

13
06.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

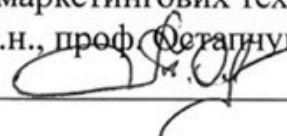
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**


ПАХЛЮК Ольга Олегівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО–21–1)

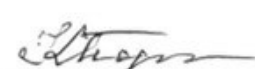
**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ТОВ «АРАМІС»**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

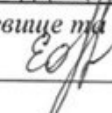


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність інноваційного менеджменту підприємства	6
1.2. Методологічні основи інноваційного менеджменту підприємства	17
1.3. Оцінка ефективності інноваційного менеджменту підприємства	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту підприємством.....	34
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АРАМІС».	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Араміс»	48
2.3. Оцінка існуючої системи інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс»	62
2.4. Напрями удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс»	72
Висновки до розділу 2.....	83
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах швидких технологічних змін, глобалізації ринку та зростаючої конкуренції інноваційний менеджмент стає критично важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємств. Саме впровадження нових ідей, продуктів, технологій та управлінських рішень дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, зміцнювати конкурентні позиції та створювати додану вартість. Особливо це актуально для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися в європейський ринок, підвищити ефективність своєї діяльності та відповідати викликам цифрової трансформації. Дослідження інноваційного менеджменту дозволяє розробити практичні підходи до підвищення інноваційної спроможності підприємств.

Питання сутності та значення інноваційного розвитку підприємства досліджено у працях багатьох вітчизняних та іноземних дослідників-економістів, серед яких Підкамінний І.М., Ціпурина В.С., Шавшин О.С., Федулова Л.І., Мороз О.С., Олійник Л.В., Микитюк П.П., Подольчак Н.Ю. та Блинда Ю.О., Бондаренко Н.М., Волощук Л.О., Ілляшенко С.М., Пілявоз Т.М., Мороз О.С., Поляковська К.В., Гумба Х.М., Адаменко О.А., Рогоза М.Є., Вергал К.Ю., Ємельянов О.Ю., Шумпетер Й., Геєць В.М., Федулова І.В., Кубатко О.В. тощо. Але відмінність бачення науковцями того чи іншого аспекту управління гальмує застосування підприємствами сучасних наукових розробок під час господарської діяльності в сучасних реаліях життя.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад удосконалення інноваційного менеджменту підприємства, а також визначення резервів покращення господарської діяльності ТОВ «Араміс».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність інноваційного менеджменту підприємства;
- дослідити систему інноваційного менеджменту підприємства;
- дослідити методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту підприємства;
- дослідити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Араміс»;
- оцінити систему інноваційного менеджменту підприємства;
- навести шляхи удосконалення інноваційного менеджменту підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління інноваційною діяльністю підприємства, **предметом** – система управління інноваційною діяльністю на підприємстві, методи та інструменти інноваційного менеджменту, а також оцінка його ефективності.

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використано сукупність загальнонаукових, спеціальних і прикладних методів дослідження, що дозволили комплексно проаналізувати систему інноваційного менеджменту підприємства та обґрунтувати напрями її удосконалення. До основних методів дослідження належать: аналіз і синтез – застосовувалися для вивчення сутності системи інноваційного менеджменту, структури підприємства, визначення сильних і слабких сторін управлінської системи ТОВ «Араміс»; порівняльний аналіз – використовувався для зіставлення показників діяльності; економіко-статистичні методи – застосовувалися для аналізу динаміки основних економічних показників діяльності підприємства; методи графічної візуалізації; системний підхід. Таким чином, використання поєднання різних методів дослідження дозволило глибоко дослідити систему інноваційного менеджменту підприємства, виявити її проблеми, сильні сторони, а також сформулювати практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані у дослідженні підходи, моделі та рішення можуть бути використані підприємствами для вдосконалення системи інноваційного управління, підвищення ефективності впровадження нових технологій і продуктів, а також для формування стратегії сталого розвитку. Застосування розроблених рекомендацій дозволить оптимізувати інноваційні процеси, знизити ризики інноваційної діяльності, підвищити рівень конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 96 сторінках друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інноваційного менеджменту підприємства

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій інноваційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Успішне впровадження нововведень потребує ефективної системи управління, що забезпечує не лише генерацію ідей, але й їхню комерціалізацію, адаптацію до ринкових умов і подальше стратегічне зростання. Саме тому актуальності набуває інноваційний менеджмент – специфічна сфера управлінської діяльності, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів.

Інноваційний менеджмент є відповіддю на виклики сучасного ринку, де традиційні форми господарювання дедалі частіше виявляються недостатніми для досягнення стабільних результатів. У центрі уваги цього підходу знаходяться новітні технології, знання, креативність персоналу, гнучкість управлінських рішень і здатність підприємства до постійного оновлення. Відтак, розуміння сутності інноваційного менеджменту є фундаментом для формування ефективної інноваційної стратегії підприємства [73].

У сучасній економічній теорії та практиці інновації розглядаються як ключовий фактор забезпечення сталого розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. У широкому розумінні інновації – це процес ефективного та прибуткового впровадження нових ідей, рішень і технологій у формі товарів, послуг або організаційно-технічних змін, що мають значущу цінність для суб'єктів господарювання. У процесі інноваційної діяльності:

- створюються принципово нові або вдосконалені товари, послуги, технології, що інтегруються у виробничо-господарську систему;

- модернізуються об'єкти матеріальної сфери, що були раніше впроваджені;
- формуються нові механізми управління, соціально-економічної взаємодії та правового забезпечення інноваційного процесу.

Інновації відіграють роль каталізатора соціально-економічних змін та виступають інструментом впливу на динаміку розвитку суспільства. Проте сам факт появи інновацій не гарантує їх ефективного застосування без відповідного управлінського супроводу. Саме тому виникає потреба у застосуванні інноваційного менеджменту – окремої галузі управлінської науки, що має на меті формування, підтримання та реалізацію умов інноваційного розвитку суб'єктів господарювання [77].

Інноваційний менеджмент охоплює комплекс управлінських дій, спрямованих на формування, реалізацію та контроль інноваційної стратегії підприємства. Його ефективність залежить від здатності підприємства поєднувати різні аспекти – стратегічний, організаційний, техніко-технологічний, фінансовий, кадровий та правовий. Для наочного уявлення взаємозв'язку між цими ключовими складовими на рисунку 1.1 представлено основні аспекти інноваційного менеджменту, які формують цілісну систему управління інноваціями на підприємстві.



Рис. 1.1. Аспекти інноваційного менеджменту

Джерело: [73; 78]

Рисунок 1.1 ілюструє, що інноваційний менеджмент є багатовимірним процесом, де кожен аспект відіграє важливу роль. Стратегічний аспект задає напрям розвитку підприємства, організаційний – формує структуру впровадження інновацій, технічний і технологічний – визначає зміст новацій, фінансовий – забезпечує ресурсну підтримку, кадровий – передбачає розвиток компетенцій персоналу, а правовий – гарантує захист результатів інноваційної діяльності. Узгоджена робота всіх елементів дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [73].

Інноваційний менеджмент є складовою стратегічного управління підприємством і функціонує переважно на рівні вищої управлінської ланки. Його основною метою є визначення і реалізація стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку, зокрема, формування політики у сфері розробки та впровадження новітніх технологій, оновлення продуктових ліній, технічного переоснащення виробництва, а також виведення з експлуатації застарілих видів продукції та процесів [35].

Структурно система управління інноваційною діяльністю включає дві основні підсистеми: керуючу (суб'єкт управління) та керовану (об'єкт управління). Зв'язок між ними забезпечується інформаційними потоками, що слугують основою для прийняття управлінських рішень. До суб'єктів управління належать керівники, менеджери, спеціалісти функціональних підрозділів, що безпосередньо здійснюють планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів. Об'єктами управління виступають інноваційні ідеї, розробки, технології, а також сукупність економічних, соціальних та правових відносин, які виникають у межах інноваційного середовища [1, с. 14].

Отже, інноваційний менеджмент є інструментом стратегічного управління, що забезпечує ефективне функціонування інноваційної системи підприємства, сприяє підвищенню його адаптивності до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує довгострокову результативність господарської діяльності.

Інноваційний менеджмент як наука та практика сформувався на перетині

декількох дисциплін: загального менеджменту, економіки, технологічного розвитку, теорії інновацій та стратегічного управління. Його головна мета – забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням ринкових тенденцій, технологічного прогресу та внутрішнього потенціалу організації.

Інноваційний менеджмент спирається на низку теоретичних концепцій, серед яких ключовими є:

- Теорія інновацій Й. Шумпетера, який уперше визначив інновацію як нове поєднання виробничих факторів, що забезпечує прорив у розвитку економіки. Він виділив п'ять типів інновацій: створення нового продукту, впровадження нової технології, освоєння нового ринку, відкриття нового джерела сировини та нова організація виробництва.

- Концепція життєвого циклу інновації, яка передбачає проходження інноваційного продукту через етапи: зародження ідеї, розробка, впровадження, зростання, зрілість і спад. Кожен етап вимагає специфічного управлінського підходу.

- Теорія дифузії інновацій Е. Роджерса, яка описує, як нововведення поширюються в соціальному середовищі, визначаючи категорії користувачів: новатори, ранні послідовники, рання більшість, пізня більшість і скептики. Ця теорія важлива для формування маркетингових стратегій підприємств.

- Системна теорія, яка розглядає підприємство як відкриту систему, де інноваційна діяльність інтегрується в загальний управлінський процес і є взаємозалежною з іншими підсистемами (виробництво, маркетинг, фінанси) [4].

У сучасній науковій та практичній літературі спостерігається багатоманітність підходів до розуміння сутності інноваційного менеджменту підприємства. Це зумовлено складністю самого явища інновацій, їхнім багаторівневим характером та тісним зв'язком з усіма сторонами функціонування підприємства. Узагальнення наявних підходів дозволяє систематизувати існуючі погляди й визначити ключові акценти в управлінні інноваційною діяльністю.

Згідно з функціональним підходом, інноваційний менеджмент

розглядається як реалізація класичних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) у контексті інноваційної діяльності. Такий підхід акцентує увагу на менеджерських процесах і ролі управлінських рішень в ефективності впровадження інновацій.

Процесний підхід акцентує увагу на етапності інноваційного циклу – від зародження ідеї до її комерціалізації. У межах цього підходу важливим є управління інноваційними процесами на кожній стадії, що дозволяє забезпечити узгодженість дій і раціональне використання ресурсів.

Системний підхід дозволяє розглядати інноваційний менеджмент як підсистему загальної системи управління підприємством. У цьому контексті інноваційна діяльність тісно пов'язана з іншими функціональними підсистемами – фінансовою, маркетинговою, виробничою, кадровою тощо.

З позиції стратегічного підходу, інноваційний менеджмент є інструментом реалізації довгострокової стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення його сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. У цьому контексті важливою є розробка інноваційної стратегії, аналіз інноваційного портфеля та моніторинг ризиків [4].

Ресурсний підхід визначає інноваційний менеджмент як діяльність, що забезпечує ефективне використання наявних і потенційних ресурсів підприємства – фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних і, особливо, інтелектуальних. Знання, компетенції персоналу, ноу-хау та патенти стають ключовими активами підприємства в інноваційній діяльності.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію інновацій на реальні потреби споживачів. Інновації повинні не лише мати новизну, але й відповідати запитам ринку. Цей підхід особливо важливий на етапі комерціалізації та просування інноваційного продукту.

В рамках інституційного підходу, інноваційний менеджмент розглядається в контексті взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища: інституціями, державними структурами, інноваційною інфраструктурою, законодавством тощо. Наявність сприятливого інституційного середовища є

запорукою ефективної інноваційної діяльності.

Окремої уваги заслуговує технологічний підхід, що акцентує на управлінні технологічними змінами, цифровізацією, трансфером технологій, а також швидкій адаптації підприємства до технічного прогресу.

Зрештою, поведінковий або креативний підхід фокусується на людині як рушії інновацій, на розвитку творчості, ініціативи та корпоративної інноваційної культури. Адже саме персонал генерує ідеї, трансформує їх у продукти, технології, управлінські рішення.

Узагальнимо в таблиці 1.1 основні підходи до розуміння сутності поняття «інноваційний менеджмент підприємства» та ключові слова, що їх характеризують.

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до розуміння сутності поняття «інноваційний менеджмент підприємства»

№	Підхід	Суть підходу	Ключові слова
1	Функціональний	Інноваційний менеджмент як система управлінських функцій у сфері інновацій	Планування, організація, мотивація, контроль, інновації
2	Процесний	Управління розглядається як послідовність взаємозалежних інноваційних процесів	Генерація ідей, R&D, впровадження, комерціалізація
3	Системний	Інноваційний менеджмент як частина загальної системи управління підприємством	Система, інтеграція, взаємозв'язок, структура
4	Стратегічний	Фокус на довгострокових цілях та інноваційній стратегії	Стратегія, розвиток, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал
5	Ресурсний	Акцент на ефективному використанні ресурсів для інноваційного розвитку	Ресурси, інвестиції, інтелектуальний капітал, знання
6	Маркетинговий	Орієнтація на потреби споживачів у процесі інноваційного управління	Споживач, потреби, ринок, цінність
7	Інституційний	Урахування зовнішнього середовища, законодавства та інфраструктури інновацій	Політика, нормативи, інституції, інноваційне середовище
8	Технологічний	Управління на основі технологічного розвитку і впровадження нових технологій	Технології, цифровізація, модернізація, трансфер технологій
9	Креативний / поведінковий	Орієнтація на розвиток креативності та інноваційної культури в колективі	Креативність, ініціатива, культура, персонал

Джерело: сформовано на основі [6; 14]

Узагальнення наведених підходів дозволяє сформувати комплексне уявлення про сутність інноваційного менеджменту підприємства, яке полягає у системній, стратегічно орієнтованій, гнучкій діяльності з управління змінами, що ґрунтуються на новизні, знаннях і прагненні до постійного розвитку. Кожен підхід доповнює інші, формуючи цілісну картину інноваційного управління як необхідної складової сучасного менеджменту.

Інноваційний менеджмент характеризується цілеспрямованістю та стратегічною орієнтацією, що виявляється у постановці довгострокових цілей та формуванні відповідної стратегії інноваційного розвитку. Основу функціонування інноваційного менеджменту становить циклічний підхід, який охоплює чотири ключові етапи: планування, організацію (визначення умов), виконання та керівництво. Кожен із цих етапів виконує специфічну функціональну роль у забезпеченні цілісності та результативності інноваційного процесу [27, с. 29].

1. Планування. На цьому етапі відбувається формування інноваційної стратегії підприємства, визначаються конкретні цілі та завдання, розробляється план дій з урахуванням наявних ресурсів, ринкових умов і технологічних можливостей. Планування забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку інноваційної діяльності.

2. Визначення умов і організація. Стадія передбачає виявлення потреб у матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсах, необхідних для реалізації інноваційного процесу. Водночас формуються організаційні структури управління, здійснюється розподіл функцій між учасниками інноваційного проєкту та визначаються умови виконання поставлених завдань.

3. Виконання. Цей етап охоплює безпосередню реалізацію інноваційних ініціатив: проведення наукових досліджень, розробку нових продуктів або технологій, їх упровадження у виробничу або управлінську практику. Ефективне виконання потребує скоординованої діяльності між усіма учасниками інноваційного процесу та гнучкості у прийнятті рішень.

4. Керівництво. Завершальна стадія циклу передбачає здійснення контролю

за перебігом інноваційної діяльності, аналіз досягнутих результатів, оцінювання ефективності впроваджених рішень, а також коригування дій у разі відхилення від запланованих параметрів. Важливою складовою даного етапу є також накопичення й узагальнення досвіду реалізації інновацій, що дозволяє підвищити якість майбутніх управлінських рішень [30].

Таким чином, інноваційний менеджмент як складна управлінська система базується на чітко структурованому циклі управлінських дій, що забезпечує цілісність інноваційного процесу та сприяє ефективному впровадженню нововведень у практичну діяльність підприємства.

Інноваційний менеджмент є невід’ємною складовою ефективного управління розвитком підприємства у сучасних умовах. Його суть полягає в цілеспрямованому формуванні, реалізації та контролі інноваційної діяльності. Успішність цього процесу значною мірою залежить від правильно сформульованих та реалізованих управлінських функцій, що охоплюють увесь інноваційний ланцюг – від зародження ідеї до впровадження інновацій на ринок. У таблиці 1.2 узагальнено основні функції інноваційного менеджменту, які забезпечують комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства.

Таблиця 1.2

Основні функції інноваційного менеджменту

№	Назва функції	Зміст функції
1	2	3
1	Аналіз зовнішнього інноваційного середовища та прогноз ринку	Вивчаються законодавчі та ринкові умови, що впливають на інноваційну діяльність; аналізується поточна кон’юнктура ринку інновацій та розробляються прогнози її розвитку за напрямками, що мають значення для підприємства.
2	Визначення стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності	Формуються довгострокові цілі інноваційної діяльності, відповідно до загальної економічної стратегії підприємства та прогнозів розвитку ринку; визначаються першочергові завдання на найближчий період.
3	Формування інвестиційної стратегії	Оцінюється потреба у фінансових ресурсах для реалізації інновацій, визначаються джерела фінансування (власні, позикові, залучені), планується оптимальна структура інвестування з урахуванням ризиків та фінансової стабільності.
4	Вибір і оцінка інноваційних проєктів	Здійснюється аналіз відповідності проєктів стратегії підприємства, проводиться експертна оцінка, розрахунок економічної

Продовження табл. 1.2

1	2	3
		ефективності, ранжування варіантів за рівнем прибутковості.
5	Створення інноваційного портфеля	Формується портфель проєктів на основі доступних ресурсів і параметрів прибутковості, ризику та ліквідності кожного інноваційного об'єкта.
6	Поточне планування та оперативне управління	Розробляються календарні графіки та бюджети інноваційних проєктів; здійснюється координація та контроль за виконанням планів у режимі реального часу.
7	Моніторинг реалізації інновацій	Впроваджується система збору й аналізу даних про хід виконання проєктів; аналізуються відхилення, виявляються причини затримок чи збоїв у реалізації.
8	Вихід із неефективних проєктів і реінвестування	Приймаються рішення про припинення інвестування у збиткові проєкти, здійснюється реалізація активів або їх перепрофілювання, а також пошук нових можливостей для реінвестування звільнених ресурсів.

