 - 22) \times 123 / 1000 = 90,87 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження автоматизованого обладнання та стабілізація роботи існуючих ліній дозволяють оптимізувати чисельність персоналу та витрати на його утримання.

- Умовно-вивільнена чисельність працівників (Δn): При розрахунковій потребі у 119 особах для нового обсягу виробництва, фактична чисельність може бути збережена на рівні 101 особи, що дає вивільнення 18 осіб.

- Економія на фонді оплати праці (E_o): $18 \times 3,34 = 60,12$ тис. грн.
- Економія на соціальних відрахуваннях ($E_{стр}$): $60,12 \times 0,384 = 23,09$ тис. грн.

- Економія на умовно-постійних витратах ($E_{ум-пост}$): Враховуючи індекс зростання товарної продукції ($I_{тп} = 1,053$), економія складе 8,2 тис. грн.

Реалізація запропонованих у роботі заходів — від створення підрозділу інноваційного маркетингу до впровадження лазерних технологій та системи гарантійних ремонтів — забезпечує кумулятивний ефект. Проектний обсяг виробництва розрахований як сума базового показника та додаткового випуску, отриманого завдяки інтенсифікації процесів.

Загальне збільшення обсягу виробництва на 474,97 тис. грн досягається через два ключові канали:

1. Організаційні заходи (+235,07 тис. грн): підвищення продуктивності праці, мотивація персоналу та впровадження інноваційного маркетингу.

2. Технологічні заходи (+230,36 тис. грн): встановлення лазерного обладнання та мінімізація простоїв через нову систему обслуговування.

Для досягнення зазначених результатів ПП «Фабрика меблів «Нова» необхідно спрямувати капітальні вкладення в сумі 177,448 тис. грн.

Таблиця 3.9.

Прогнозні техніко-економічні показники діяльності ПП «Фабрика меблів «Нова» після впровадження проєктних заходів

Показник	Одиниця виміру	Базовий період	Проектний період	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Обсяг товарної продукції	тис. грн	1719,60	2194,57	+474,97	127,6
Повна собівартість	тис. грн	1547,64	1955,22	+407,58	126,3
Собівартість на 1 грн ТП	грн/грн	0,90	0,89	-0,01	98,9
Чистий прибуток	тис. грн	49,00	116,42	+67,42	237,6
Рентабельність продукції	%	3,17	5,95	+2,78	187,7
Капітальні вкладення	тис. грн	-	177,45	-	-

Порівняння базових та проєктних показників у Таблиці 3.9 свідчить про високу життєздатність запропонованих рішень:

- Зростання прибутку: Чистий прибуток збільшується більш ніж удвічі (на 237,6%), що значно випереджає темпи росту обсягів виробництва. Це свідчить про ефект операційного важеля та реальну економію витрат.
- Зниження витратомісткості: Показник собівартості на 1 грн товарної продукції знижується, що підтверджує ефективність лазерних технологій та оптимізації ремонтних циклів.
- Рентабельність: Зростання рентабельності продукції майже у 1,9 раза робить підприємство інвестиційно привабливим та фінансово стійким.

Висновок: Запропонований комплекс заходів дозволяє ПП «Фабрика меблів «Нова» не лише подолати стагнацію, а й вийти на новий рівень технологічного розвитку. Термін окупності капітальних вкладень за рахунок додаткового прибутку (177,45 / 67,42) складе близько 2,6 року, що повністю відповідає раніше зробленим прогнозам про вихід на прибутковість на третій рік проєкту.

Успіх реалізації запропонованих технологічних та організаційних змін безпосередньо залежить від здатності керівництва ПП «Фабрика меблів «Нова» створити середовище, привабливе для висококваліфікованих фахівців. В умовах «економіки знань» саме людина стає головним джерелом інноваційного продукту, здатного витримати жорстку ринкову конкуренцію.

Складові та роль інноваційної культури

Інноваційна культура організації виступає домінуючим чинником прискорення темпів втілення передового досвіду в меблеве виробництво. Її розвиток на підприємстві має базуватися на корекції таких внутрішніх факторів:

- перегляд існуючої місії та цілей підприємства в бік пріоритетності інноваційного лідерства.
- реорганізація управління для створення гнучких зв'язків між розробниками та виробництвом.