Джерело: сформовано на основі [32; 41]

Функціональна структура інноваційного менеджменту охоплює всі ключові аспекти управління інноваціями – від стратегічного планування до оперативного реагування на зміни ринкових умов. Її впровадження дозволяє підвищити ефективність інноваційної діяльності, забезпечити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів та сприяти сталому розвитку на основі інновацій. Кожна функція має чітко окреслену мету та інструментарій, що дозволяє реалізувати комплексний і системний підхід до управління інноваційними процесами.

Реалізація функцій інноваційного менеджменту відбувається у постійній взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, яке поділяється на макро– та мікрорівні. Макросередовище охоплює економічні, соціальні, політичні, демографічні, екологічні, техніко–технологічні та інші глобальні чинники, які прямо або опосередковано впливають на інноваційну активність підприємства. Наприклад, рівень науково–технічного розвитку країни, державна підтримка інновацій, фінансова політика чи екологічне законодавство можуть як стимулювати, так і стримувати впровадження інновацій.

У свою чергу, мікросередовище включає елементи, з якими підприємство має безпосередні комунікаційні та економічні зв'язки: споживачів, постачальників, конкурентів, торговельних посередників, фінансово–кредитні

установи, засоби масової інформації, органи місцевого самоврядування, а також локальні громади. Кожен із цих суб'єктів відіграє важливу роль у формуванні умов для прийняття управлінських рішень у сфері інновацій. Наприклад, зміни у споживчих вподобаннях можуть зумовити потребу в розробці нових продуктів, а жорстка конкурентна боротьба – вимагає впровадження передових технологій.

Зовнішнє середовище є динамічним і характеризується значною мінливістю, що вимагає від менеджменту гнучкості та адаптивності. Більшість процесів у зовнішньому середовищі мають імовірнісний характер, тобто не піддаються точному прогнозуванню. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу, аналізу та адаптації функцій інноваційного менеджменту відповідно до змін зовнішніх умов. Таким чином, ефективність інноваційного менеджменту значною мірою залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на виклики, які генеруються зовнішнім середовищем [34].

Управління інноваціями суттєво відрізняється залежно від характеру самих інновацій, які можуть поділятися на кілька ключових типів:

1. Поступові інновації передбачають покращення вже існуючих продуктів, послуг або процесів без кардинальної зміни їхньої суті. Це найменш ризикований, але водночас ефективний шлях інноваційного розвитку, який базується на оптимізації наявних ресурсів і технологій. Такі інновації, як правило, не потребують значного переформатування управлінських підходів, але вимагають гнучкості й орієнтації на результат.

2. Деструктивні (руйнівні) інновації є більш радикальними та здатні кардинально змінити ринкову ситуацію. Вони часто запроваджують абсолютно нові підходи або продукти, які витісняють традиційні рішення. Прикладом може слугувати впровадження смартфонів, які замінили класичні мобільні телефони. Управління такими інноваціями вимагає стратегічного бачення та готовності до високих ризиків.

3. Архітектурні інновації полягають у переосмисленні застосування вже відомих технологій чи рішень в іншому контексті або сфері. Це дозволяє адаптувати перевірені інструменти до нових умов і потреб, забезпечуючи нову

цінність із відносно низьким рівнем невизначеності.

4. Радикальні інновації створюють принципово нові напрями діяльності або навіть цілі галузі. Такі інновації супроводжуються найвищим рівнем ризику, але у разі успіху здатні забезпечити тривалу конкурентну перевагу. Вони потребують особливої уваги до організаційної гнучкості, інвестицій у НДДКР та ефективного управління ідеями на ранніх етапах [46].

Розподіл інновацій за типами дозволяє глибше усвідомити необхідність адаптації управлінських інструментів до специфіки кожного виду. Власне інноваційний менеджмент – це процес, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та реалізацію інновацій з метою підвищення ефективності підприємства.

В таблиці 1.3 наведено порівняння основних типів інновацій за ключовими характеристиками:

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика типів інновацій

Критерій	Поступова інновація	Руйнівна інновація	Архітектурна інновація	Радикальна інновація
Сутність	Поліпшення наявних продуктів, процесів, технологій	Виведення нового продукту, який витісняє традиційні	Нове застосування вже існуючих технологій	Створення принципово нової технології або галузі
Рівень новизни	Низький	Високий	Середній	Дуже високий
Рівень ризику	Низький	Високий	Низький–середній	Дуже високий
Приклад	Модифікація дизайну продукції	Смартфони, які витіснили кнопочні телефони	Впровадження CRM у новому підрозділі	Поява персонального комп'ютера або Інтернету
Необхідність управління	Так, але в межах існуючих структур	Обов'язкове стратегічне управління	Координація і адаптація	Комплексне управління ризиками й розвитком
Потреба у зміні бізнес-моделі	Зазвичай відсутня	Часто потребує повного перегляду	Може потребувати локальних змін	Практично завжди змінює модель функціонування
Імовірність ринкового успіху	Висока	Невизначена	Помірна	Низька, але з великим потенціалом

Джерело: сформовано на основі [34; 38]

Інформація, наведена в таблиці 1.3, дозволяє не лише зрозуміти особливості інноваційних підходів, а й обрати найбільш релевантну стратегію управління відповідно до рівня ризику та ресурсів підприємства.

У сучасному контексті інноваційне управління вимагає не лише впровадження нових технологій, а й перегляду усталених організаційних моделей і управлінських практик. Зокрема, менеджерам доводиться:

- формувати інноваційні цілі та розробляти гнучкі плани їх досягнення;
- забезпечувати підтримку персоналу та стимулювати їх до творчості;
- координувати взаємодію структурних підрозділів у динамічному середовищі;
- ефективно управляти знаннями та ресурсами;
- будувати відкриті відносини із зовнішніми стейкхолдерами, включаючи інвесторів, споживачів і партнерів.

Таким чином, розуміння типів інновацій і відповідних управлінських стратегій є фундаментальним чинником побудови ефективної системи інноваційного менеджменту підприємства.

Поняття інноваційного менеджменту підприємства багатогранне, і його розуміння залежить від аналітичної оптики. Поєднання вищенаведених підходів дозволяє сформувати цілісне уявлення про сутність цього явища, враховуючи як внутрішні управлінські процеси, так і зовнішнє інституційно–ринкове середовище. Така інтеграція забезпечує стратегічну гнучкість та інноваційне зростання підприємства в умовах змінного ринку.

1.2. Методологічні основи інноваційного менеджменту підприємства

У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції, стрімкого розвитку технологій і зростаючих запитів споживачів інновації перетворюються на ключовий чинник довгострокового успіху підприємства. Відповідно, зростає значення інноваційного менеджменту як системи управлінських підходів, що

забезпечують ефективне впровадження нововведень у виробничу, управлінську, збутову та інші сфери діяльності підприємства. Однак для того, щоб інноваційний менеджмент функціонував не лише як сукупність інструментів, а як цілісна управлінська концепція, необхідним є методологічний фундамент.

Інноваційний менеджмент підприємства – це стратегічна діяльність, спрямована на формування та реалізацію системи управлінських рішень, що забезпечують ефективне впровадження новацій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Його основне завдання – організувати й координувати процеси створення, адаптації та комерціалізації інновацій з урахуванням ринкових потреб і внутрішніх ресурсів організації.

Система інноваційного менеджменту формується на основі гармонійного поєднання двох взаємопов'язаних складових. З одного боку, це потреби ринку, запити споживачів, стратегія маркетингу та конкурентне середовище. З іншого – наявні ресурси підприємства: наукові розробки, виробничі потужності, сучасні технології, кадровий потенціал, фінансово-економічні можливості та управлінські інструменти. Такий підхід дозволяє гнучко адаптувати інноваційні рішення до умов внутрішнього й зовнішнього середовища [53].

Інноваційний менеджмент передбачає цілеспрямовану, інтегровану та системну діяльність щодо оновлення ключових елементів функціонування підприємства. Це стосується організаційної структури, технологічних процесів, систем управління, номенклатури продукції, каналів постачання сировини, ринків збуту, документообігу тощо. Впровадження інноваційних змін ініціюється ринковим попитом або внутрішніми можливостями, які виникають у результаті науково-технічного прогресу [66].

Ефективне управління інноваціями потребує чіткого розподілу функцій та узгодженості між основними напрямками інноваційної діяльності. До ключових компонентів інноваційного менеджменту слід віднести:

1. Науково-дослідну та конструкторсько-технологічну діяльність, яка охоплює управління науковими дослідженнями, інженерними розробками, впровадженням нових технологій.

2. Маркетингову діяльність, що включає управління товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політиками з метою ефективного просування інноваційної продукції.

3. Управління персоналом та організаційною культурою, яке забезпечує розвиток кадрового потенціалу, підтримку креативного середовища, мотивацію до інноваційної активності.

Кожна з цих підсистем має власні завдання, інструменти реалізації та функціональне наповнення, залежно від особливостей підприємства та галузі його діяльності. Основними функціями інноваційного менеджменту є: діагностика поточного стану, формування стратегічних і тактичних рішень, організація впровадження інновацій, контроль результатів та коригування дій на основі зворотного зв'язку.

Методологічні основи інноваційного менеджменту визначають наукові принципи, категорії, підходи, методи та інструменти, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності. Вони забезпечують послідовність, науковість і системність у плануванні, організації, контролі й оцінці інноваційних процесів. Крім того, методологічні аспекти дають змогу адаптувати управлінські практики до специфіки конкретного підприємства, його галузі, ринкового середовища та етапу інноваційного циклу.

Управління інноваційною діяльністю є однією з найскладніших функцій сучасного менеджменту, оскільки охоплює процеси створення, впровадження і комерціалізації нововведень, які нерідко пов'язані з високими ризиками, невизначеністю та багатофакторністю впливів. Саме тому ефективне управління інноваціями можливе лише на основі чіткої методологічної бази, яка охоплює принципи, концепції, методи та підходи до прийняття управлінських рішень у цій сфері [65].

Методологія інноваційного менеджменту ґрунтується на низці базових принципів, які визначають логіку побудови системи управління інноваціями на підприємстві, до яких належать відображені на рис. 1.2.

Принцип науковості	передбачає використання перевірених знань, наукових досліджень та аналітичних інструментів для обґрунтування управлінських рішень
Принцип системності	вимагає розглядати інноваційний процес як складну систему взаємозалежних етапів: від генерації ідеї до її впровадження на ринок
Принцип адаптивності	полягає в здатності системи інноваційного менеджменту швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах
Принцип цільової орієнтації	означає спрямованість управління інноваціями на досягнення стратегічних цілей підприємства
Принцип ефективності	передбачає постійну оцінку витрат, результатів і ризиків інноваційної діяльності

Рис. 1.2. Принципи інноваційного менеджменту

Джерело: сформовано на основі [68]

Становлення інноваційного менеджменту як самостійної галузі знань супроводжувалося формуванням низки концепцій, які стали основою для розробки методів і практик управління інноваціями. Серед основних підходів виділяють:

- Класичний (ресурсний) підхід, що фокусується на ефективному використанні ресурсів підприємства для створення нововведень;
- Процесний підхід, який розглядає інноваційну діяльність як сукупність логічно пов'язаних етапів: пошук ідеї – розробка – виробництво – маркетинг – реалізація;
- Системний підхід, що аналізує інноваційний процес як складну систему з численними внутрішніми і зовнішніми зв'язками;
- Мотиваційний підхід, який акцентує увагу на стимулюванні творчості персоналу та створенні сприятливого середовища для інновацій;
- Інституційний підхід, що враховує вплив інституційного середовища

(законодавство, інфраструктура, податкові пільги тощо) на інноваційну діяльність підприємства [1, с. 97].

Методи, що використовуються в інноваційному менеджменті, охоплюють як загальні управлінські, так і спеціалізовані аналітичні інструменти, які застосовуються на різних етапах інноваційного процесу (рис. 1.3).

Інноваційна діяльність підприємства тісно пов'язана з умовами зовнішнього середовища, які формують як загальні, так і спеціалізовані вимоги до управління. Макросередовище включає політичні, економічні, соціальні, демографічні та технологічні фактори, які визначають національну інноваційну політику, пріоритети розвитку і можливості фінансування. Мікросередовище ж охоплює споживачів, конкурентів, постачальників, фінансові установи, ЗМІ та інші елементи, які прямо або опосередковано впливають на успіх інноваційного продукту.

Методи генерування ідей

мозковий штурм, метод Дельфі, морфологічний аналіз, TRIZ тощо

Методи оцінювання ефективності інноваційних проєктів

метод чистої приведеної вартості (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), строк окупності інвестицій (Payback Period), аналіз чутливості

Методи управління ризиками

побудова сценаріїв, SWOT-аналіз, матриця ризиків

Методи стратегічного управління

побудова інноваційного портфеля, карта інновацій, матриця БКГ для інновацій

Методи моніторингу та контролю

KPI інновацій, контроль виконання етапів НДДКР, оцінка рівня комерціалізації

Рис. 1.3. Методи інноваційного менеджменту

Джерело: сформовано на основі [58]

У таблиці 1.4 подано короткий опис основних методів інноваційного менеджменту та сфер їх застосування.

Таблиця 1.4

Методи інноваційного менеджменту підприємства

Метод	Характеристика	Сфера застосування
Мозковий штурм	Колективне генерування ідей без критики	Початковий етап інноваційного циклу
NPV, IRR, Payback	Оцінка економічної ефективності	Вибір проєктів для інвестування
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Стратегічне планування
TRIZ (теорія розв'язання винахідницьких задач)	Пошук нестандартних рішень технічних задач	Розробка продуктів
KPI інновацій	Система ключових показників ефективності	Моніторинг реалізації інновацій

Джерело: сформовано на основі [70]

Важливо враховувати, що зовнішнє середовище є динамічним і ймовірнісним, отже, методологія інноваційного менеджменту повинна передбачати постійний моніторинг змін та адаптацію управлінських рішень відповідно до нових умов [49, с. 295].

Методологія інноваційного менеджменту базується на використанні різноманітних підходів, принципів та інструментів, серед яких варто виділити:

- Системний підхід, який забезпечує цілісне бачення інноваційного процесу та його взаємозв'язків з іншими управлінськими функціями.
- Процесний підхід, що передбачає розгляд інноваційної діяльності як сукупності взаємопов'язаних процесів, таких як: генерація ідей, дослідження і розробки, підготовка виробництва, комерціалізація.
- Стратегічний підхід, який полягає у визначенні довгострокових цілей інноваційного розвитку підприємства, формуванні інноваційної стратегії та управлінні портфелем інноваційних проєктів.
- Маркетинговий підхід, що враховує потреби та запити споживачів у процесі розробки інноваційного продукту, підвищуючи ймовірність його успішної комерціалізації.
- Проєктний підхід, який використовується при управлінні окремими інноваційними проєктами, дозволяючи оптимізувати ресурси та терміни реалізації.

Також застосовуються специфічні методи: SWOT–аналіз інноваційного потенціалу, методи експертних оцінок, методи оцінки ризиків інноваційної діяльності, сценарне планування тощо.

Для забезпечення результативного управління інноваційною діяльністю підприємства доцільно дотримуватись певної послідовності при формуванні інноваційного менеджменту. Такий підхід дозволяє ефективно визначити інноваційні орієнтири розвитку, а також забезпечити узгодженість стратегічних і тактичних дій у межах реалізації інноваційної політики. Основу цієї системи складають чотири ключові підсистеми: стратегічного планування, управління ризиками, програмного забезпечення інноваційної діяльності та планування реалізації інноваційних проєктів [49].

Підсистема стратегічного планування інноваційного менеджменту покликана сформувати інноваційні цілі відповідно до загальної стратегії підприємства. На цьому етапі здійснюється оцінка можливих варіантів інноваційного розвитку залежно від обраного типу інноваційної поведінки (лідерство, слідування за ринком, нішевість тощо). Далі визначаються пріоритетні напрямки розвитку, що забезпечують найбільш ефективне використання наявних ресурсів і формують підґрунтя для інноваційного зростання підприємства.

Підсистема оцінювання інноваційних ризиків передбачає моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть мати негативний вплив на впровадження інновацій. Цей процес включає в себе виявлення потенційних загроз, їх ранжування за ймовірністю виникнення і рівнем можливих втрат, а також розробку заходів для зниження ризиків. Управлінські рішення у сфері інноваційного ризик-менеджменту повинні базуватися на регулярному аналізі та перегляді чинників ризику, особливо тих, що мають високий або середній ступінь впливу.

У процесі моніторингу доцільно використовувати кількісні та якісні методи оцінки, зокрема визначати ймовірність виникнення ризиків та ступінь їх впливу на результати інноваційної діяльності. Це дозволяє сформувати

адаптивну модель управління, яка враховує змінні умови зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Підсистема формування інноваційних програм виконує функцію систематизації інноваційної активності підприємства. На цьому етапі визначаються пріоритетні напрями впровадження інноваційних ініціатив, у тому числі пов'язаних із впровадженням сучасних інформаційних технологій, модернізацією організаційної структури, оновленням технічної бази та вдосконаленням маркетингової політики. Така програма має бути гнучкою й адаптивною до змін у ринковому середовищі [66].

Загалом, комплексна система інноваційного менеджменту, побудована на чітко визначених підсистемах, дозволяє підприємству ефективно реалізовувати інноваційні проєкти, мінімізувати ризики та раціонально використовувати ресурси. Такий підхід створює сприятливе середовище для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Таким чином, інноваційний менеджмент ґрунтується на широкому теоретико–методологічному підґрунті, що поєднує класичні і сучасні наукові концепції. Його ефективність залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін, прогнозувати тенденції, залучати інтелектуальний потенціал та раціонально використовувати наявні ресурси. Комплексний підхід до управління інноваціями сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує сталий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Методологічні основи інноваційного менеджменту формують системну базу для управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Вони забезпечують наукову обґрунтованість прийняття управлінських рішень, підвищують ефективність використання ресурсів та дозволяють знизити ризики, пов'язані з інноваціями. Поєднання принципів, теоретичних підходів та методів формує комплексний інструментарій, який сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства шляхом розробки та впровадження інновацій.

Таким чином, інноваційний менеджмент є ключовим механізмом адаптації підприємства до умов динамічного ринку, що дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги завдяки раціональному використанню інноваційного потенціалу.