- Мотиваційний вектор: розроблення кадрових програм, що стимулюють розвиток інтелектуального потенціалу та заохочують творчу ініціативу кожного працівника.

Основна роль інноваційної культури полягає у синтезі елементів інноваційної системи підприємства. Вона забезпечує:

1. злагоджена взаємодія між відділом маркетингу, конструкторським бюро та виробничими цехами.
2. створення постійного потоку ідей (від раціоналізаторських пропозицій до концептуально нових моделей меблів).
3. формування середовища, де фахівець відчуває свою причетність до створення продукту високої якості (наприклад, шпонованих фасадів лазерної обробки).

Отже, провадження інноваційної культури на ПП «Фабрика меблів «Нова» є завершальним етапом комплексної програми модернізації. Це дозволяє синхронізувати технічне переоснащення (лазерні технології) з людським потенціалом, забезпечуючи сталий розвиток організації та її перехід до вищої категорії конкурентоспроможності.

3.3. Урегулювання законодавчо-нормативної бази управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства

У сучасному соціально-економічному середовищі інновації перестають бути опцією і стають умовою виживання. Для ПП «Фабрика меблів «Нова» трансформація наукових розробок (наприклад, лазерних технологій порізки) у реальні фактори прибутку можлива лише за умови чіткої організації інноваційних процесів, що відбуваються в межах правового поля держави.

1. Макро- та мікроекономічні бар'єри розвитку

Інноваційна діяльність за своєю природою є ризикованою. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виділити групу факторів, що гальмують розвиток підприємства:

- Макроекономічні: фрагментарність нормативно-правової бази, відсутність дієвих стимулів з боку регіональної влади та низький рівень державного фінансування наукоємних галузей.

- Мікроекономічні: жорстка конкуренція на меблевому ринку, скорочення життєвого циклу продукції та насичення ринку стандартними рішеннями.

2. Проблеми інноваційного законодавства України

На сьогодні інноваційна діяльність регулюється понад 14 законами та 150 підзаконними актами. Проте, як показує практика ПП «Фабрика меблів «Нова», ключові механізми (податкові пільги на імпорту обладнання, грантова підтримка) залишаються важкодоступними через:

1. Непослідовність норм: Часті зміни в законодавстві створюють правову невизначеність, що відлякує потенційних інвесторів.

2. Декларативність: Багато норм підтримки існують лише на папері, не маючи реальних механізмів фінансування в бюджеті.

3. Інформаційно-звітне забезпечення та прозорість

Важливим аспектом управління є дотримання стандартів державної звітності, що дозволяє підприємству претендувати на статус інноваційно активного. Для ПП «Фабрика меблів «Нова» обов'язковим є ведення та подання таких форм:

- № 1-інновація: «Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства» (річна);

- № 2-пром (інновація): «Звіт про інноваційну активність підприємств» (квартальна);

- № 6-нт (ліцензії): Звіт про використання об'єктів інтелектуальної власності.

У цих звітах деталізується інформація про витрати на технологічні інновації, джерела їх фінансування (власні кошти, кредити, державні субсидії) та обсяг реалізованої інноваційної продукції.

4. Рекомендації щодо вдосконалення взаємодії з правовим полем

Для успішного впровадження запропонованих у Розділі 3 заходів, підприємству необхідно:

1. Активізувати патентно-ліцензійну роботу: Захист власних дизайнерських рішень та технологій порізки як об'єктів інтелектуальної власності.
2. Моніторинг грантових програм: Використання можливостей міжнародних фондів та державних програм підтримки МСБ, які потребують чіткої відповідності нормативним критеріям інноваційності.
3. Стабілізація внутрішніх регламентів: Створення внутрішньо фірмових положень про інноваційну діяльність, які б корелювали з державними стандартами, але враховували специфіку меблевого виробництва.

Ефективність інноваційного розвитку ПП «Фабрика меблів «Нова» стримується відсутністю систематизованої інформації про витрати та доходи від впровадження нових технологій. Наявні форми державної звітності (№ 1-інновація, № 2-пром) мають ретроспективний характер і не задовольняють потреб оперативного менеджменту.

Проблематика внутрішнього обліку та звітності

На сучасному етапі бухгалтерський облік підприємства стикається з низкою методичних труднощів:

- Відсутність деталізації: Витрати на розробку дизайну нових моделей (наприклад, шафи 40В зі шпонованим фасадом) та маркетингові дослідження часто розчиняються у загальногосподарських витратах.
- Методологічний вакуум: Національні стандарти бухгалтерського обліку не надають вичерпних інструкцій щодо капіталізації витрат саме в інноваційній сфері.
- Несвоєчасність: Дані формуються за тривалі періоди (квартал, рік), що унеможливорює швидке коригування інноваційної стратегії.

Шляхи розв'язання та формування бази даних

Для подолання цих недоліків на ПП «Фабрика меблів «Нова» пропонується:

1. Впровадження управлінського обліку інновацій: Створення окремих аналітичних рахунків (центрів фінансової відповідальності) для відстеження витрат на кожен інноваційний проєкт.

2. Формування оперативної бази даних: Систематизація інформації про ліцензії, патенти, раціоналізаторські пропозиції та результати їх впровадження в режимі реального часу.

3. Розробка внутрішньої звітності: Створення лаконічних звітів для керівництва, які б містили дані про терміни окупності, рентабельність інноваційних продуктів та рівень інноваційної активності персоналу.

Державна роль у формуванні національної інноваційної системи

Світовий досвід підтверджує, що інноваційна активність промислових підприємств прямо залежить від якості правового та законодавчого середовища. Створення Національної інноваційної системи (НІС) має забезпечити:

- Синхронізацію науки та виробництва: Спрощення механізмів передачі технологій від дослідницьких центрів до таких виробників, як ПП «Фабрика меблів «Нова».
- Стимулювання добробуту: Зростання інноваційної активності веде не лише до прибутку підприємства, а й до збільшення зайнятості та підвищення рівня кваліфікації працівників.
- Конкурентні переваги: Лише за умови державної підтримки інноваційної інфраструктури вітчизняний меблевий виробник зможе впевнено конкурувати з імпортною продукцією на внутрішньому ринку.

Управління інноваційною активністю — це багатогранний процес, без якого неможливо уявити функціонування сучасного підприємства в умовах глобалізації. Проте динаміка інноваційних процесів в Україні прямо залежить від вирішення низки загальнодержавних завдань, що формують фундамент для бізнесу.

Ключові вектори державного стимулювання інновацій

Для прискорення інноваційного розвитку на національному та галузевому рівнях (зокрема у меблевій промисловості) першочерговим є:

- Правовий захист: створення стабільного середовища, що гарантує захист прав інтелектуальної власності учасників ринку.
- Фінансова підтримка: надання цільових субсидій та пільгових кредитів для модернізації технологічного парку підприємств.
- Інфраструктурна інтеграція: розвиток венчурних фондів та мереж передачі технологій, що забезпечують зв'язок між науковими центрами та реальним сектором виробництва.
- Інформаційна прозорість: розроблення системи комунікацій та прозорих механізмів відбору інноваційних проєктів для отримання державних пільг.

Аналіз законодавчих обмежень

Статистичні дані свідчать про критичний вплив інституційного середовища: недосконалість законодавчої бази складає близько 40% серед усіх чинників, що гальмують інновації. Це породжує деструктивну практику ігнорування правових норм або зупинення дії статей законів, що стосуються фінансування науково-технічної діяльності.

Пріоритети державної інноваційної політики

Головним завданням держави має стати створення єдиної науково-дослідної бази, яка б сприяла інтеграції науки та бізнесу. Державна політика повинна базуватися на таких принципах:

1. Пріоритетність: інноваційне виробництво має бути вигіднішим за традиційне через систему податкових та фіскальних стимулів.
2. Спадковість знань: створення механізмів безперешкодної передачі знань від академічних установ до виробничих цехів (як-от ПП «Фабрика меблів «Нова»).
3. Збереження капіталу: захист інтелектуального та кадрового потенціалу країни для зростання загального економічного потенціалу.