1.3. Оцінка ефективності інноваційного менеджменту підприємства

Ефективність інноваційного менеджменту визначає здатність підприємства успішно формувати, реалізовувати та комерціалізувати інноваційні ідеї, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність, підвищення рентабельності та стійке зростання. Оцінка ефективності є необхідною передумовою для прийняття управлінських рішень, коригування інноваційної стратегії та визначення рівня досягнення цілей інноваційної діяльності.

Існують різні підходи до оцінювання ефективності інноваційного менеджменту, які відрізняються за рівнем складності, предметом аналізу та глибиною охоплення (рис. 1.4).

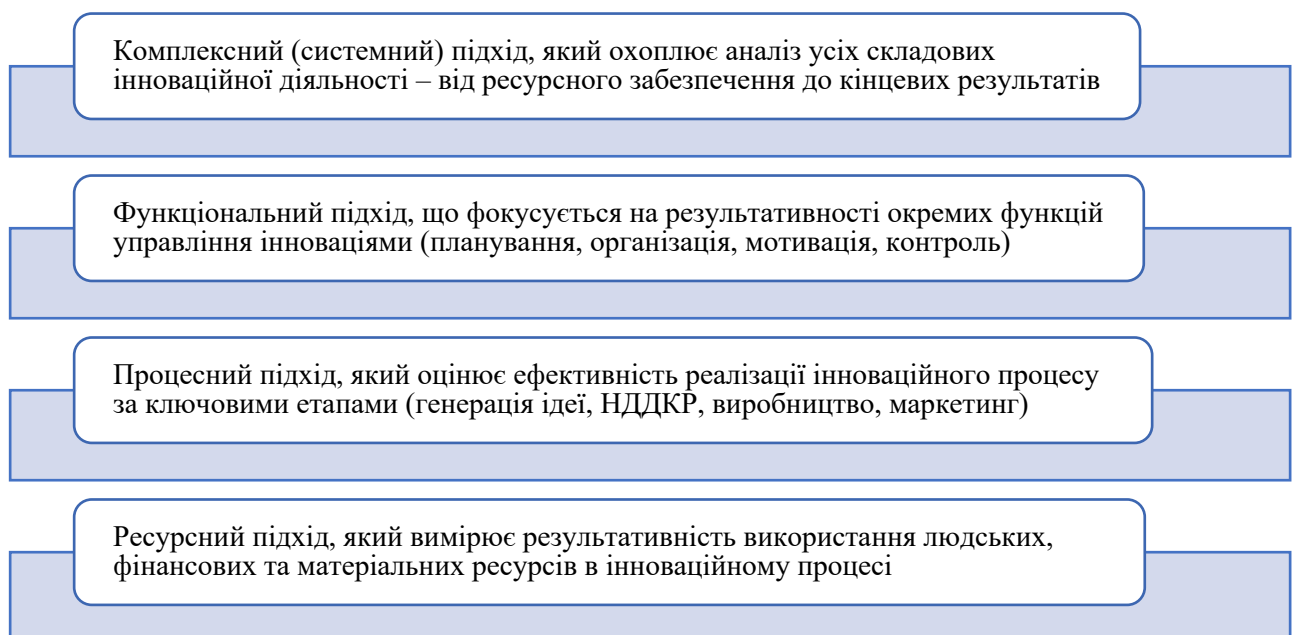


Рис. 1.4. Підходи до оцінки ефективності інноваційного менеджменту

Джерело: сформовано на основі [31; 33]

Принципи, що лежать в основі аналізу інноваційного розвитку підприємства та організації цього процесу, мають сприяти підвищенню ефективності зусиль аналітика під час побудови релевантної системи оцінювання. Така система повинна забезпечувати проведення глибокого, повного й структурованого аналізу нових об'єктів дослідження, а також формувати ефективне інформаційне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень. Від якості обґрунтування цих рішень та дотримання зазначених принципів залежать своєчасність і цілеспрямованість аналітичної роботи, глибина її результатів і ефективність впроваджених управлінських заходів.

Сформульовані принципи організації аналітичних процедур та підходи до комплексного вивчення інноваційного потенціалу і рівня інноваційного розвитку підприємства зображено на рисунку 1.5.

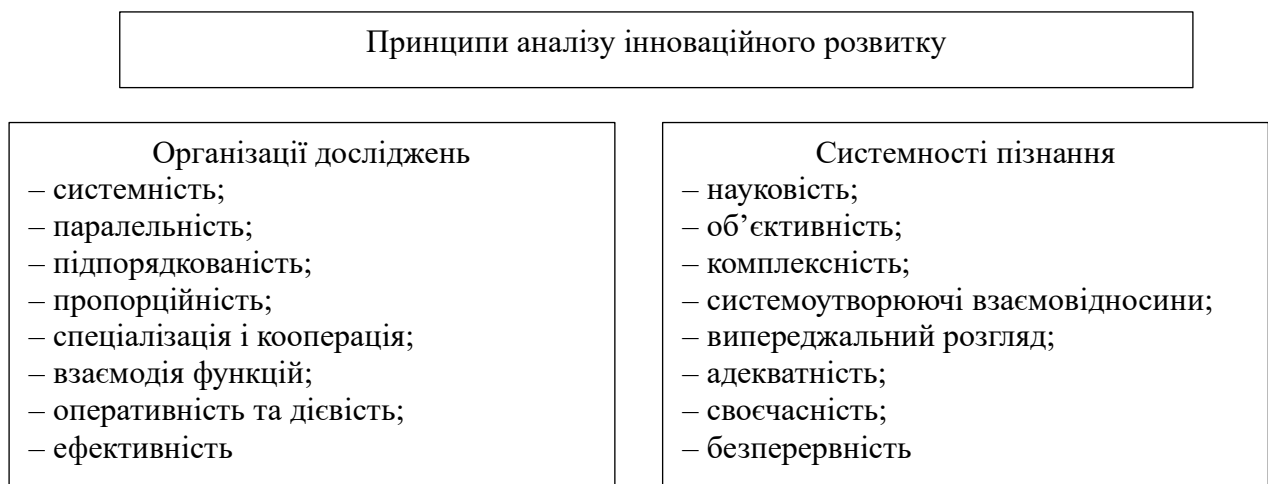


Рис. 1.5. Принципи аналізу інноваційного розвитку підприємства

Джерело: [33]

Основна мета аналізу в межах системи управління інноваційним розвитком полягає у наданні достовірної інформаційної підтримки для розроблення ефективної стратегії інноваційної діяльності, яка б забезпечувала отримання підприємством конкурентних переваг, посилення ринкових позицій, стійке функціонування та досягнення запланованих соціальних, екологічних і економічних результатів.

Для реалізації зазначеної мети необхідно вирішити низку ключових завдань, серед яких:

- формування інформаційної бази для аналітичного оцінювання та ухвалення управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності;
- аналіз поточного стану та динаміки розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- визначення чинників впливу, побудова моделей взаємозв'язків і кількісна оцінка змін інноваційної активності та розвитку;
- проведення моніторингу та виявлення основних тенденцій розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- прогнозування майбутнього рівня інноваційного розвитку та активності;
- аналіз можливостей щодо подолання виявлених недоліків і посилення інноваційної складової розвитку;
- узагальнення результатів аналітичних досліджень та формування обґрунтованих висновків;
- розробка управлінських рішень і практичних заходів із залучення виявлених резервів;
- оцінювання ефективності управління інноваційним розвитком підприємства [33].

Ефективність виконання функціональних завдань аналізу інноваційного менеджменту підприємства безпосередньо залежить від наявності та рівня розвитку відповідних забезпечувальних підсистем. До них належать такі ключові компоненти:

- Організаційне забезпечення, яке полягає у чіткому розподілі обов'язків серед управлінського персоналу, відповідального за реалізацію аналітичних функцій. Воно охоплює структурування процесу управління інноваціями, регламентацію методики його проведення, визначення строків, форм та відповідальних осіб за здійснення відповідних процедур, а також координацію виконання та контроль якості проведених робіт.
- Інформаційне забезпечення, що орієнтоване на створення ефективної системи збору, обробки, зберігання та передачі актуальних даних, необхідних для

ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Воно включає налагодження обміну інформацією між структурними підрозділами, дотримання стандартів безпеки, а також адаптацію інформації до потреб різних рівнів управління.

- Методичне забезпечення, яке охоплює формування методичного підходу до виявлення, вимірювання та оцінки інноваційної активності підприємства. До його складу входить добір оптимальних методик аналізу, ідентифікації факторів інноваційного потенціалу, оцінки ефективності інноваційного розвитку та визначення відповідних індикаторів для моніторингу.

- Технічне забезпечення, що пов'язане з використанням сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення та технічних засобів для автоматизації процесів інноваційного менеджменту. Воно дозволяє підвищити точність аналізу, оперативність обробки даних та зменшити витрати на реалізацію управлінських рішень [43].

Механізм аналізу інноваційного менеджменту виступає інтегрованою системою взаємопов'язаних елементів – організаційних, методичних, інформаційних та технологічних – що функціонують на основі єдиних підходів, принципів і методів. Він включає у себе сукупність інструментів, процедур і нормативів, спрямованих на якісне оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та рівня його інноваційної активності. Такий механізм забезпечує ефективне досягнення цілей управління інноваційним розвитком і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Швидку оцінку рівня інноваційного розвитку підприємства у звітному періоді порівняно з базовим періодом доцільно здійснювати на основі застосування двох ключових критеріїв – прибутку та надприбутку. Основу розрахунків становить порівняння отриманого прибутку з економічно обґрунтованим нормативним значенням, яке розраховується як добуток суми активів підприємства на середньогалузеву норму рентабельності інвестицій.

Перший з критеріїв передбачає визначення показника інноваційного приросту прибутку. Цей показник розраховується як відсоткове співвідношення

між приростом операційного прибутку, зумовленим інноваційною діяльністю, та загальним приростом прибутку підприємства. Збільшення прибутку завдяки інноваціям може бути досягнуто через:

- розширення асортименту продукції за рахунок впровадження нових інноваційних товарів без припинення виробництва існуючих;
- заміщення традиційної продукції новими інноваційними видами, що потребує припинення виготовлення окремих товарів, які вироблялися раніше;
- застосування інноваційних технологій у частині виробничих процесів, паралельно з використанням існуючих технологій;
- повний перехід на інноваційні технології у виробництві продукції, яка залишилася незмінною за номенклатурою;
- впровадження організаційних, маркетингових або господарських новацій, що оптимізують діяльність підприємства.

Другий критерій передбачає розрахунок показника інноваційного приросту надприбутку. Цей індикатор також виражається у відсотках і відображає частку приросту операційного надприбутку (тобто прибутку, який перевищує нормативну норму прибутковості активів), що виникає завдяки інноваційній діяльності, у загальному прирості цього показника.

Поглиблена оцінка потенціалу формування інноваційної активності підприємства вимагає застосування системного методичного інструментарію, який має базуватися на чітко визначених критеріях, системі кількісних та якісних показників, а також відповідних методах їх аналізу. Такий підхід дозволяє комплексно дослідити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на інноваційну динаміку підприємства [33].

У підсумку варто зазначити, що аналіз інноваційного розвитку підприємства відіграє важливу роль у процесі стратегічного та оперативного управління. Він забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень, контроль за їх реалізацією, а також визначення майбутніх напрямів зростання. Особливістю такого аналізу є його орієнтованість на потреби інноваційного менеджменту та стратегічну перспективу, що враховує взаємодію з бізнес-

середовищем, очікування споживачів і позицію основних зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту передбачає використання системи кількісних та якісних показників. Основні критерії оцінювання наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні критерії оцінки ефективності інноваційного менеджменту

Критерій	Характеристика	Приклад показників
Економічна ефективність	Визначає фінансові результати від впровадження інновацій	NPV, IRR, прибуток від інновацій, рівень інноваційної рентабельності
Ресурсна ефективність	Визначає результативність використання ресурсів	Витрати на інновації / загальний бюджет, продуктивність праці НДДКР
Організаційна ефективність	Оцінює рівень організації інноваційного процесу	Тривалість інноваційного циклу, кількість завершених проєктів
Соціальна ефективність	Визначає вплив інновацій на персонал, споживачів, суспільство	Рівень задоволеності працівників, кількість створених робочих місць
Ринкова ефективність	Визначає результативність інновацій на ринку	Частка нової продукції в загальному обсязі, частка ринку інноваційного продукту

Джерело: сформовано на основі [37]

Для кількісного оцінювання ефективності інноваційного менеджменту застосовують такі методи:

1. Фінансово–економічні методи, серед яких основними є:
 - NPV (Net Present Value) – показує чисту теперішню вартість інноваційного проєкту;
 - IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма рентабельності;
 - PI (Profitability Index) – індекс прибутковості інноваційних інвестицій.
2. SWOT–аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони інноваційного потенціалу підприємства.
3. Benchmarking, що передбачає порівняння ключових показників ефективності інноваційного менеджменту з аналогічними показниками провідних компаній галузі.
4. Методи експертного оцінювання, які використовуються у випадках, коли відсутні точні кількісні дані (наприклад, для оцінки рівня інноваційної культури

або ефективності командної взаємодії).

5. Balanced Scorecard (BSC) – система збалансованих показників, адаптована для оцінювання інновацій, дозволяє встановити причинно–наслідкові зв'язки між стратегією, діями та результатами.

Інноваційна діяльність зазвичай пов'язана з високим рівнем ризику, тому при оцінюванні ефективності важливо враховувати фактор невизначеності. Використовують:

- аналіз сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, реалістичний);
- чутливість проєкту до ключових факторів ризику (зміни цін, витрат, строків впровадження);
- метод Монте–Карло – для моделювання широкого діапазону можливих результатів.

У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, представлено низку сучасних підходів до оцінки результативності інноваційних проєктів. Серед них варто виділити такі інструменти, як інтервально-експертне прогнозування, методи аналізу на основі проблемно-орієнтованих мереж, а також так звані експрес-методи, які використовуються для швидкого визначення економічної доцільності інноваційних і інвестиційних ініціатив [48].

Водночас, попри наявність окремих напрацювань, у сучасних наукових джерелах спостерігається недостатній рівень систематизації підходів до комплексної оцінки ефективності інноваційних проєктів. Відчувається брак ґрунтовних емпіричних досліджень, які могли б стати основою для створення цілісної методології аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання.

У процесі аналізу методів оцінювання ефективності інвестиційної діяльності (NPV – чиста теперішня вартість, PI – індекс дохідності, РВ – період окупності, IRR – внутрішня норма дохідності, ECF – ануїтет, еквівалентний річний дохід) доведено, що поряд із перевагами ці методи мають і недоліки, серед яких – відсутність можливості врахування первинних витрат (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Характеристика основних критеріїв оцінювання інноваційних проектів

Критерій	Формула розрахунку (рівняння)	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Рентабельність (BCR або PI)	$BCR = NPV / Q \times 100\%$ або $PI = A / Q$ $Optimum = \max$	Формування раціонального набору простих проектів з інвестуванням протягом року	Відображає відносну привабливість проекту і дає змогу проранжувати проекти за перевагою для введення у раціональний набір	Не враховує масштабу проекту. Не приведений до одиниці часу. Отриманий за PI набір проектів не завжди оптимальний (проблеми диверсифікації, взаємозв'язку проектів, їх ліквідності й масштабу)
Чиста теперішня вартість (NPV)	$NPV = A - Q$; $optimum = \max$. Одиничний проект приймають при $NPV > 0$	Оцінка всіх одиничних проектів із фіксованим терміном початку і завершення. Оцінка організаційних, фінансових і деяких технічних заходів у поточній діяльності підприємства	Враховує масштаб конкретного проекту. Простий для розрахунку. Однозначний в інтерпретації. Коректний в обліку реінвестування отриманих доходів	Дає правильну оцінку проектам, що безперервно поновлюються, тільки у поєднанні з ЕСF. Непридатний для оцінки економічно доцільних термінів експлуатації проектів
Внутрішня норма дохідності (IRR)	Ставка дисконту за якої виконується рівність $A = Q$; $optimum$ залежить від характеру проекту (частіше $optimum = \max$)	Порівняння прибутковості процесів, що є основою проектів. Модифікований метод IRR (MIRR) використовують із тими самими цілями	Забезпечує зіставність із фінансовими вкладеннями. Не залежить від вибраної аналітиком ставки дисконту. Забезпечує одноманітність оцінки всіх проектів, легко виробити орієнтовні значення	Один проект може мати кілька IRR, що ускладнює інтерпретацію результатів розрахунку. Некоректний в обліку реінвестування отриманих доходів. При зіставленні проектів тільки за IRR не враховують їх ризик
Термін окупності (PB)	Термін, через який при вибраній ставці дисконту буде виконано рівність $A = Q$; $optimum = \min$	Допоміжний показник для відхилення проектів із невиправдано великими термінами отримання прибутку. Оцінка капітального ризику проекту	Дає оцінку проекту з погляду оборотності капіталу. Допомогає відбракувати проекти з термінами життя, близькими періоду амортизації капіталовкладень	Не дає оцінки стану проекту після періоду окупності. Розрахунок не уніфікований (відомо кілька модифікацій)

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5
Еквівалентний річний дохід (ануїтет ECF)	$ECF = NPV / A_{ni}$ де A_{ni} – функція $A_{ni} = (I - (I+i)^{-n}) / i$ $optmum = \max$	Основа для вибору економічно доцільного терміну експлуатації устаткування. Допоміжний показник при аналізі одиничних проектів для оцінки їх фінансової інтенсивності	Простий для розрахунку. Однозначний в інтерпретації. Коректний в обліку реінвестування отриманих доходів	Не враховує масштабу одиничного проекту і дає йому правильну оцінку тільки у поєднанні з NPV. При аналізі економічно виправданого терміну експлуатації старого устаткування має бути доповнений критерієм NPV

Позначення: А – сума дисконтованих доходів (позитивних грошових потоків) за проектом; Q – дисконтована сума інвестицій (негативних грошових потоків); I) ставка дисконту; n – кількість періодів.

Джерело: сформовано на основі [48]

Систематичне оцінювання ефективності інноваційного менеджменту дозволяє:

- Виявити слабкі місця в інноваційній стратегії;
- Поліпшити ресурсне планування;
- Створити дієву мотиваційну систему для персоналу;
- Підвищити якість управлінських рішень;
- Забезпечити прозорість інноваційної діяльності для зовнішніх інвесторів і партнерів [70, с. 198].