Сучасний стан державного регулювання характеризується значним розривом між задекларованими нормами та реальними механізмами їх впровадження. Яскравим прикладом є хронічне недофінансування науково-технічної сфери: при законодавчо встановленій нормі у 1,7% ВВП, фактичне фінансування протягом останніх років не перевищує 0,4%. Аналогічна ситуація спостерігається і в структурі програмно-цільового фінансування, частка якого втричі менша за нормативну (10% замість 30%).

Для ПП «Фабрика меблів «Нова» та інших суб'єктів господарювання критичними є такі аспекти:

- Низька ефективність інноваційної інфраструктури: Оцінки показують, що лише 10% об'єктів (технопарків, інкубаторів тощо) реально функціонують. Більшість із них створювалися для формального отримання бюджетних коштів без подальшого державного моніторингу результативності.
- Законодавчі колізії: Існує пряма суперечність між статтями Закону України «Про інноваційну діяльність». Стаття 17 декларує фінансову підтримку проєктів, тоді як Стаття 13 прямо зазначає, що державна реєстрація проєкту не створює жодних зобов'язань держави щодо його кредитування. Це створює юридичні підстави для відмов у фінансуванні та дезорієнтує підприємства.

Шляхи подолання нормативного гальмування

Головним завданням для стимулювання інноваційної активності є не збільшення кількості документів, а створення дієвих механізмів реалізації вже існуючої бази.

1. Стабілізація правового поля: Забезпечення незмінності ключових норм протягом тривалого періоду, оскільки часті зміни правил гри нівелюють довіру інвесторів.
2. Усунення розбіжностей: Синхронізація нормативних актів для створення «беззаперечної опори» інноваторам.

3. Результативний моніторинг: Перехід від кількісного створення інфраструктурних об'єктів до якісного контролю за їхньою реальною віддачею для економіки.

Важливим бар'єром на шляху до ефективного державного стимулювання є недосконалість законодавчого визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку. На відміну від розвинених країн, де зусилля фокусуються на декількох ключових векторах, в Україні визначено 41 напрям. Така деконцентрація ресурсів унеможлиблює якісну підтримку галузевих лідерів.

Проблема верифікації інноваційних проєктів

Ключовою перешкодою для отримання державної підтримки ПП «Фабрика меблів «Нова» є відсутність чітких законодавчих критеріїв відокремлення «інноваційного» проєкту від звичайного бізнес-проєкту. Це призводить до таких негативних наслідків:

- Суб'єктивізм: Рішення про надання пільг часто базується на особистій думці посадових осіб, а не на об'єктивних техніко-економічних параметрах.
- Нецільове використання пільг: Можливість визнання будь-якого бізнес-плану інноваційним нівелює цінність державних інструментів стимулювання.

Досвід ПП «Фабрика меблів «Нова» як модель саморозвитку

Незважаючи на складні зовнішні умови, ПП «Фабрика меблів «Нова» демонструє модель активної інвестиційно-інноваційної діяльності. Проте варто констатувати, що до сьогоднішнього дня всі впроваджені новації реалізовувалися виключно за рахунок власних капіталовкладень. Це підтверджує репутацію підприємства як сучасного гравця, що використовує всі доступні внутрішні резерви для модернізації.

Перспективи нормативного врегулювання

Розвиток ПП «Фабрика меблів «Нова» прямо корелює зі станом державної правової бази. Створення чіткого нормативного підґрунтя дозволить:

1. Активізувати зацікавленість: Наявність зрозумілих «правил гри» стимулюватиме локальні підприємства до масштабніших проєктів.
2. Посилити результативність: Державна фінансова підтримка в поєднанні з приватними інвестиціями забезпечить мультиплікативний ефект для всієї меблевої галузі.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження шляхів удосконалення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю ПП «Фабрика меблів «Нова» дозволило сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що активізація інноваційної діяльності є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це забезпечує раціональне використання ресурсів, адаптацію до мінливого зовнішнього середовища та створює підґрунтя для довгострокової фінансової стабільності.
2. Аналіз виявив, що ключовим бар'єром розвитку підприємства є недостатня увага до інноваційного маркетингу. Це гальмує темпи впровадження нових продуктів та знижує загальну ефективність комерційної діяльності.
3. Обґрунтовано доцільність створення підрозділу інноваційного розвитку. Формування малочисельного, але висококваліфікованого новаторського колективу (із залученням фахівців служби маркетингу) дозволить оптимізувати витрати на управління та підвищити коефіцієнт інноваційної активності підприємства.
4. З метою реагування на зміну споживчих смаків рекомендовано впровадити технологію лазерної порізки плит та гравіювання логотипів. Це

дозволить не лише розширити асортимент (включаючи кастомізовану продукцію), а й суттєво знизити виробничу собівартість.