Отже, оцінка ефективності інноваційного менеджменту є ключовим інструментом забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах змінного ринкового середовища. Використання системи кількісних та якісних показників дозволяє не лише вимірювати досягнуті результати, а й виявляти резерви підвищення інноваційної активності. Успішне впровадження методів оцінювання сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та досягненню довгострокових цілей розвитку.

1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту підприємством

Ефективна організація інноваційної діяльності підприємства неможлива без належного нормативно–правового та інформаційного забезпечення. Вони формують основу для прийняття рішень, зниження ризиків, планування інноваційних процесів і контролю за їх реалізацією. Правове регулювання визначає межі та правила поведінки учасників інноваційного процесу, а інформаційне забезпечення – основу для реалізації управлінських функцій у сфері інновацій.

Система нормативно–правового забезпечення інноваційного менеджменту в Україні складається з міжнародних, національних законодавчих актів, підзаконних нормативних документів, галузевих стандартів, регламентів та локальних актів підприємства.

В Україні інноваційна діяльність регулюється комплексом нормативно–правових актів, що визначають її правові засади, інституційну підтримку та механізми державного впливу. До ключових нормативно–правових актів, що регулюють інноваційну діяльність в Україні, належать наступні (табл. 1.7).

Серед ключових законодавчих актів слід виокремити:

- Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [60];
- Закон України «Про наукову і науково–технічну діяльність» (від 26.11.2015 № 848–VIII), який встановлює принципи функціонування наукових інституцій, форми держпідтримки досліджень;
- Закон України «Про трансфер технологій» (від 14.09.2006 № 143–V), що регламентує передачу технологій між суб'єктами інноваційної діяльності;
- Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 № 3715-VI [63];
- Цивільний кодекс України, який регулює відносини власності на об'єкти інтелектуальної власності, що можуть бути результатом інноваційної діяльності;

Таблиця 1.7

Основні нормативно-правові акти, що регламентують інноваційну діяльність в Україні

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання
1	Конституція України	Ст. 54 гарантує свободу наукової і технічної творчості, захист авторських прав та державне сприяння розвитку науки
2	Господарський кодекс України	Глава 34 (ст. 325–332) розкриває нормативно-правову сутність інновацій та інвестування; види інновацій та форми інвестицій; порядок державного регулювання діяльності
3	Закон України «Про інноваційну діяльність»	Визначено мету та принципи інноваційної політики, об'єкти і суб'єкти інноваційної діяльності; порядок її державного регулювання, фінансування та міжнародного співробітництва
4	Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Визначає правову сутність інвестиційної діяльності, її учасників, джерела фінансування, державну підтримку, гарантії та захист інвесторів
5	Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»	Визначає пріоритетні напрями інноваційної діяльності, у тому числі стратегічні напрями та порядок моніторингу їх реалізації
6	Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»	Визначає правовий статус технопарків, порядок реалізації інноваційних проєктів, механізми фінансової підтримки та контролю
7	Закон України «Про режим іноземного інвестування»	Визначає види та форми іноземних інвестицій, об'єкти, оцінку, гарантії, порядок співпраці з іноземним інвестором
8	Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»	Регулює статус суб'єктів наукової діяльності, гарантії для науковців, форми та методи державного управління
9	Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу»	Визначає форми, предмет, процедуру проведення наукової експертизи, суб'єкти, механізми економічного забезпечення
10	Закон України «Про спеціальну економічну зону «Яворів»	Спрямований на залучення інвестицій; визначає органи управління СЕЗ, суб'єкти та механізми діяльності
11	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні»	Обґрунтовує напрями розвитку інновацій та інвестицій, визначає інструменти державної підтримки, базові галузі та очікувані результати

Джерело:[44]

- Бюджетний кодекс України, що визначає фінансові механізми державної підтримки інновацій (зокрема, через державні програми розвитку, цільові фонди, грантову підтримку тощо);

- Податковий кодекс України, який містить норми щодо пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності, зокрема в частині податку на прибуток, податку на додану вартість тощо\$

- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проєктів» (від 14.03.2006 № 308), яка регламентує процедуру офіційного визнання інноваційного проєкту.

Попри те, що інноваційна політика як окремий напрям державної економічної політики прямо не визначена в Цивільному чи Бюджетному кодексі, вона тісно інтегрована в систему загальноекономічного регулювання. Це підтверджується, зокрема, положеннями Закону України «Про інноваційну діяльність», де закріплено державні пріоритети, цілі та принципи інноваційної політики, а також інструменти її реалізації.

Слід звернути увагу, що системно-структурні зв'язки між інноваційною та економічною політикою держави є нерозривними. Основні напрями економічної політики, такі як структурно-інвестиційна, податкова, бюджетна, антимонопольно-конкурентна, валютна, грошово-кредитна та зовнішньоекономічна політика, прямо або опосередковано впливають на умови реалізації інноваційних процесів у країні.

Аналіз чинної системи нормативно-правового регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні виявляє її фрагментарність і відсутність єдиного стратегічного підходу до формування цілісної політики у цій сфері. Незважаючи на спроби законодавця інтегрувати інноваційну та інвестиційну компоненти в окремих нормативних актах, відсутність узгодженості між різними рівнями правового регулювання залишається серйозною проблемою [44].

Так, на рівні Господарського кодексу України [17] ці види діяльності розглядаються у взаємозв'язку, як взаємодоповнюючі процеси, що мають спільну мету – підвищення конкурентоспроможності та ефективності національної економіки. Проте в окремих законах, таких як Закон України «Про інноваційну діяльність» та Закон України «Про інвестиційну діяльність», відповідні процеси часто трактуються окремо, без належного урахування їхньої взаємозалежності.

Такий підхід може бути виправданим необхідністю деталізації специфіки кожного напрямку діяльності. Водночас, на практиці відсутність єдиного підходу до правового регулювання створює низку труднощів для суб'єктів господарювання, які прагнуть поєднувати інноваційні рішення з інвестиційними ресурсами. Тому важливо забезпечити взаємозв'язок не лише на рівні концептуальних засад, а й у рамках підзаконних нормативно-правових актів — методичних рекомендацій, інструкцій, положень тощо.

Удосконалення правового поля, що регламентує інноваційно-інвестиційну діяльність, є передумовою формування сприятливого середовища для індустріального підприємництва. Це дозволить активізувати використання інновацій як чинника сталого економічного розвитку, сприятиме досягненню комерційної ефективності та стратегічної конкурентної переваги.

Водночас, розвиток інноваційно-інвестиційної моделі господарювання ускладнюється складними економічними умовами та нестабільністю зовнішнього середовища. Успішна трансформація української економіки значною мірою залежить від здатності держави адаптувати правову систему до вимог технологічного прогресу та забезпечити системну підтримку підприємств, що впроваджують інновації.

Інноваційно-активне промислове підприємство доцільно трактувати як такий суб'єкт господарювання, який реалізує повноцінний цикл нововведень: від проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт або придбання нових технологій, до систематичного впровадження науково-технічних рішень у продукцію, виробничі процеси чи управлінські моделі. Таке підприємство має володіти належною фінансовою базою для підтримки інновацій, забезпечувати випуск інноваційної продукції в обсягах, що перевищують 70% від загального обсягу виробництва, та мати зареєстровані права на об'єкти інтелектуальної власності. Важливим критерієм також є наявність внутрішньої стратегії розвитку нових видів продукції промислового призначення.

Отже, розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні потребує не лише законодавчого вдосконалення, але й забезпечення гармонійної взаємодії

між правовими нормами, економічними механізмами та управлінськими інструментами на всіх рівнях.

Таким чином, інноваційна політика в Україні, хоча й не завжди виокремлюється як самостійний напрям у базових кодексах, формує окремий напрям державної політики, який тісно переплітається з іншими сферами регулювання. Комплексний підхід до правового забезпечення інновацій дозволяє сформувати цілісну систему стимулювання інноваційної активності, підтримки науково-технічного розвитку та забезпечення економічного зростання на основі нововведень.

Важливу роль у реалізації державної інноваційної політики відіграють такі інституції, як Міністерство освіти і науки України, Національний фонд досліджень, Державна інноваційна фінансово–кредитна установа, Український інститут інтелектуальної власності (Укрпатент) тощо.

Інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту – це сукупність джерел, систем, процесів і методів збору, обробки, зберігання і передачі інформації, що використовується для прийняття рішень у сфері інноваційної діяльності. Воно включає як внутрішню, так і зовнішню інформацію.

Внутрішні інформаційні джерела:

- Стратегічні плани підприємства;
- Фінансово–економічна звітність;
- Маркетингові дослідження;
- Дані про виробничі потужності, НДДКР;
- Кадрова інформація.

Зовнішні джерела інформації:

- Науково–технічні бібліотеки та бази даних;
- Інформаційні ресурси наукових центрів, вишів, лабораторій;
- Статистичні дані Державної служби статистики України;
- Відомості з Європейської патентної організації, Google Patents, WIPO;
- Конкурентна розвідка;

- Дані про зміни у законодавстві, податкових умовах, програм державної підтримки тощо.

Системи інформаційної підтримки:

- ERP–системи (SAP, Oracle, 1С:Підприємство);
- CRM–системи для управління інноваційними проектами;
- Системи інтелектуального аналізу даних (Business Intelligence, Power BI);
- Онлайн–платформи відкритих інновацій (Open Innovation Platforms);
- Платформи грантового фінансування (наприклад, Horizon Europe, EUREKA, Програма підтримки стартапів від МОН України).

Інформаційне забезпечення дає змогу здійснювати моніторинг інноваційного ринку, оцінку патентної чистоти, управління знаннями, ідентифікацію технологічних тенденцій, а також сприяє впровадженню цифрового інноваційного менеджменту [21, с. 118].

Отже, нормативно–правове та інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту – це базисна складова ефективного функціонування підприємства в інноваційно орієнтованому середовищі. Законодавчі акти формують правове поле, в межах якого реалізуються інноваційні проекти, а інформаційні ресурси забезпечують якість управлінських рішень. Формування гнучкої та адаптивної інформаційно–правової системи є важливим напрямом стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи здійснено теоретичне узагальнення сутності інноваційного менеджменту як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Розкрито сучасні наукові підходи до трактування поняття «інноваційний менеджмент», охарактеризовано його функції, принципи та завдання. Встановлено, що інноваційний менеджмент є комплексною системою

управлінських дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових ідей, технологій і продуктів, що забезпечують стратегічний розвиток підприємства.

У процесі аналізу методологічних засад інноваційного менеджменту було визначено, що ефективне управління інноваційною діяльністю потребує використання сучасних методів стратегічного планування, інструментів проєктного управління, а також системної взаємодії між усіма рівнями організаційної структури. Зазначено, що інноваційна діяльність має бути інтегрована у загальну систему управління підприємством, а її успішність значною мірою залежить від гнучкості управлінських механізмів, корпоративної культури та рівня кваліфікації персоналу.

Особливу увагу було приділено оцінці ефективності інноваційного менеджменту. Визначено основні критерії та показники, які дозволяють здійснювати якісний і кількісний аналіз інноваційної діяльності. До них віднесено: рівень інноваційної активності, частку витрат на інновації у загальних витратах, кількість упроваджених інновацій, приріст продуктивності, показники рентабельності та конкурентоспроможності продукції.

Також у межах розділу було розглянуто нормативно-правове та інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту на підприємствах України. Встановлено, що правове регулювання інноваційної діяльності в Україні здійснюється на основі законів, урядових постанов і стратегічних документів, однак потребує подальшого вдосконалення, зокрема у частині стимулювання приватних інвестицій у R&D, захисту інтелектуальної власності та підтримки високотехнологічного бізнесу.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна зробити висновок, що інноваційний менеджмент є важливим елементом сучасної системи управління підприємством. Його ефективне функціонування забезпечується через поєднання науково обґрунтованих підходів, адекватного правового поля, інформаційної підтримки та наявності внутрішньої інноваційної культури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АРАМІС»

2.1. Організаційно–управлінський аналіз підприємства

ТОВ «Араміс» (торгова марка – ARAMIS Laser Systems) – провідне підприємство у галузі виробництва високотехнологічного лазерного обладнання для різання металу, що активно функціонує на ринку Східної Європи. Компанія зарекомендувала себе як надійний партнер завдяки високим стандартам якості продукції, орієнтації на інновації та відповідальному сервісному супроводу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АРАМІС» було створене 13.04.2000 року. Адреса: 18029, Україна, Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Руставі, будинок, 19, квартира, 23.

Таблиця 2.1

Організаційно–правова характеристика ТОВ «Араміс»

Параметр	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Араміс»
Статус юридичної особи	Діюча
Код ЄДРПОУ	32857042
Дата реєстрації	27.03.2004
Розмір статутного капіталу	40 000,00 грн
Організаційно–правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна власність
Види діяльності	Виробництво машин і устаткування для металургії; монтаж металевих конструкцій; оптова торгівля машинами для оброблення металу (КВЕД 28.91, 43.99, 46.69)
Юридична адреса	18028, Україна, м. Черкаси, вул. Смілянська, буд. 144/1

Джерело: сформовано за даними підприємства

Компанія ARAMIS була заснована у 1996 році командою інженерів та експертів у галузі високоточної механіки. З моменту свого заснування підприємство зосередилося на впровадженні інноваційних технологій у

виробництво лазерних систем. Зокрема, після появи волоконних лазерних джерел, ARAMIS почала повну інтеграцію новітніх технологій у виробництво інноваційних лазерних систем

У 2007 році українські підприємства почали активно модернізувати свої виробничі лінії завдяки обладнанню ARAMIS. До 2010 року компанія значно розширила свою присутність на ринку, а її обладнання стало широко використовуваним у багатьох галузях промисловості.

З 2010 року ТОВ «АРАМІС» є офіційним інтегратором компанії LIMO GmbH (Дортмунд, Німеччина) та виробляє прецизійну механіку для лазерних технологічних комплексів німецького партнера. Компанія володіє власними розробками в галузі систем прецизійного руху та електроприводу. Передові напрацювання у галузі прецизійних систем руху та застосування найбільш надійних комплектуючих перевірених європейських виробників дозволяють компанії гарантувати надійність та стабільність характеристик запропонованого обладнання.

У 2018 році обладнання ARAMIS експортується до 12 країн, а виробничі майданчики в Україні та Чехії обслуговують понад 350 клієнтів.

Сьогодні ARAMIS – це не лише український бренд, а й міжнародний гравець, який поєднує інновації, надійність і якість.

На сьогоднішній день ARAMIS є спільним українсько–чеським підприємством, до складу якого входять ТОВ «Араміс» в Україні та ARAMIS Laser Systems s.r.o. у Чехії. Виробничі потужності компанії розташовані в Черкасах (Україна) та Нове Место на Мораві (Чехія)

Засновники ТОВ «Араміс» у 2025 році наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Засновники ТОВ «Араміс»

Засновник	Сума, грн.	Частка, %
Шевченко Сергій Борисович	4000000,00	100,00
Разом	4000000,00	100,00

Джерело: сформовано за даними підприємства

Основна спеціалізація ТОВ «Араміс» полягає у розробці, виробництві та реалізації лазерних верстатів для промислових потреб. Продукція підприємства представлена в сегменті металообробного обладнання й відзначається точністю, енергоефективністю та надійністю в експлуатації. Технології компанії інтегруються в роботу сотень підприємств, що свідчить про широку географію реалізації та довіру з боку клієнтів.

Види діяльності:

28.41 Виробництво металообробних машин

25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали

25.62 Механічне оброблення металевих виробів

26.20 Виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування

28.24 Виробництво ручних електромеханічних і пневматичних інструментів

28.49 Виробництво інших верстатів

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

46.62 Оптова торгівля верстатами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

ТОВ «Араміс» працює в умовах конкурентного ринку, де ключову роль відіграють не лише технічні характеристики обладнання, а й такі чинники, як швидкість обслуговування, адаптивність до потреб замовника, підтримка на етапі впровадження та післягарантійне обслуговування. Усі ці аспекти інтегровані у систему управління компанії, яка базується на принципах інноваційного менеджменту та клієнтоорієнтованого підходу.

ТОВ «Араміс» має класичну ієрархічну організаційну структуру управління, яка забезпечує ефективне функціонування всіх підрозділів підприємства. Структура включає такі ключові рівні управління:

Таблиця 2.3

Організаційна структура управління ТОВ «Араміс»

Посада / Підрозділ	Функціональне призначення
Генеральний директор	Загальне керівництво, стратегічне управління
Комерційний відділ	Продажі, маркетинг, клієнтська підтримка
Виробничий підрозділ	Виробництво та складання лазерного обладнання
Відділ постачання	Закупівлі сировини, матеріалів, логістика
Фінансово–бухгалтерська служба	Облік, бюджетування, фінансова звітність
Відділ інновацій та інженерних розробок	Розробка інновацій, впровадження нових технологій
Служба технічної підтримки та сервісу	Обслуговування клієнтів, гарантійна та післягарантійна підтримка
Дослідницьке бюро	Проведення досліджень, експериментальних розробок, підготовка інноваційних рішень
Відділ конструювання	Проектування, створення технічної документації та креслень для нової продукції
Виробничий відділ	Безпосереднє виготовлення лазерного обладнання, складання та тестування
Відділ програмного забезпечення	Розробка ПЗ для лазерних верстатів, технічне оновлення та програмна підтримка
Оптична лабораторія	Налаштування, калібрування та тестування оптичних компонентів
Відділ контролю якості	Перевірка відповідності готової продукції технічним стандартам, проведення випробувань
Сервісний відділ	Післяпродажне обслуговування, гарантійна підтримка клієнтів
Технічна підтримка	Консультації клієнтів, вирішення технічних питань у режимі онлайн та офлайн

Джерело: сформовано за даними підприємства

Організаційна структура ТОВ «Араміс» побудована за функціональним принципом і включає низку спеціалізованих підрозділів, кожен з яких виконує чітко визначені функції в межах інноваційно–виробничого процесу.

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, який здійснює стратегічне управління, координує діяльність усіх підрозділів та несе відповідальність за досягнення цілей підприємства.

Дослідницьке бюро виконує функції прикладних наукових досліджень та розробки інноваційних рішень у галузі лазерних технологій. Його діяльність

спрямована на формування науково–технічного заділу для подальших інженерних рішень.

Відділ конструювання здійснює проєктування нових моделей лазерного обладнання, розробку конструкторської документації та забезпечує технологічну відповідність продукції вимогам ринку.

Виробничий відділ виконує ключову роль у виготовленні лазерних верстатів. Він відповідає за організацію виробничого процесу, складання обладнання та первинне тестування готової продукції.

Відділ програмного забезпечення розробляє та підтримує програмні компоненти обладнання, забезпечує функціонування інтерфейсів, а також модернізує існуюче ПЗ відповідно до запитів клієнтів.

Оптична лабораторія спеціалізується на налаштуванні та тестуванні високоточних оптичних систем, які є ключовими елементами лазерних верстатів. Її діяльність забезпечує високу якість роботи оптичного блоку обладнання.

Відділ контролю якості здійснює перевірку виробів на відповідність стандартам та технічним умовам. Завдяки цьому гарантується надійність, безпечність та довговічність продукції.

Сервісний відділ виконує функції технічного супроводу клієнтів після придбання обладнання. До його завдань входить проведення гарантійного ремонту, сервісного обслуговування та модернізації обладнання за запитом клієнтів.

Відділ технічної підтримки забезпечує оперативне реагування на запити користувачів, надає консультації щодо експлуатації, встановлення та усунення технічних несправностей. Є 3 рівні технологічної підтримки ARAMIS: телефонна лінія, система дистанційної діагностики та налагодження; 5 виїзних сервісних бригад.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «Араміс» є гнучкою, технологічно орієнтованою та адаптованою до сучасних вимог інноваційного машинобудування. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати високу якість продукції, відповідати на запити ринку та

залишатися конкурентоспроможним як в Україні, так і на міжнародному рівні.

У компанії впроваджено сучасні підходи до управління якістю, а також діє система контролю виробничих процесів відповідно до міжнародних стандартів. Значна увага приділяється цифровізації та автоматизації процесів, що дозволяє оперативно реагувати на запити ринку та індивідуальні потреби клієнтів.

ТОВ «Араміс» виготовляє сучасне обладнання:

- Високопродуктивні інноваційні лазерні ріжучі машини.
- Надійні системи для гнуття металу.
- Професійні системи лазерного зварювання.
- Інше обладнання, що дозволяє автоматизувати виробництво, знизити

витрати та підвищити ефективність роботи.

Послуги металообробки: ARAMIS Laser Systems гарантує високу точність виконання кожного замовлення. Ми працюємо з підприємствами різних масштабів, забезпечуючи якість, що відповідає найвищим стандартам.

У процесі аналізу зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Араміс» важливе значення має ідентифікація та характеристика ключових контрагентів підприємства, зокрема постачальників, споживачів і конкурентів, оскільки вони безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність, виробничі процеси та стратегічні орієнтири розвитку.

ТОВ «Араміс» співпрацює з низкою вітчизняних та зарубіжних постачальників, які забезпечують його основними матеріальними та технологічними ресурсами. Основну частину складових для лазерних верстатів становлять електронні компоненти, оптичні елементи, металеві заготовки та програмне забезпечення.

Зокрема, джерела волоконного лазера підприємство здебільшого закуповує у провідних світових виробників, таких як Raycus та IPG Photonics, що гарантує високу ефективність та надійність обладнання. Системи числового програмного керування (ЧПК) постачаються від компаній Siemens, Delta Electronics, NC Studio тощо. Металеві профілі та конструкційні матеріали закуповуються на вітчизняному ринку, що дозволяє оптимізувати логістику та знижувати витрати

на виробництво.

Цільовими споживачами продукції ТОВ «Араміс» виступають підприємства малого, середнього та великого бізнесу, діяльність яких пов'язана з металообробкою, машинобудуванням, виготовленням рекламних конструкцій та інженерними послугами. Зокрема, верстати активно використовуються у виробничих процесах підприємств, що спеціалізуються на різанні, гнутті та зварюванні металевих виробів.

В географічному аспекті основними ринками збуту є Україна, а також країни Європейського Союзу та Східної Європи (Польща, Румунія, Болгарія, Молдова тощо), що свідчить про високу експортну спроможність та адаптивність продукції до міжнародних вимог.

На ринку лазерного металообробного обладнання ТОВ «Араміс» функціонує в умовах високої конкуренції з боку як національних, так і іноземних виробників. Основними конкурентами на внутрішньому ринку є компанії U–Machine та Техно–Інформ, які спеціалізуються на постачанні лазерного обладнання і пропонують широкий спектр технічних рішень.

Серед зовнішніх конкурентів слід виокремити китайські бренди HSG Laser та Bodor Laser, які завдяки масштабному виробництву та ціновій політиці мають значну присутність на українському ринку. Водночас у преміум–сегменті спостерігається конкуренція з боку Bystronic (Швейцарія) – світового лідера у сфері високотехнологічного металообробного обладнання.

Таким чином, стратегічна позиція ТОВ «Араміс» зумовлена не лише якісними характеристиками продукції, але й здатністю ефективно взаємодіяти з постачальниками, адаптуватися до вимог споживачів та оперативно реагувати на дії конкурентів. Ці чинники формують основу для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку технологічного обладнання.

Інноваційність ТОВ «Араміс» проявляється не лише у продуктах, але й у підходах до управління: використовуються ERP–системи, CRM–платформи для обслуговування клієнтів, аналітичні інструменти для прийняття рішень на основі даних. Усе це дозволяє забезпечувати гнучкість у прийнятті управлінських

рішень і підвищувати ефективність операційної діяльності.

Таким чином, ТОВ «Араміс» є прикладом ефективного поєднання виробничого потенціалу, інноваційних підходів та системного менеджменту, що сприяє стабільному розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

2.2. Діагностика фінансово–економічного стану ТОВ «Араміс»

Оцінка фінансово–економічного стану підприємства є ключовим етапом у процесі прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку суб'єкта господарювання. Діагностика дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити рівень ефективності використання ресурсів, а також своєчасно виявити фінансові ризики та загрози банкрутства. У контексті динамічного економічного середовища і високого рівня конкуренції, аналіз фінансових показників набуває особливої актуальності для забезпечення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності ТОВ «Араміс» в табл. 2.4.

На основі даних таблиці 2.4, можна зробити висновки щодо динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Араміс» у 2022–2024 роках:

ТОВ «Араміс» продемонструвало стійку тенденцію зростання обсягів господарської діяльності. Чистий дохід за період зріс більш ніж у 3 рази: з 78,56 млн грн у 2022 році до 252,85 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 221,8%. Це свідчить про зростання обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій підприємства. Подібна динаміка простежується і за валовим, операційним та чистим прибутком, які зросли відповідно в 3,5, 6,5 % та 8,4 разів. Це свідчить не лише про зростання доходів, але й про підвищення ефективності операційної діяльності та прибутковості бізнесу.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Араміс» у 2022–2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	78563,1	137550,0	252851,1	174288	В 2,2 р.б.
2. Валовий прибуток, тис. грн.	16861,6	38950,8	75268,4	58407	В 3,5 р.б.
3. Операційний прибуток, тис. грн.	5545,4	20699,9	41381,4	35836	В 6,7 р.б.
4. Чистий прибуток, тис. грн.	3791,7	17072,9	35774,1	31982	В 8,1 р.б.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	77	77	96	19	24,68
6. Середньорічна вартість: – необоротних активів, тис. грн.	12242,1	14840,1	29450,7	17209	140,57
– в т.ч. основних засобів, тис. грн.	12180,7	12436,0	24680,1	12499	102,62
– оборотних активів, тис. грн.	70713,2	103746,5	150621,5	79908	113,00
7. Фондовіддача	6,45	11,06	10,25	3,80	58,84
8. Фондомісткість	0,16	0,09	0,10	–0,06	–37,05
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	158,19	161,51	257,08	98,89	62,51
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,11	1,33	1,68	0,57	51,10
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	1020,30	1786,36	2633,87	1613,57	В 1,6 р.б.
12. Рентабельність господарської діяльності, %	4,83	12,41	14,15	9,32	х

Джерело: розраховано за даними підприємства

Також відзначається зростання середньооблікової чисельності працівників – на 24,68 %, що може бути пов'язане з розширенням виробництва та збільшенням обсягів замовлень. Водночас продуктивність праці зросла в 1,6 рази %, що вказує на оптимізацію використання трудових ресурсів та впровадження більш ефективних технологічних рішень.

Інвестиції в основні засоби та необоротні активи теж зазнали суттєвого збільшення – з 12,24 млн грн до 29,45 млн грн (зростання на 140,57 %). Це свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на оновлення виробничих потужностей та модернізацію технологій. Показник

фондоозброєності зріс на 62,51 %, що підтверджує зростання матеріально-технічної бази на одного працівника.

Разом з тим фондovіддача зросла на 58,84 %, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Зменшення фондомісткості на 37,05% додатково підтверджує підвищення віддачі від вкладених у виробництво ресурсів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 51,1 %, що вказує на підвищення ефективності управління оборотним капіталом, зменшення періоду обороту коштів та більш ефективну реалізацію продукції.

У підсумку, діагностика свідчить про позитивні тенденції розвитку ТОВ «Араміс», зокрема в частині прибутковості, ресурсоефективності та інвестиційної активності, що свідчить про високий рівень фінансово-економічної стійкості підприємства в аналізованому періоді.

Аналіз структури та динаміки майна підприємства є одним із ключових етапів фінансово-економічної діагностики, оскільки він дає змогу оцінити ефективність формування активів, визначити напрямки інвестування, стабільність ресурсної бази та потенціал до подальшого розвитку. У таблиці 2.5 наведено динаміку балансової вартості активів ТОВ «Агрокомплекс «Араміс» за 2022–2024 роки, що дозволяє простежити зміни в структурі майна, темпи зростання окремих його компонентів та загальні тенденції у складі активів підприємства.

У 2022–2024 роках загальна вартість активів ТОВ «Агрокомплекс «Араміс» зросла з 82 077,4 тис. грн до 205 048,7 тис. грн, що становить приріст на 149,82%. Це свідчить про значне нарощування ресурсної бази підприємства та активну інвестиційну діяльність.

Необоротні активи зросли в 2,4 рази: з 12 094,8 тис. грн до 41 316 тис. грн, а їх частка в загальній структурі активів зросла з 14,74 % до 20,15 %. Найбільший приріст зафіксовано за статтею основні засоби, які збільшилися на 24 488,1 тис. грн (на 203,11 %), що є свідченням модернізації та розширення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.5

Характеристика майна ТОВ «Агрокомплекс «Арамис» за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	12094,8	14,74	17585,3	11,34	41316	20,15	29221,2	В 2,4 р.б.	5,41
Нематеріальні активи	25,6	0,03	16,2	0,01	194,7	0,09	169,1	В 6,6 р.б.	0,06
Основні засоби	12056,6	14,69	12815,4	8,26	36544,7	17,82	24488,1	203,11	3,13
Оборотні активи, в т.ч.:	69982,6	85,26	137510,3	88,66	163732,7	79,85	93750,1	133,96	–5,41
Запаси	43345,8	52,81	79531,6	51,28	80209,6	39,12	36863,8	85,05	– 13,69
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9050,4	11,03	1950,8	1,26	11797,2	5,75	2746,8	30,35	–5,27
Інша поточна дебіторська заборгованість	5673,6	6,91	23108,8	14,90	28381	13,84	22707,4	В 4 р.б.	6,93
Грошові кошти та їх еквіваленти	7598,9	9,26	20072,5	12,94	33816,5	16,49	26217,6	В 3,5 р.б.	7,23
Інші оборотні активи	3517,3	4,29	11575,5	7,46	5984,8	2,92	2467,5	70,15	–1,37
Разом	82077,4	100	155095,6	100	205048,7	100	122971,3	149,82	0,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

Зростання нематеріальних активів у 6,6 рази свідчить про посилення інтелектуальної складової в діяльності підприємства (патенти, програмне забезпечення тощо).

Попри те, що оборотні активи також демонстрували зростання – з 69 982,6 тис. грн до 163 732,7 тис. грн (на 133,96 %), їх відносна частка знизилася з 85,26% до 79,85 %, що вказує на збалансування структури активів в напрямі довгострокових інвестицій.

Структурний аналіз оборотних активів свідчить про:

- Незначне зростання запасів (на 85,05 %), при цьому їх питома вага в активах зменшилася з 52,81 % до 39,12 %, що вказує на зменшення складських залишків відносно загальної ресурсної бази.

- Значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів – у 3,5 рази, що свідчить про підвищення ліквідності підприємства та акумулювання грошових ресурсів.

- Важливою є також динаміка іншої поточної дебіторської заборгованості, яка зросла у 4 рази, а її частка зросла з 6,91 % до 13,84 %, що потребує контролю та вказує на потенційні ризики у сфері розрахунків з контрагентами.

Таким чином, у 2022–2024 роках ТОВ «Агрокомплекс «Араміс» демонструє динамічне зростання активів, насамперед за рахунок інвестицій в основні засоби та збільшення грошових резервів. Підприємству вдалося збалансувати структуру активів, зменшити надлишкову частку оборотних активів та наростити інвестиційний потенціал. Одночасно, необхідним є посилення контролю за зростаючою дебіторською заборгованістю, що може впливати на платоспроможність у середньостроковій перспективі. Загалом, підприємство перебуває на етапі стратегічного зростання та зміцнення фінансової стабільності.

Ефективність фінансово–господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від структури джерел фінансування його майна. Співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями визначає рівень фінансової стабільності, залежність підприємства від зовнішніх джерел, а також інвестиційний потенціал. У таблиці 2.6 наведено структуру джерел формування активів ТОВ «Араміс» за період 2022–2024 років із розрахунком абсолютних і відносних змін, що дозволяє оцінити фінансову політику підприємства та її трансформацію.

Упродовж 2022–2024 років загальний обсяг джерел фінансування активів зріс з 82 077,4 тис. грн до 205 048,7 тис. грн, тобто на 122 971,3 тис. грн (+149,82%). Цей ріст є наслідком активного залучення як власного, так і позикового капіталу.

Обсяг власного капіталу зріс з 39 575,7 тис. грн до 81 850,2 тис. грн (+106,82 %), однак його частка в структурі джерел знизилася з 48,22 % до 39,92%, що свідчить про відносне зменшення частки самофінансування.

Таблиця 2.6

Характеристика джерел формування майна ТОВ «Арамис» за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п. с.
Власний капітал	39575,7	48,22	55405,1	35,72	81850,2	39,92	42274,5	106,82	–8,30
Статутний капітал	4000	4,87	4000	2,58	4000	1,95	0	0,00	–2,92
Додатковий капітал	8,2	0,01	179,5	0,12	81,7	0,04	73,5	В 9 р.б.	0,03
Нерозподілений прибуток	34928,1	42,56	50566,2	32,60	77109,1	37,61	42181	120,77	–4,95
Неоплачений капітал	20	0,02	0	0,00	0	0,00	–20	–100,00	–0,02
Довгострокові зобов'язання	5390,2	6,57	12830,4	8,27	14960,5	7,30	9570,3	В 1,8 р.б.	0,73
Поточні зобов'язання	37111,5	45,22	86860,1	56,00	108238	52,79	71126,5	В 1,9 р.б.	7,57
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5518,2	6,72	4571,3	2,95	11481,1	5,60	5962,9	108,06	–1,12
Поточні зобов'язання за розрахунками	425,7	0,52	1401	0,90	91545,1	44,65	91119,4	В 214 р.б.	44,13
Інші поточні зобов'язання	24780,3	30,19	79577,9	51,31	87076,6	42,47	62296,3	В 2,5 р.б.	12,27
Разом	82077,4	100	155095,6	100	205048,7	100	122971,3	149,82	0,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

Основним джерелом зростання власного капіталу був нерозподілений прибуток, який збільшився на 42 181 тис. грн (на 120,77 %), що свідчить про прибуткову діяльність підприємства.

Статутний капітал залишився незмінним (4000 тис. грн), але його питома вага зменшилась удвічі – з 4,87 % до 1,95 %, що є типовим для підприємств, які активно реінвестують прибуток. Неоплачений капітал повністю ліквідовано, що свідчить про належне виконання зобов'язань засновниками.

Цей компонент виріс у 1,8 рази – з 5 390,2 тис. грн до 14 960,5 тис. грн. Частка довгострокових зобов'язань зросла не суттєво (з 6,57 % до 7,30 %), однак такий ріст свідчить про поступове залучення інвестицій на тривалий строк, що

може вказувати на модернізацію та розширення діяльності.

Найбільш інтенсивне зростання відбулося за рахунок поточних зобов'язань, які зросли у 1,9 рази – з 37 111,5 тис. грн до 108 238 тис. грн. Їхня частка в структурі зросла з 45,22 % до 52,79 %, що є ознакою посилення фінансової залежності від короткострокових джерел.

Найбільшу увагу привертає стрімке зростання поточних зобов'язань за розрахунками – з 425,7 тис. грн до 91 545,1 тис. грн (у 214 разів), що свідчить про наявність значних поточних боргів за податками, зарплатою чи іншими платежами. Частка цих зобов'язань у структурі джерел зросла з 0,52 % до 44,65%, що є ризиковим сигналом для платоспроможності підприємства.

Інші поточні зобов'язання також істотно зросли – з 24 780,3 тис. грн до 87076,6 тис. грн, що вимагає уточнення їх складу: це можуть бути короткострокові кредити, розрахунки з пов'язаними компаніями, аванси отримані тощо.

Структура джерел фінансування активів ТОВ «Араміс» у 2022–2024 роках зазнала істотних змін. Хоча спостерігається зростання власного капіталу, його питома вага зменшилася, що свідчить про посилення ролі позикових коштів. Особливе занепокоєння викликає стрімке зростання поточних зобов'язань, зокрема за розрахунками, що потенційно знижує фінансову стійкість підприємства та збільшує ризики ліквідності. У цьому контексті доцільно рекомендувати підприємству переглянути політику управління зобов'язаннями, з метою оптимізації структури джерел фінансування та зміцнення довгострокової платоспроможності.