5. Розрахунки підтверджують, що впровадження нового обладнання забезпечить приріст обсягів виробництва на 230,36 тис. грн та пряму економію в сумі 17,6 тис. грн. Сукупний ефект від запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити чистий прибуток та зміцнити ринкові позиції.

6. Визначено, що ефективність інновацій на мікрорівні прямо залежить від якості нормативно-правової бази. Держава має створити цілісну систему правового регулювання, яка б охоплювала всі сфери економічної діяльності промислових підприємств.

7. Для стимулювання інноваційного підприємництва необхідне забезпечення стабільного правового поля, захист інтересів інноваторів та впровадження дієвих механізмів фінансового стимулювання (пільгове кредитування, гранти).

8. Урегулювання внутрішньої системи управління на ПП «Фабрика меблів «Нова» має відбуватися синхронно із реформами на державному рівні. Створення чіткого нормативного підґрунтя є необхідною умовою для підвищення зацікавленості локальних виробників у проведенні глибокої інноваційної трансформації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних, методологічних та прикладних засад управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства дозволило сформулювати такі ключові результати:

1. Теоретико-методологічний базис

- Синергія інвестицій та інновацій: Доведено, що ці два види діяльності є нерозривними. Кожен інноваційний проєкт за своєю суттю є інвестиційним, оскільки спрямований на отримання прибутку або соціально-економічного ефекту через реалізацію результатів інтелектуальної праці.
- Принципи управління: Ефективна діяльність у цій сфері має базуватися на принципах науковості, динамічності, адаптивності та саморегуляції.

2. Державний вектор та міжнародний досвід

- Інституційні бар'єри: Нормативно-правова база України в інноваційній сфері залишається фрагментарною. Для подолання суперечностей рекомендовано створення спеціального державного комітету для систематизації законодавства.
- Стимулювання розвитку: Українська модель тяжіє до англо-американської (ринкової), проте країні необхідні органи професійної підтримки МСБ за прикладом канадської системи IRAP, що дозволить суттєво наростити науково-технологічний потенціал.

3. Аналіз ринку та стану ПП «Фабрика меблів «Нова»

- Галузеві тенденції: Меблевий ринок України залишається перспективним, попри падіння показників у 2016 році. Основним викликом є відсутність бюджетного фінансування, що змушує виробників покладатися лише на власні ресурси.
- Позиції підприємства: ПП «Фабрика меблів «Нова» є лідером регіону (99,2% обсягу виробництва області) та входить до ТОП-10 виробників України.

- Проблемна зона: PEST- та SWOT-аналіз показали, що при високій якості продукту слабкою стороною є ціна, яка залежить від валютних коливань. Встановлено дефіцит інноваційного маркетингу та нестачу зовнішніх інвестицій.

4. Практичні рекомендації та прогнозний ефект

- Організаційні зміни: Обґрунтовано необхідність створення підрозділу інноваційного розвитку. Це дозволить інтегрувати службу маркетингу в інноваційні процеси, підвищивши прибутковість та рентабельність.

- Технологічний прорив: Рекомендовано впровадження лазерної порізки плит та брендування продукції. Очікуваний результат:

- Збільшення обсягу виробництва на 230,36 тис. грн;
- Економія витрат у сумі 17,6 тис. грн;
- Зниження собівартості та завоювання нових ринкових ніш.