Фінансові результати є головним узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства. Аналіз механізму формування прибутку дозволяє виявити ключові чинники, що впливають на дохідність бізнесу, а також оцінити рівень управління витратами, собівартістю, прибутковістю. Таблиця 2.7 ілюструє динаміку основних фінансових результатів ТОВ «Араміс» протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Араміс» у 2022–
2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+,–	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	78563,1	137550	252851,1	174288	221,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	61701,5	98599,2	177582,7	115881,2	187,81
Валовий прибуток (збиток)	16861,6	38950,8	75268,4	58406,8	346,39
Інші операційні доходи	1499,5	5237	2452,5	953	63,55
Інші операційні витрати	12815,7	23487,9	36339,5	23523,8	183,55
Фінансові результати від операційної діяльності	5545,4	20699,9	41381,4	35836	646,23
Фінансові результати до оподаткування	4350,5	20905,7	43443,8	39093,3	898,59
Чистий прибуток (збиток)	3791,7	17072,9	35774,1	31982,4	843,48

Джерело: розраховано за даними підприємства

За аналізований період чистий дохід підприємства зріс більш ніж утричі – з 78 563,1 тис. грн у 2022 році до 252 851,1 тис. грн у 2024 році (+174 288 тис. грн, або +221,84 %), що свідчить про активне зростання обсягів реалізації. Це позитивна тенденція, яка свідчить про зміцнення позицій підприємства на ринку.

Паралельно зростала і собівартість реалізації – з 61 701,5 тис. грн до 177 582,7 тис. грн (+115 881,2 тис. грн, або +187,81 %). Темпи зростання собівартості є нижчими, ніж темпи зростання виручки, що позитивно вплинуло на валовий прибуток.

У результаті, валовий прибуток зріс у 4,5 рази – з 16 861,6 тис. грн до 75 268,4 тис. грн (+58 406,8 тис. грн, або +346,39 %). Це свідчить про ефективне управління витратами та про збільшення маржі.

Інші операційні доходи скоротилися – з 1 499,5 тис. грн у 2022 р. до 2 452,5 тис. грн у 2024 р., а це лише 63,55 % від рівня 2022 року, що може свідчити про залежність підприємства від основної діяльності, а не від сторонніх доходів.

Натомість інші операційні витрати істотно зросли – з 12 815,7 тис. грн до 36 339,5 тис. грн (+23 523,8 тис. грн, або +183,55 %), що частково нівелює

позитивний ефект зростання виручки.

Фінансовий результат від операційної діяльності виріс у 7,5 разів – з 5 545,4 тис. грн до 41 381,4 тис. грн (+35 836 тис. грн), що вказує на ефективну операційну політику.

Фінансовий результат до оподаткування збільшився з 4 350,5 тис. грн до 43 443,8 тис. грн (+898,59 %), тобто в понад 9 разів.

Чистий прибуток зріс з 3 791,7 тис. грн до 35 774,1 тис. грн (+31 982,4 тис. грн, або +843,48 %), що є надзвичайно позитивним результатом, який свідчить про ріст ефективності діяльності та рентабельності.

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «Араміс» демонструє високі темпи зростання прибутковості. Значне збільшення чистого доходу, збереження контролю над собівартістю та зростання валового прибутку дозволили підприємству отримати значний приріст чистого прибутку – у 8,4 рази. Разом з тим, підприємству варто звернути увагу на ріст операційних витрат, щоб зберегти позитивну динаміку прибутковості. Загалом, аналіз свідчить про високий потенціал підприємства до масштабування, стабільне фінансове становище та ефективну модель управління витратами й доходами.

Ліквідність підприємства є важливою складовою його фінансової стабільності та платоспроможності. Аналіз показників ліквідності дозволяє оцінити здатність підприємства вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. У таблиці 2.8 подано динаміку основних коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Араміс» за 2022–2024 роки, що дає змогу зробити висновки щодо фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) свідчить про спроможність підприємства покрити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2022 році він становив 1,89, що значно перевищує норматив (>1), проте до 2024 року знизився до 1,51. Зменшення на 0,37 пункту може свідчити про поступове зниження буфера ліквідності, хоча рівень залишається допустимим.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ТОВ «Араміс» за 2022–2024 роки

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. +,–
1. Коефіцієнт покриття	>1	1,89	1,58	1,51	–0,37
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0,62	0,53	0,71	0,09
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2 збільшення	0,20	0,23	0,31	0,11
4. Чистий оборотний капітал	>0, збільшення	32871,1	50650,2	55494,7	22623,60
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	>0, збільшення	85,26	88,66	79,85	–5,41

Джерело: розраховано за даними підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності Відображає здатність підприємства погашати поточні зобов'язання без урахування запасів. У 2022 році він дорівнював 0,62 (відповідає нормативу 0,6–0,8), у 2023 р. знизився до 0,53, але в 2024 р. зріс до 0,71. В цілому зростання на 0,09 пункту свідчить про покращення фінансової стійкості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку зобов'язань, які можуть бути погашені негайно за рахунок грошових коштів. Значення зросло з 0,20 до 0,31 (+0,11), що свідчить про зміцнення оперативної платоспроможності підприємства.

Чистий оборотний капітал показує обсяг поточних активів, що залишаються після покриття поточних зобов'язань. Протягом трьох років показник зростає: з 32 871,1 тис. грн у 2022 р. до 55 494,7 тис. грн у 2024 р. Приріст становить 22 623,6 тис. грн, що позитивно характеризує фінансову незалежність підприємства.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів відображає мобільність ресурсів підприємства. Показник у 2022 р. становив 85,26 %, у 2023 р. збільшився до 88,66 %, але в 2024 р. знизився до 79,85 %. Загальне зменшення на 5,41 % може свідчити про часткове переорієнтування активів у менш ліквідні форми (наприклад, основні засоби), що потребує додаткового аналізу.

У 2022–2024 роках ТОВ «Арамис» загалом зберігало прийнятний рівень ліквідності. Основні коефіцієнти відповідають нормативним значенням або перевищують їх, що свідчить про достатню платоспроможність підприємства.

Особливо позитивними є зростання чистого оборотного капіталу та коефіцієнта абсолютної ліквідності, що вказують на підвищення гнучкості у покритті короткострокових зобов'язань. Незначне зниження коефіцієнта покриття та частки оборотних активів потребує уваги з боку фінансового менеджменту, щоб не допустити погіршення структури активів у майбутньому.

У цілому підприємство демонструє збалансовану ліквідність, що забезпечує йому стабільність у поточній діяльності та стійкість до фінансових ризиків.

Фінансова стійкість є визначальним елементом у забезпеченні надійного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Її оцінка дає змогу виявити рівень фінансової незалежності підприємства, структуру джерел фінансування та спроможність забезпечити стабільність господарської діяльності в умовах змін зовнішнього середовища. У таблиці 2.9 наведено ключові показники фінансової стійкості ТОВ «Арамис» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості ТОВ «Арамис» за 2022–2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. +,
Коефіцієнт автономії	0,48	0,36	0,40	–0,08
Маневреність робочого капіталу	1,32	1,57	1,45	0,13
Коефіцієнт фінансової залежності	2,07	2,80	2,51	0,43
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,83	0,91	0,68	–0,15
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,93	0,56	0,66	–0,27
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,77	0,51	0,45	–0,32

Джерело: розраховано за даними підприємства

У досліджуваному періоді спостерігається зниження коефіцієнта автономії з 0,48 у 2022 році до 0,40 у 2024 році, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. Це може вказувати на зростання

фінансових ризиків і залежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Така тенденція підтверджується і підвищенням коефіцієнта фінансової залежності з 2,07 до 2,51, що свідчить про посилення залежності підприємства від позикових коштів.

Показник маневреності робочого капіталу продемонстрував позитивну динаміку: його значення зросло з 1,32 до 1,45. Це свідчить про деяке покращення здатності підприємства ефективно управляти своїми оборотними активами, що позитивно впливає на гнучкість у фінансовому управлінні.

Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 0,83 у 2022 році до 0,68 у 2024 році, що свідчить про зменшення частки мобільних складових у власному капіталі. Це може свідчити про послаблення можливості підприємства оперативно реагувати на зміни в діловому середовищі.

Також відбулося суттєве погіршення співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань, яке зменшилося з 0,93 до 0,66. Це вказує на ослаблення спроможності підприємства розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями без залучення додаткових ресурсів.

Особливу увагу слід звернути на зниження коефіцієнта фінансової стабільності з 0,77 у 2022 році до 0,45 у 2024 році. Така динаміка свідчить про суттєве скорочення частки стабільних джерел фінансування в загальній структурі капіталу підприємства, що створює загрозу втрати фінансової рівноваги у майбутньому.

Отже, результати аналізу вказують на зниження рівня фінансової стійкості ТОВ «Арамис». Це зумовлює необхідність коригування фінансової політики підприємства з метою підвищення питомої ваги власного капіталу, оптимізації структури зобов'язань та зміцнення довгострокової платоспроможності.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Арамис» за 2022–2024 роки (табл. 2.10) дозволяє зробити висновок про істотне покращення ефективності використання ресурсів підприємства, що свідчить про зростання його прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.10

Показники оцінки рентабельності ТОВ «Арамис» за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. до 2022 р
Рентабельність продукції, %	27,33	39,50	42,38	15,06
Рентабельність господарської діяльності, %	4,83	12,41	14,15	9,32
Рентабельність активів, %	4,62	11,01	17,45	12,83
Рентабельність власного капіталу, %	9,58	30,81	43,71	34,13
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,27	1,40	1,42	0,15
Коефіцієнт окупності активів	0,96	0,89	1,23	0,28
Коефіцієнт окупності власного капіталу	1,99	2,48	3,09	1,10

Джерело: розраховано за даними підприємства

Зокрема, рентабельність продукції у 2024 році зросла до 42,38% порівняно з 27,33% у 2022 році, що свідчить про підвищення прибутку на одиницю реалізованої продукції. Це є позитивним результатом, оскільки свідчить про оптимізацію собівартості або зростання маржі.

Рентабельність господарської діяльності зросла з 4,83% у 2022 році до 14,15% у 2024 році. Це свідчить про зростання ефективності основної діяльності підприємства, тобто його здатності генерувати прибуток від операційної діяльності.

Рентабельність активів у 2024 році досягла 17,45%, що на 12,83 в.п. вище, ніж у 2022 році. Це означає, що кожна гривня, вкладена в активи, почала приносити більший прибуток, що свідчить про підвищення ефективності використання наявного майна підприємства.

Рентабельність власного капіталу також істотно зросла: з 9,58% у 2022 році до 43,71% у 2024 році. Така динаміка вказує на значне зростання доходності для власників підприємства та високий рівень ефективності вкладених власних коштів.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат збільшився з 1,27 до 1,42, що свідчить про підвищення економічної ефективності витрат на виробництво. Це означає, що кожна гривня виробничих витрат у 2024 році принесла 1,42 грн доходу.

Коефіцієнт окупності активів також зріс з 0,96 до 1,23, що свідчить про покращення загальної результативності використання активів підприємства.

Коефіцієнт окупності власного капіталу підвищився з 1,99 у 2022 році до 3,09 у 2024 році. Це вказує на те, що прибутковість власних інвестицій зросла більш ніж у 1,5 рази, що є свідченням ефективного фінансового менеджменту.

Таким чином, зростання майже всіх ключових показників рентабельності свідчить про покращення фінансово–господарської діяльності ТОВ «Араміс», що є позитивною тенденцією з точки зору стабільності та перспектив подальшого розвитку підприємства.

Загальний аналіз фінансового стану ТОВ «Араміс» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема – у напрямі зміцнення його прибутковості та покращення ефективності фінансово–господарської діяльності.

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє стабільне зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, що вказує на розширення ринкової діяльності та посилення конкурентоспроможності. Показники рентабельності (продукції, активів, власного капіталу) суттєво зросли, що свідчить про підвищення ефективності використання як ресурсів, так і вкладених коштів.

Водночас спостерігається певне погіршення показників фінансової стійкості та ліквідності. Зокрема, коефіцієнт автономії знизився, а рівень фінансової залежності зріс, що свідчить про зростання частки залучених коштів у структурі капіталу. Також спостерігається тенденція до зменшення співвідношення власного капіталу до поточних зобов'язань, що може свідчити про зростання ризиків у разі несприятливих економічних умов.

Показники ліквідності залишаються в межах допустимих нормативів, однак не демонструють стабільного покращення. Це свідчить про потребу в підвищенні гнучкості управління оборотними активами та зобов'язаннями з метою підтримки належного рівня платоспроможності.

У підсумку, фінансовий стан ТОВ «Арамис» можна охарактеризувати як задовільний із позитивною динамікою розвитку. Підприємство має високий потенціал прибутковості та зростання, однак для забезпечення довгострокової фінансової стабільності доцільно приділити увагу удосконаленню структури капіталу, контролю за рівнем зобов'язань та зміцненню показників платоспроможності.

2.3. Оцінка існуючої системи інноваційного менеджменту ТОВ «Арамис»

Інноваційний менеджмент є ключовою ланкою стратегічного управління високотехнологічними підприємствами, особливо у галузі машинобудування та лазерної обробки матеріалів. Для ТОВ «Арамис», одного з провідних виробників лазерних верстатів для різання металу в Східній Європі, інновації виступають рушійною силою конкурентоспроможності, експансії на зовнішні ринки та підвищення операційної ефективності. Оцінка існуючої системи інноваційного менеджменту дає змогу виявити сильні та слабкі сторони управління нововведеннями й сформулювати пропозиції щодо її вдосконалення.

ТОВ «Арамис» спеціалізується на проектуванні, виробництві та сервісному обслуговуванні лазерних верстатів для різання металу. У межах інноваційного менеджменту підприємство здійснює безперервну модернізацію технологічного обладнання, інтегрує нові системи автоматизації та цифрового контролю, а також впроваджує енергозберігаючі рішення.

Для ефективного впровадження інноваційних рішень на підприємстві важливо чітко окреслити основних учасників процесу управління інноваціями, а також об'єкти, на які спрямована інноваційна діяльність. У контексті діяльності ТОВ «Арамис», яке спеціалізується на виробництві високотехнологічного

лазерного обладнання, ключовими учасниками інноваційного процесу виступають як внутрішні структурні підрозділи, так і зовнішні стейкхолдери. Об'єкти інноваційного менеджменту при цьому охоплюють як матеріально–технічні, так і організаційні та інформаційні складові. Структуризований перелік суб'єктів та об'єктів інноваційного менеджменту підприємства наведено в таблицях 2.11–2.12.

Таблиця 2.11

Суб'єкти інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс»

Суб'єкти інноваційного менеджменту	Функціональні повноваження
Керівництво підприємства	Формування загальної стратегії інноваційного розвитку, ухвалення інвестиційних рішень
Відділ досліджень розробок (R&D / бюро)	Проведення прикладних досліджень у галузі лазерних технологій, створення науково–технічного заділу
Відділ конструювання	Розробка нових моделей обладнання, створення інженерних рішень, конструкторська документація
Виробничий відділ	Реалізація інновацій у виробництві, адаптація технологічних рішень
Відділ програмного забезпечення	Розробка інноваційних програмних модулів, впровадження цифрових інтерфейсів
Оптична лабораторія	Тестування й налаштування інноваційних оптичних систем
Відділ контролю якості	Оцінка інноваційної продукції на відповідність стандартам, підвищення якості
Сервісний відділ	Впровадження інноваційних форматів обслуговування, зворотний зв'язок з клієнтами
Споживачі продукції	Джерело запитів на інновації, формування технічних завдань
Партнери та постачальники	Постачання інноваційних компонентів, спільні розробки

Джерело: власна розробка

З наведених даних видно, що система інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс» є комплексною та охоплює як стратегічний, так і операційний рівні управління. До суб'єктів інноваційної діяльності залучено майже всі ключові підрозділи підприємства – від науково–дослідного бюро до сервісної служби, що забезпечує реалізацію повного циклу інновацій: від ідеї до впровадження. Водночас об'єкти інноваційного менеджменту свідчать про багатогранність змін: модернізуються не лише продукти, а й процеси, інфраструктура, підходи до маркетингу та обслуговування. Такий підхід дозволяє ТОВ «Араміс» підтримувати конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечуючи стає інноваційне зростання.

Таблиця 2.12

Об'єкти інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс»

Об'єкти інноваційного менеджменту	Характеристика
Лазерні верстати нового покоління	Інноваційна продукція з волоконними лазерами, автоматизованими системами контролю
Виробничі технології	Впроваджені цифрові платформи, автоматизовані процеси, ERP-системи
Програмне забезпечення	Інтерфейси користувача, віддалений моніторинг, модернізоване ПЗ для керування обладнанням
Організаційні структури	Взаємодія підрозділів у межах інноваційного процесу
Маркетингові інструменти	Цифровий маркетинг, інструменти просування інновацій на міжнародному ринку
Сервісне обслуговування	Нові формати підтримки клієнтів, оновлення обладнання
Процеси НДДКР	Об'єкти управління у сфері науково-технічних досліджень
Інтелектуальна власність	Патенти, технічна документація, ноу-хау

Джерело: власна розробка

Інноваційна діяльність реалізується через:

- безперервний моніторинг світових технологічних трендів у галузі лазерних систем;
- розробку нових технічних рішень в межах інженерного відділу;
- співпрацю з вітчизняними та закордонними постачальниками комплектуючих;
- залучення замовників до формування ТЗ на індивідуалізовані рішення;
- впровадження CAD/CAM-систем та цифрових платформ для проєктування й виробництва;
- участь у міжнародних виставках для тестування нових моделей обладнання та отримання фідбеку від потенційних клієнтів.

Згідно з даними відкритих реєстрів, у компанії відсутні зареєстровані винаходи (патенти) або галузеві ліцензії. Натомість наявні численні сертифікати якості та відповідності. На офіційному сайті ARAMIS зазначено, що лазерні комплекси серії AFX та LTC мають сертифікати CE (відповідають європейським стандартам безпеки). Також компанія має сертифікат ISO 9001:2015 (система менеджменту якості) і статус авторизованого сервісного партнера виробника лазерних джерел nLIGHT. Згідно з Clarity Project, ТОВ «Араміс» зареєструвало кілька торговельних марок (TM).

До ключових нематеріальних активів ARAMIS належить ноу-хау – власні технології та інженерні розробки. Підприємство має унікальну оптичну лабораторію, єдину в Україні сертифіковану виробниками лазерних джерел. У цій лабораторії штат кваліфікованих фахівців проводить контроль і ремонт лазерних джерел та оптичних вузлів. Співробітники лабораторії пройшли навчання на заводі виробника nLIGHT у США і мають відповідні сертифікати, що дозволяє їм обслуговувати джерела різних виробників. Це свідчить про наявність глибокого технологічного знання та власної технічної бази. Також у складі нематеріальних активів – бренд ARAMIS Laser Systems. За 30-річну історію компанії бренд здобув репутацію провідного виробника лазерного обладнання в Східній Європі. Саме команда висококваліфікованих інженерів та партнерства з провідними світовими виробниками лазерів лежать в основі успіху компанії. Крім того, ARAMIS інвестує у знання персоналу: створено власну ARAMIS Academy для навчання інженерів (як співробітників, так і клієнтських фахівців). Таким чином, знання і досвід колективу, наявність навчальної інфраструктури та ноу-хау в технологіях є важливими компонентами інтелектуального капіталу компанії.

Бренд ARAMIS Laser Systems має високу впізнаваність у сегменті високотехнологічного промислового обладнання. Компанія є одним із найбільших виробників лазерних верстатів для металообробки у Східній Європі. У пропозиції – повний спектр сучасних машин (для різання листів, труб, гнуття тощо) з лідируючими характеристиками. Продукцію ARAMIS широко використовують сотні підприємств по всьому регіону; замовники відзначають її високу якість, надійність і розвинену сервісну підтримку. Це дозволяє бренду конкурувати з відомими міжнародними виробниками та забезпечувати замовлення за рахунок репутації. Крім того, позитивний імідж ARAMIS підкріплюється участю компанії у міжнародних виставках і програмах (наприклад, вона перемогла у державній інноваційній програмі «єРобота»). Таким чином, бренд ARAMIS виступає стратегічним активом – він підтримує довіру клієнтів і відкриває нові ринки, що підвищує загальний інтелектуальний

капітал підприємства.

Показники інноваційної активності ARAMIS є високими. Компанія системно інвестує у модернізацію та науково–технічний розвиток: за останні роки загальні інвестиції в оновлення виробництва сягнули десятків мільйонів гривень. Зокрема, під час війни ARAMIS вкладено понад 60 млн грн у закупівлю нового обладнання і підвищення продуктивності. Підприємство регулярно впроваджує нові технологічні рішення – випускає оновлені моделі верстатів (наприклад, AFX–PRO 4G тощо) з покращеною продуктивністю. ARAMIS також залучено до держпрограм підтримки інновацій: воно стало одним з переможців програми «еРобота», що свідчить про наявність чіткого плану розвитку та інноваційного підходу до виробництва^а. Отримані грантові кошти (до 8 млн грн) спрямовано на розширення виробничих потужностей і модернізацію технологічних процесів з метою подвоєння обсягів випуску протягом трьох років. При цьому значну роль відіграє і нематеріальний фактор – ARAMIS Academy забезпечує безперервне навчання і підвищення кваліфікації інженерів. Відсутність публічних внутрішніх індексів не заважає зробити висновок про високий рівень інноваційності: компанія вкладає значні ресурси в R&D та модернізацію, а кількість нових продуктів і технологічних рішень зростає. Серед можливих метрік інноваційного потенціалу можна розглядати, наприклад, частку інвестицій у НДДКР у загальних витратах, але навіть без точних цифр ясно, що ARAMIS з позиції стратегії розвитку орієнтований на інновації (що підтверджують і зовнішні оцінки).

Інноваційна діяльність ТОВ «Араміс» упродовж 2022–2024 років була спрямована на вдосконалення продукції, технологічних процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Оцінка інноваційних досліджень дає змогу виявити пріоритетні напрямки розвитку, результативність впроваджених змін та їхній вплив на виробничу і фінансову ефективність. У таблиці 2.13 наведено узагальнений аналіз ключових інноваційних ініціатив, реалізованих на підприємстві протягом останніх трьох років.

Таблиця 2.13

Аналіз інноваційних досліджень на ТОВ «Араміс» у 2022–2024 роках

Рік	Назва інновації	Сфера впровадження	Мета	Отриманий результат	Фінансовий ефект (грн)
2022	Впровадження CAD/CAM–систем	Проектування	Підвищення точності та швидкості розробки конструкцій	Зменшення часу розробки на 22%	980 000
2022	Автоматизація логістики	Логістика	Оптимізація складу та постачання	Скорочення витрат на доставку	640 000
2023	Впровадження ERP–системи	Управління ресурсами	Централізація даних, контроль витрат	Підвищення прозорості бізнес–процесів	1 500 000
2023	Інтеграція волоконних лазерів нового покоління	Виробництво	Зменшення енергоспоживання, підвищення точності різання	Економія електроенергії до 18%	2 100 000
2024	Віддалений моніторинг роботи верстатів	Сервісне обслуговування	Забезпечення технічної підтримки в режимі 24/7	Зниження простоїв обладнання на 27%	1 800 000
2024	Дослідження потреб клієнтів і персоналізація продуктів	Маркетинг і R&D	Формування індивідуальних ТЗ, зростання задоволеності	Кількість повторних замовлень зросла на 23%	1 250 000

Джерело: сформовано за даними підприємства

Проведений аналіз свідчить, що інноваційна активність ТОВ «Араміс» у 2022–2024 роках була спрямована на поєднання технічних, організаційних та маркетингових інновацій. Найвагомий фінансовий ефект забезпечили впровадження ERP–системи та нових виробничих технологій. Водночас стратегічну цінність мають інновації, орієнтовані на сервісну підтримку клієнтів та персоналізацію продуктів. Підприємство демонструє високий рівень здатності до трансформації, проте доцільно посилити фундаментальні дослідження та впровадити інструменти оцінки інноваційного ризику для підвищення стабільності результатів.

За період 2022–2024 років компанія впровадила низку стратегічних інновацій:

- модернізація ліній лазерного різання з інтеграцією волоконних лазерів нового покоління;

- впровадження системи віддаленого моніторингу роботи верстатів у режимі реального часу;
- використання ERP–системи для оптимізації внутрішніх бізнес–процесів;
- автоматизація логістичних операцій та управління сервісним обслуговуванням.

Ці заходи дали змогу скоротити тривалість виробничого циклу, зменшити витрати на електроенергію до 18% та підвищити задоволеність клієнтів (згідно з опитуванням – на 23%). За фінансовими показниками, у 2024 році чистий прибуток зріс у 8,4 рази у порівнянні з 2022 роком, рентабельність продукції підвищилася з 27,33% до 42,38%.

Інноваційна діяльність є одним із ключових чинників сталого розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції, технічного прогресу та зростаючих запитів споживачів. Для ТОВ «Араміс» інновації виступають не лише засобом підвищення продуктивності, а й інструментом зміцнення ринкових позицій. З метою комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства було використано низку кількісних та якісних показників.

Оцінювання інноваційної діяльності проводилося за такими напрямками:

1. Економічна ефективність – співвідношення витрат на інновації до отриманого фінансового ефекту.
2. Науково–технічна результативність – кількість упроваджених технологічних рішень, нових продуктів та вдосконалених процесів.
3. Соціальна ефективність – вплив на умови праці, мотивацію персоналу, рівень зайнятості.
4. Комерційна ефективність – зростання обсягів продажу, вихід на нові ринки, зростання прибутковості.

Як видно з таблиці 2.14, ТОВ «Араміс» демонструє позитивну динаміку інноваційної активності. Зокрема, у 2024 році частка нової продукції сягнула 26% у загальному обсязі реалізації, що свідчить про ефективне реагування підприємства на зміну потреб споживачів. Інноваційна рентабельність зросла більш ніж удвічі за три роки, що підтверджує високий рівень окупності

інвестицій у нововведення.

Таблиця 2.14

Ключові показники інноваційної діяльності ТОВ «Арамис» у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту, %
Інвестиції в інновації, тис. грн	2 800	4 200	5 100	82,1
Кількість інноваційних проєктів	2	3	4	100
Додатковий прибуток від інновацій, тис. грн	1 620	3 600	5 150	217,9
Інноваційна рентабельність, %*	57,9	85,7	101	–
Частка нової продукції у загальному обсязі, %	12	18	26	116,6

*Інноваційна рентабельність розрахована як відношення додаткового прибутку до витрат на інновації.

Джерело: розраховано за даними підприємства

Завдяки інноваціям підприємство отримало наступний соціальний та організаційний ефект:

- скоротило енергоспоживання на виробництві на 18%,
- знизило кількість виробничих простоїв на 27%,
- впровадило системи дистанційного моніторингу, що підвищило дисципліну та мотивацію персоналу,
- створило 4 нові робочі місця у відділі розробки.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Арамис» засвідчила високу результативність управлінських рішень у сфері інновацій. Інвестиції в цифровізацію, автоматизацію виробничих і логістичних процесів, а також у розробку нових товарів дозволили значно підвищити рентабельність та конкурентоспроможність підприємства. Проте для забезпечення довгострокової стійкості інноваційного розвитку доцільно зосередити увагу на:

- розширенні дослідницького потенціалу (інвестиції в R&D),
- партнерстві з науковими установами,
- запровадженні KPI для інноваційних проєктів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інноваційна діяльність на ТОВ «Арамис» є ефективною і має значний потенціал подальшого розвитку.

Попри позитивні зрушення, варто зазначити, що основний фокус інновацій сконцентровано на технологічних оновленнях. Недостатньо реалізовано напрямки:

- сервісних інновацій (нові формати обслуговування);
- інновацій в управлінні ланцюгами постачання;
- просування бренду через цифровий маркетинг;
- екологічних інновацій, що важливо у контексті GreenTech та вимог ЄС.

ТОВ «Араміс» демонструє стабільну ефективність в інноваційній сфері, особливо у впровадженні технологічних рішень у виробництво лазерних систем. Водночас відсутність системної інноваційної стратегії та слабка організаційна структура інноваційного управління стримують масштабування позитивних результатів.

Для підвищення ефективності інноваційного менеджменту доцільно:

- сформувати цілісну інноваційну стратегію на 3–5 років;
- створити R&D підрозділ з чітким функціоналом;
- розширити зовнішні кооперації (наука, кластерні об'єднання);
- впровадити цифрові інструменти для управління інноваціями (платформи ідей, KPI для інноваційних проєктів);
- активізувати екологічні та сервісні інновації для зміцнення позицій на ринку ЄС.

Загалом, інноваційний потенціал ТОВ «Араміс» є високим, а підприємство має всі передумови для зміцнення позицій на міжнародному ринку за умови подальшої структурної модернізації системи інноваційного менеджменту.

Підсумовуючи, інтелектуальний капітал ТОВ «Араміс» базується на власному ноу–хау (унікальна оптична лабораторія, інженерний досвід), сильному бренді (лідер на ринку Східної Європи) і розвинутій базі знань (навчальні програми та сертифіковані фахівці). Компанія має необхідні сертифікати якості (ISO 9001) і безпеки обладнання (CE). Показники інноваційної спроможності високо оцінюються за рахунок великих інвестицій у розвиток та зовнішніх визнань (держгранти). Отже, інтелектуальний капітал ARAMIS вважаємо міцним та достатнім для подальшого зростання на ринку високотехнологічного обладнання.

Проведена оцінка системи інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс» показала, що підприємство активно впроваджує технологічні інновації, які забезпечують підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності та фінансових результатів. Інноваційний менеджмент ТОВ «Араміс» є стратегічно орієнтованим, системно організованим та ефективно реалізованим на практиці. Підприємство демонструє високий рівень інноваційної активності, що виражається у постійному оновленні продукції, впровадженні передових технологій, інвестиціях у R&D та вдосконаленні виробничих процесів. Власна інженерна школа, наявність спеціалізованої оптичної лабораторії, а також освітня ініціатива ARAMIS Academy свідчать про цілеспрямоване управління знаннями та розвиток людського капіталу.

Ключовими чинниками успіху інноваційного менеджменту є:

- наявність ноу–хау та компетентної команди інженерів,
- стратегічне партнерство з глобальними лідерами галузі (наприклад, nLIGHT),
- активна участь у державних програмах підтримки інновацій,
- впровадження міжнародних стандартів якості (ISO 9001),
- ефективне використання нематеріальних активів – бренду, репутації, знань.

Таким чином, інноваційний менеджмент у ТОВ «Араміс» функціонує як інтегрована система, спрямована на довгостроковий розвиток, технологічне лідерство та розширення ринкової присутності. Це забезпечує підприємству стабільну конкурентну перевагу на ринку високотехнологічного обладнання не лише в Україні, а й у Східній Європі загалом.

2.4. Напрями удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс»

З огляду на складну безпекову ситуацію в Україні, зокрема повномасштабну війну, масову мобілізацію, загрози ракетних ударів та регулярні перебої з енергопостачанням, інноваційний менеджмент підприємства має адаптуватися до нових викликів, зберігаючи гнучкість, технологічну спроможність і кадровий потенціал. На основі проведеного аналізу визначено основні напрями удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Напрями удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс» в умовах
воєнного стану

№ з/п	Виявлена проблема	Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
1	Обмежене фінансування інноваційних проєктів	Залучення грантів, венчурного капіталу, створення інноваційного фонду	Розширення фінансових можливостей для НДДКР
2	Залежність від нестабільного енергопостачання	Установлення автономних джерел живлення, впровадження ВСР	Забезпечення безперервності критичних інноваційних процесів
3	Вибуття висококваліфікованих кадрів через мобілізацію	Аутсорсинг, партнерство з університетами, дистанційна робота	Утримання та розвиток кадрового потенціалу
4	Обмеженість ринків збуту, вузька спеціалізація на оборонному сегменті	Диверсифікація продуктів, розвиток цивільних ринків	Зменшення ризиків та підвищення гнучкості бізнес-моделі
5	Низький рівень цифровізації інноваційних процесів	Впровадження ERP/CRM, хмарних технологій, цифрового моделювання	Підвищення ефективності управління та розробки інновацій
6	Відсутність системної роботи з інтелектуальною власністю	Створення патентної стратегії, моніторинг конкурентів	Підвищення захищеності розробок та зростання вартості нематеріальних активів
7	Відірваність від глобальних інноваційних екосистем	Розвиток міжнародного співробітництва, участь у хабах, застосування benchmarking	Доступ до найкращих практик, підвищення інноваційної конкурентоспроможності

Джерело: власна розробка

1. Розширення джерел фінансування інноваційної діяльності:

- Активне залучення грантів від міжнародних організацій, зокрема Horizon Europe, USAID, NATO DIANA, EDF.

- Пошук венчурного та корпоративного інвестування в проєкти подвійного призначення (військові та цивільні технології).

- Створення інноваційного фонду підприємства для накопичення коштів на НДДКР.

2. Диверсифікація інноваційних напрямів:

- Окрім оборонної сфери, доцільно розвивати цивільні застосування технологій: лазерна медицина, енергетика, екологічний моніторинг, агросектор.

- Використання накопиченого досвіду для створення продуктів із високою доданою вартістю на експорт.

3. Цифровізація інноваційного процесу:

- Впровадження ERP/CRM–систем, які дозволять контролювати проєкти, ресурси, витрати та інноваційні цикли.

- Застосування інструментів віртуального моделювання, CAD/CAM/CAE, що зменшують потребу в фізичних випробуваннях.

- Перехід на хмарні технології для збереження даних – це підвищує захищеність в умовах загроз фізичної інфраструктурі.

4. Укріплення кадрового потенціалу в умовах мобілізації:

- Розробка програм залучення молодих фахівців та партнерство з вишами (наприклад, КПІ, ЛНТУ, ХНУРЕ).

- Упровадження гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної роботи для розробників.

- Заміна вибулих кадрів через аутсорсинг R&D–функцій або колаборацію з науково–дослідними центрами.

5. Зміцнення системи енергетичної безпеки інноваційних процесів:

- Інвестування в автономні джерела живлення (генератори, сонячні панелі, системи накопичення).

- Автоматизація резервного живлення критичних виробничих і лабораторних зон.

- Розробка планів безперервності бізнесу (Business Continuity Plan, BCP) у разі тривалого блекауту.

6. Активізація роботи з інтелектуальною власністю:

- Розробка власної стратегії патентування та юридичного супроводу ІВ.
- Моніторинг патентної активності конкурентів та можливостей ліцензування ноу-хау.

- Впровадження індексу інноваційної спроможності підприємства з урахуванням вартості нематеріальних активів.

7. Розширення співпраці з міжнародними партнерами:

- Участь у глобальних R&D-платформах, технологічних хабах та альянсах.

- Співпраця з компаніями країн ЄС у форматі кооперації, а не конкуренції.

- Використання benchmarking для адаптації найкращих практик управління інноваціями.

З огляду на воєнні загрози, нестабільність енергосистеми та мобілізаційні обмеження, інноваційний менеджмент ТОВ «Араміс» має трансформуватися в напрямі підвищення гнучкості, цифрової зрілості та стратегічної стійкості. Комплекс реалізації запропонованих заходів дозволить не лише зберегти інноваційний потенціал підприємства, а й забезпечити його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ТОВ «Араміс» демонструє стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток, інвестуючи в інновації, які не мають меж. Компанія не лише зберігає стабільність в умовах воєнного стану, але й активно готується до викликів майбутнього, розширюючи свої науково-дослідні й виробничі можливості.

Серед ключових інноваційних планів підприємства:

- Розширення лінійки обладнання, зокрема створення нових рішень для обробки композитних матеріалів, що відкриває доступ до нових ринкових ніш у машинобудуванні, авіа- та енергетичній галузях.

- Впровадження елементів штучного інтелекту (AI) для підвищення рівня автоматизації виробництва, зниження витрат і забезпечення гнучкості виробничих процесів.

- Збільшення обсягів експорту до країн Європейського Союзу та Північної Америки шляхом адаптації продукції до міжнародних стандартів, сертифікації та участі в міжнародних виставках.

- Посилення сервісної підтримки клієнтів, включаючи розширення навчальних програм для користувачів, що дозволяє підвищити ефективність використання обладнання і сприяє лояльності споживачів.

Таблиця 2.16

Плани інноваційного розвитку ТОВ «Араміс» на найближчі роки

Напрямок інновацій	Зміст	Очікувані результати	Час реалізації
Розширення лінійки обладнання	Створення лазерних установок для обробки композитних матеріалів	Вихід на нові ринки, зростання доходів, зміцнення конкурентних позицій	2025–2027 рр.
Впровадження технологій штучного інтелекту	Автоматизація технологічних процесів, системи виявлення несправностей	Підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції	2025–2026 рр.
Географічна експансія експорту	Розширення поставок до ЄС та Північної Америки	Диверсифікація ринків збуту, валютна виручка, підвищення стабільності підприємства	Постійно (з 2025 р.)
Розвиток сервісу та навчання клієнтів	Проведення онлайн і офлайн курсів для користувачів обладнання	Підвищення клієнтської лояльності, скорочення звернень до техпідтримки, формування інноваційної спільноти	2025–2027 рр.
Цифровізація бізнес-процесів	Впровадження CRM, ERP, MES-систем	Оптимізація внутрішнього управління, аналітика в реальному часі, прозорість бізнесу	2025–2026 рр.