- Людський капітал: Підкреслено роль інноваційної культури та створення умов для утримання висококваліфікованих кадрів як основи сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Інноваційна модернізація вітчизняної економіки: стратегічні орієнтири та механізм їх реалізації // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2010. – № 1. – С. 4–8.
2. Арєф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Цифрова трансформація як чинник забезпечення інноваційного розвитку підприємств // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38. – DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-41.
3. Баб'як М. М. Сучасні тенденції інноваційного розвитку меблевої промисловості України // Молодий вчений. – 2021. – № 4 (92). – С. 115–119.
4. Білик Р. С. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в умовах неовизначеності // Економіка та держава. – 2023. – № 5. – С. 22–27.
5. Боднарчук В. Д. Державне регулювання інноваційного розвитку регіону : автореф. дис. канд. наук держ. управління : 25.00.02. – Київ, 2011. – 22 с.
6. Бояринова К. О., Рощина Н. В. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств на засадах діджиталізації // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2021. – № 18. – С. 102–109.
7. Буркинський Б. В. Інноваційний розвиток економіки: політика, сталий розвиток, механізми : монографія. – Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2022. – 312 с.
8. Варналій З. С. Державна інноваційна політика України: проблеми та пріоритети в умовах воєнного стану // Економічний вісник КНУ імені Тараса Шевченка. – 2023. – № 1(222). – С. 12–19.
9. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2020. – 440 с.
10. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Стратегічні пріоритети державної політики забезпечення інноваційного розвитку сектору ІТ та креативних індустрій. – Л. : ПАІС, 2022. – 248 с.

11. Гавриш О. А. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств в умовах Індустрії 4.0 // Економіка та держава. – 2021. – № 10. – С. 24–28.
12. Гесць В. М. Економіка України в умовах трансформаційних змін : монографія. – К. : НАН України, 2023. – 456 с.
13. Гончарук А. Г. Стратегічне управління інноваціями в умовах глобальних викликів : монографія. – Одеса : ОНЕУ, 2023. – 240 с.
14. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доп., станом на 2025 р.) // ВВР України.
15. Гринько Т. В. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2021. – № 2. – С. 180–191.
16. Данілов О. Д. Інвестування : навч. посіб. – К. : Видавничий дім «Комп'ютерпрес», 2021. – 364 с.
17. Дацій Н. В. Державна інноваційна політика в Україні: методологія та практика : монографія. – К. : Центр учбової літератури, 2022. – 380 с.
18. Денисенко М. П. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства // Економіка та держава. – 2023. – № 5. – С. 12–15.
19. Дзюбановська Н. В. Статистичний аналіз інноваційної активності підприємств України // Економічний аналіз. – 2024. – Том 34, № 1. – С. 45–53.
20. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. – К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 232 с.
21. Дорошук Х. В. Управління інноваційними проектами : навч. посіб. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. – 216 с.
22. Ємельянов О. Ю. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств : монографія. – Львів : Растр-7, 2021. – 280 с.
23. Жовновач Р. І. Економічна оцінка інноваційного потенціалу промислового підприємства // Бізнес Інформ. – 2022. – № 3. – С. 112–118.

24. Захарін С. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку реального сектора економіки України // Економіка та держава. – 2024. – № 2. – С. 15–21.
25. Звіт про стан інноваційної діяльності та її правове регулювання в Україні (за підсумками 2023 року) / МОН України. – К., 2024. – 120 с.
26. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII (ред. від 01.01.2024).
27. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV (ред. від 27.07.2023).
28. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 № 848-VIII (ред. від 01.01.2024).
29. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу : монографія. – Суми : Триторія, 2021. – 334 с.
30. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : Економічна думка ЗУНУ, 2023. – 320 с.
31. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2022. – 400 с.
32. Капітальні інвестиції в Україні за видами активів [Електронний ресурс] / Держстат України. – 2024. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
33. Князь С. В. Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах глобалізації. – Л. : Видавництво Львівської політехніки, 2023. – 248 с.
34. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. – Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2022. – 424 с.
35. Колот А. М. Цифрова трансформація економіки: вплив на сферу праці : монографія. – К. : КНЕУ, 2021. – 337 с.
36. Копча Ю. Ю. Інноваційно-інвестиційна складова економічного розвитку підприємства меблевої галузі // Економіст. – 2023. – № 11. – С. 44–46.

37. Красовська О. Ю. Інноваційна інфраструктура України: стан та проблеми розвитку // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2024. – № 15. – С. 55–62.
38. Кузьмін О. Є. Управління інноваційною діяльністю : навч. посіб. – К. : Кондор, 2021. – 256 с.
39. Лепейко Т. І. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств на засадах Agile. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 224 с.
40. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2024. – 456 с.
41. Мацеха Д. С. Стратегічні орієнтири інноваційної діяльності підприємств меблевої промисловості // Ефективна економіка. – 2022. – № 5. – DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.88.
42. Меблевий ринок України 2024: аналітика та прогнози [Електронний ресурс] / УАМ. – 2024. – Режим доступу: <https://uafm.com.ua>.
43. Микитюк П. П. Управління інноваційними проектами на засадах концепції Industry 4.0 : підручник. – Тернопіль : ЗУНУ, 2023. – 290 с.
44. Микитюк П. П. Управління інвестиційною діяльністю : монографія. – Тернопіль : Економічна думка, 2021. – 330 с.
45. Нагорна О. В. Чинники та проблеми впровадження інновацій на українських підприємствах у післявоєнний період // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2024. – № 1. – С. 176–182.
46. Офіційний сайт ПП «Фабрика меблів «Нова» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nova.ua>.
47. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності. – К. : КНЕУ, 2024. – 204 с.
48. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом : підручник. – К. : КНЕУ, 2021. – 472 с.
49. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (ред. від 01.01.2025).

50. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. – К. : КНЕУ, 2022. – 528 с.
51. Псарьова Г. С. Формування інноваційної культури організації в умовах діджиталізації // Теоретичні і практичні аспекти економіки. – 2024. – Вип. 8. – С. 182–186.
52. Савчук А. В. Теоретичні основи аналізу інноваційного розвитку промисловості України. – К. : НАНУ, 2023. – 320 с.
53. Салига К. С. Екологізація інноваційної діяльності меблевих підприємств як чинник виходу на ринки ЄС // Економіка, управління та адміністрування. – 2021. – № 3(97). – С. 44–50.
54. Світлична Т. І. Моделювання інвестиційної привабливості підприємства в умовах ризику // Бізнес Інформ. – 2023. – № 4. – С. 156–162.
55. Семенов Г. А. Управління інноваційними процесами на підприємстві. – К. : ЦУЛ, 2022. – 168 с.
56. Скрипник Н. Є. Ризики інноваційної діяльності підприємства та методи їх мінімізації // Економіка та суспільство. – 2023. – № 51.
57. Статистичний щорічник України за 2023 рік / Держстат України. – К., 2024. – 575 с.
58. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 10.07.2019 № 526-р.
59. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2023. – 554 с.
60. Тітов М. І. Інноваційне право : навч. посіб. – Х. : Право, 2022. – 240 с.
61. Ткачук Л. М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах нестабільності // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2024. – Вип. 1(63). – С. 88–94.
62. Федоренко В. Г. Інвестування : підручник. – К. : Алерта, 2024. – 448 с.

63. Федулова Л. І. Цифрова економіка та інноваційне підприємництво : підручник. – К. : КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. – 456 с.
64. Харківська В. В. Особливості використання лазерних технологій у меблевому виробництві // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2023. – Т. 4, № 4(72). – С. 31–36.
65. Харченко Ю. А. Інноваційний розвиток меблевої промисловості України: виклики та можливості // Проблеми системного підходу в економіці. – 2022. – Вип. 2(88). – С. 77–83.
66. Хейнс К. Управління маркетингом : пер. з англ. – К. : СофтПрес, 2022. – 600 с.
67. Череп А. В. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. – К. : Кондор, 2022. – 320 с.
68. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства : навч. посіб. – Л. : Львівська політехніка, 2023. – 216 с.
69. Швиданенко Г. О. Сучасні бізнес-моделі підприємств: від інновацій до цифровізації. – К. : КНЕУ, 2021. – 312 с.
70. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – К. : КНЕУ, 2024. – 462 с.
71. Янковський М. О. Інноваційний розвиток великого промислового об'єднання. – К. : Наукова думка, 2022. – 412 с.