Джерело: власна розробка

Такі ініціативи свідчать про чітко сформовану інноваційну стратегію ТОВ «Араміс», спрямовану на стійке зростання, глобальну експансію та технологічне лідерство.

У відповідь на сучасні виклики воєнного часу, зростання вартості енергоресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів та посилення конкуренції на міжнародному ринку, ТОВ «Араміс» реалізує інноваційний проєкт із серійного

виробництва роботизованої системи зварювання aramis RWC. Це рішення поєднує у собі:

- робот ABB,
- сенсорну систему WeldGuide IV,
- фірмове програмне забезпечення ARAMIS,
- можливість інтеграції в автоматизовані лінії.

Проект спрямований на забезпечення високоточного, стабільного та безперервного зварювання у складних виробничих умовах, що особливо актуально для металургійного та машинобудівного секторів. Ефект для споживача (покупця обладнання)

- Економія на оплаті праці зварювальників – до 800 тис. грн/рік
- Скорочення браку на 25–40%
- Прискорення виробничого циклу
- Можливість роботи у важких умовах (ніч, небезпечні об'єкти)
- Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 2.17

Етапи реалізації проекту

Етап	Зміст робіт	Тривалість	Відповідальні
1	Дослідження ринку, формування ТЗ	1 міс	R&D, маркетинг
2	Розробка прототипу aramis RWC	2 міс	Інженерний відділ
3	Тестування на пілотному підприємстві	1 міс	Виробничий департамент
4	Підготовка виробництва до серійного випуску	1 міс	Технологи, логістика
5	Вихід на ринок (виставки, онлайн-промо)	постійно	Комерційний відділ

Джерело: власна розробка

Етапи реалізації інноваційного проекту із запуску серійного виробництва роботизованої системи зварювання aramis RWC можна подати у вигляді логічної послідовності дій:

1. Дослідження ринку та формування технічного завдання (ТЗ). На першому етапі відділ досліджень і розробок (R&D) разом із маркетинговою службою проводить ґрунтовний аналіз ринку потенційних споживачів, конкурентних рішень та тенденцій в галузі автоматизованого зварювання. На основі результатів аналізу формується технічне завдання, яке відображає потреби

цільових клієнтів, вимоги до функціональності, надійності, вартості та інтеграційної сумісності обладнання.

2. Розробка прототипу *aramis RWC*. Після затвердження ТЗ інженерний відділ приступає до проєктування та складання прототипу. Цей етап охоплює конструювання обладнання, розробку електронної складової, налаштування програмного забезпечення і взаємодію із промисловим роботом. Робота триває два місяці і завершується створенням першого дослідного зразка.

3. Тестування на пілотному підприємстві. Третім етапом є апробація нової системи у реальних виробничих умовах. На базі одного з партнерських підприємств здійснюється повноцінне випробування роботизованої системи зварювання. Виробничий департамент фіксує ключові показники: якість зварного шва, стабільність роботи, простоту обслуговування та продуктивність. За результатами тестування вносяться технічні або програмні доопрацювання.

4. Підготовка до серійного виробництва. Наступним етапом є організаційно–технічна підготовка виробництва. Технологи адаптують виробничі процеси, розробляють карти технологічних операцій, готують оснащення та інструменти. Логістичний відділ забезпечує постачання комплектуючих та планує складські запаси. Цей етап триває приблизно один місяць.

5. Вихід на ринок і просування. Завершальним (і безперервним) етапом є комерціалізація інноваційного продукту. Комерційний відділ організовує участь у виставках, проводить демонстрації, налагоджує онлайн–просування та персональні продажі. Особлива увага приділяється міжнародному позиціонуванню та роботі з B2B–клієнтами з країн ЄС.

Ця поетапна реалізація дозволяє ТОВ «Араміс» знизити технічні ризики, забезпечити високу якість продукції та швидко вийти на ринок із конкурентоспроможним високотехнологічним рішенням.

Інноваційний проєкт з розробки та серійного випуску роботизованої системи зварювання *aramis RWC* створює значний економічний ефект для підприємства–виробника – ТОВ «Араміс». Завдяки унікальності рішення,

високій доданій вартості та актуальності продукту для ринку металоконструкцій, компанія має можливість реалізовувати обладнання з високим рівнем прибутковості. У таблиці 2.18 наведено ключові фінансові показники, що дозволяють оцінити економічну доцільність виробництва одного комплекту обладнання.

Таблиця 2.18

Ефект для виробника – ТОВ «Араміс»

Показник	Значення
Ціна продажу одного комплекту	4 000 000 грн
Собівартість виробництва	2 809 790 грн
Прибуток з одного комплекту	1 190 210 грн
Рентабельність продукції	42,38%

Джерело: власна розробка

У разі реалізації 20 комплектів на рік:

- Виручка: 80 000 000 грн
- Валовий прибуток: 23 804 200 грн
- Окупність інвестицій у підготовку виробництва (≈ 5 млн грн): менше 4 місяців
- Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = \text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиції} = 23\,804\,200 / 5\,000\,000 = 4,76$$

Проведені розрахунки свідчать про високу ефективність інноваційного проєкту для ТОВ «Араміс». Продаж одного комплекту aramis RWC забезпечує прибуток понад 1,19 млн грн, при цьому рівень рентабельності продукції становить 42,38%, що суттєво перевищує середньогалузеві показники. Така фінансова віддача дозволяє підприємству не лише оперативно повернути інвестиції у розробку, а й сформувати ресурс для подальших досліджень, оновлення виробничих потужностей та просування на зовнішніх ринках. Отже, реалізація проєкту має стратегічне значення для розвитку інноваційної спроможності та конкурентоспроможності компанії.

Aramis RWC – це високотехнологічна автоматизована система, але не штучний інтелект у повному значенні. Вона працює за алгоритмами та сенсорами, але не самонавчається.

Однак, в майбутньому ARAMIS може інтегрувати ШІ, наприклад, для комп'ютерного зору, діагностики якості шва або предиктивного обслуговування (predictive maintenance). Це буде логічний наступний крок.

Інноваційний проєкт aramis RWC є високорентабельним для виробника та створює додану цінність для клієнтів. Завдяки інвестиціям у автоматизацію та розробку власних рішень ТОВ «Араміс» не лише підвищує власну прибутковість, а й сприяє розвитку технологічного потенціалу української промисловості в умовах війни та глобальної конкуренції.

У сучасних умовах виробничі підприємства все активніше впроваджують інтелектуальні технології для підвищення точності, швидкості та надійності виробничих процесів. З урахуванням потреб ринку та специфіки діяльності, ТОВ «Араміс» ініціює розробку інноваційного рішення – системи «SmartLaserVision», що поєднує можливості комп'ютерного зору та штучного інтелекту (ШІ) для автоматичного контролю якості лазерного різання в реальному часі.

Мета проєкту: підвищення якості лазерного різання, зменшення браку та мінімізація людського фактору шляхом впровадження інтелектуальної системи контролю, яка інтегрується безпосередньо в процес різання.

Лазерні верстати ARAMIS, зокрема моделі серії LTC–PRO, оснащені:

- Автоматичною системою фокусування.
- Безконтактною підтримкою фокусу.
- Візуалізацією процесу роботи верстата.
- Дистанційною діагностикою.

Проте, згідно з офіційним сайтом компанії, не зазначено про наявність систем комп'ютерного зору або ШІ для контролю якості різання в реальному часі.

Інші компанії, такі як FANUC з їх системою ARTIS C–ANALYSE, вже впроваджують подібні технології для моніторингу процесів різання та стану верстатів. Це свідчить про актуальність та ефективність таких рішень у промисловості.

Таким чином, впровадження системи SmartLaserVision з комп'ютерним зором та ШІ для контролю якості різання може стати унікальною конкурентною

перевагою для ТОВ «Араміс», дозволяючи компанії вийти на новий рівень технологічного розвитку та задовольнити зростаючі потреби клієнтів у високоякісному та автоматизованому обладнанні.

Ключова ідея «SmartLaserVision» буде складатися з:

- Високоточних камер, здатних фіксувати процес різання з мікронною точністю;
- Модуля аналізу зображень на основі нейромереж, натренованих на виявлення дефектів;
- Системи зворотного зв'язку, яка в реальному часі коригуватиме параметри роботи лазера або сигналізуватиме про порушення.

Таблиця 2.19

Етапи реалізації проєкту martLaserVision

Етап	Зміст робіт	Тривалість	Відповідальні
1	Аналіз ринку, конкурентів, формування ТЗ	1 місяць	Відділ маркетингу, R&D
2	Розробка MVP (мінімально життєздатного продукту)	2 місяці	Інженери, програмісти
3	Випробування у виробничих умовах	1 місяць	Виробничий департамент
4	Масштабування проєкту, налагодження виробництва	1 місяць	Технологи, постачальники
5	Комерціалізація (участь у виставках, онлайн-промо)	Постійно	Відділ продажів

Джерело: власна розробка

Завдяки впровадженню «SmartLaserVision» споживач отримає:

- Зменшення виробничих втрат на 15–20% за рахунок зменшення браку;
- Скорочення витрат на контроль якості (відмова від ручного огляду);
- Підвищення точності та повторюваності різання, що особливо актуально при виготовленні деталей високої складності;
- Покращення конкурентоспроможності кінцевої продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Справжній ШІ у зварюванні включав би:

- Здатність розпізнавати типи швів чи матеріалів за допомогою комп'ютерного зору.
- Аналіз результатів зварювання для подальшої оптимізації параметрів.
- Машинне навчання для самостійного вдосконалення з часом.

- Адаптацію до нових деталей без ручного перепрограмування.

Якщо базова ціна одного комплекту aramis RWC без ІІІ становить 4 000 000 грн, і ви плануєте інтегрувати до нього систему SmartLaserVision (на основі комп'ютерного зору та ІІІ), то розрахунок нової ціни залежить від наступних чинників (табл. 2.20):

Таблиця 2.20

Додаткові витрати на ІІІ–модуль:

Компонент	Орієнтовна вартість, грн
Камери промислового класу	80 000 грн
Обчислювальний блок (GPU–сервер)	100 000 грн
Ліцензія/ПЗ/алгоритми ІІІ	60 000 грн
Інтеграція та тестування	60 000 грн
Разом	300 000 грн

Джерело: власна розробка

Собівартість з урахуванням ІІІ = 2 809 790 грн (базова) + 300 000 грн = 3 109 790 грн

- Щоб зберегти рентабельність ~42%, ціна повинна бути:

Ціна=Собівартість×(1+Рентабельність) ≈ 4 428 000 грн

Орієнтовна ціна одного комплекту aramis RWC з інтегрованим ІІІ–модулем SmartLaserVision повинна становити приблизно 4 430 000 грн, щоб зберегти попередній рівень прибутковості.

Можна також розглядати дві версії продукту:

- Стандартна (без ІІІ) – 4 000 000 грн;
- Інтелектуальна (з ІІІ) – 4 430 000 грн.

Це дозволить клієнтам обирати залежно від потреб і бюджету.

Таблиця 2.21

Показники ефективності інновацій для ТОВ «Арамис»

Показник	Значення
Ціна продажу комплекту з ІІІ	4 430 000 грн
Базова собівартість aramis RWC	2 809 790 грн
Додаткові витрати на інтеграцію ІІІ	300 000 грн
Нова собівартість з ІІІ	3 109 790 грн
Прибуток з одного комплекту	4 430 000 – 3 109 790 = 1 320 210 грн
Рентабельність продукції, %	$(1\,320\,210 / 3\,109\,790) \times 100 = 42,46\%$

Джерело: власні розрахунки

- Впровадження III-системи SmartLaserVision збільшує собівартість виробу на 300 000 грн, але дозволяє підвищити ціну продажу на 430 000 грн, зберігаючи рентабельність на рівні 42,46%.

- Сума інноваційних інвестицій на одиницю продукції – 300 000 грн.
- Ефект – додатковий прибуток +130 000 грн у порівнянні з базовою моделлю.

Розрахуємо повну вартість інноваційного проєкту SmartLaserVision, з урахуванням:

1. розробки програмного забезпечення та апаратної частини;
2. інтеграції до aramis RWC;
3. тестування, налагодження, сертифікації;
4. навчання персоналу;
5. маркетингового просування.

Таблиця 2.22

Загальна вартість інноваційного проєкту та оцінка окупності

Стаття витрат	Орієнтовна сума (грн)
1. Розробка ПЗ (III, алгоритми візуального аналізу, GUI)	600 000
2. Створення апаратного прототипу (камери, сервери, сенсори)	200 000
3. Тестування, налагодження, доопрацювання	150 000
4. Сертифікація, документація	50 000
5. Інтеграція до виробничого процесу (одинична модель)	60 000
6. Навчання персоналу, створення технічного мануалу	40 000
7. Маркетингове просування (сайт, презентації, відео)	100 000
8. Разом повна інноваційна інвестиція	1 200 000
9. Додатковий прибуток з 1 комплекту	130 000
10. Необхідно продати для окупності	$1\,200\,000 / 130\,000 = \sim 9,2$ комплектів

Джерело: власні розрахунки

Очікувані результати:

- Підвищення прибутковості компанії за рахунок продажу інтелектуального рішення;
- Закріплення позицій ТОВ «Араміс» як технологічного лідера галузі;
- Розширення продуктового портфеля у сегменті рішень на базі III;

- Можливість масштабування проєкту на експортні ринки.

Інноваційна розробка SmartLaserVision потребує інвестицій у розмірі 1,2 млн грн, які повністю окупаються вже після продажу приблизно 9 одиниць Aramis RWC із ШІ. Надалі компанія отримає додатковий чистий прибуток у розмірі 130 000 грн з кожної одиниці.

Цей проєкт – високоефективний і стратегічно важливий, оскільки поєднує технологічну перевагу, конкурентність на міжнародному ринку та тренд на автоматизацію з використанням штучного інтелекту.

Інноваційний проєкт «SmartLaserVision» є стратегічно важливим кроком у розвитку інтелектуальних технологій на ТОВ «Араміс». Його реалізація дозволить не лише зміцнити позиції компанії на внутрішньому ринку, а й створити передумови для експорту високотехнологічного обладнання. Проєкт демонструє вдале поєднання інженерної майстерності, цифрових технологій і ринкових потреб, що є запорукою його ефективності та успіху.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було здійснено всебічний аналіз організаційної структури, фінансово–економічного стану, а також рівня розвитку інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс». Результати дослідження дозволили сформулювати низку важливих висновків і обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення.

ТОВ «Араміс» – це сучасне машинобудівне підприємство, що спеціалізується на розробці та виробництві високотехнологічного обладнання для обробки металу, зокрема лазерних систем різання, зварювання та очищення. Компанія активно працює на внутрішньому ринку України та має амбіції щодо експорту продукції до країн ЄС. Основні цінності підприємства – інженерна досконалість, технологічна інноваційність і гнучкість у задоволенні потреб клієнтів. Проведений організаційно–управлінський аналіз показав, що підприємство має чітко структуровану систему управління, орієнтовану на

проектно–технологічний підхід, що сприяє ефективному впровадженню інновацій. Водночас було виявлено потребу в більш гнучкому підході до управління інноваційними процесами, зокрема – посиленні взаємодії між R&D–відділом, виробництвом і маркетингом.

ТОВ «Араміс» продемонструвало стійку тенденцію зростання обсягів господарської діяльності. Чистий дохід за період зріс більш ніж у 3 рази: з 78,56 млн грн у 2022 році до 252,85 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 221,8%. Це свідчить про зростання обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій підприємства. Подібна динаміка простежується і за валовим, операційним та чистим прибутком, які зросли відповідно в 3,5, 6,5 % та 8,4 разів. Це свідчить не лише про зростання доходів, але й про підвищення ефективності операційної діяльності та прибутковості бізнесу.

Інноваційний менеджмент на підприємстві зорієнтований на створення унікальних технологічних рішень, інтеграцію робототехніки, лазерних систем і сучасного програмного забезпечення. Розробка нової продукції відбувається у співпраці між R&D–відділом, виробничими підрозділами та маркетинговою службою. Проте інноваційний менеджмент має переважно техніко–інженерне спрямування, а стратегічне планування, управління інтелектуальними активами та комерціалізація інновацій ще потребують посилення.

Оцінка системи інноваційного менеджменту показала, що на підприємстві вже впроваджено низку високотехнологічних рішень, зокрема у сфері лазерної обробки металів, автоматизації та роботизації виробничих процесів. Проте інноваційна діяльність має переважно технічне спрямування, і бракує комплексного стратегічного підходу до інноваційного менеджменту як частини загальної корпоративної політики.

Обґрунтовано напрями удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс», серед яких ключовими є впровадження системи комп'ютерного зору та ШІ для контролю якості SmartLaserVision, розширення освітніх програм для клієнтів, а також формування внутрішньої інноваційної культури. Проведено

економічне обґрунтування ефективності запропонованих рішень, що підтверджує їх доцільність.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства запропоновано впровадження інноваційної системи SmartLaserVision – рішення на основі штучного інтелекту та комп'ютерного зору для контролю якості лазерного різання в реальному часі. Розрахунки показали, що при орієнтовній ціні комплексу 4,5 млн грн (із урахуванням інтеграції ШІ) прибуток із кожного виробу становитиме 1 350 000 грн, а рентабельність зросте до 42,86%. Це дозволить підприємству не лише збільшити прибутковість, а й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку високотехнологічного обладнання.

Отже, результати аналітичного розділу свідчать про високий потенціал ТОВ «Араміс» щодо розвитку інновацій, за умови системного підходу до управління ними. Запропоновані напрями модернізації дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та інноваційного менеджменту підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Інноваційний менеджмент – це цілісна система управління, спрямована на організацію, планування, контроль і мотивацію інноваційної діяльності на підприємстві. Його основна мета – створення і впровадження нових продуктів, технологій, процесів, послуг або методів управління, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та розвиток підприємства. Інноваційний менеджмент охоплює як внутрішні (організаційні, технологічні, кадрові), так і зовнішні чинники (ринкові потреби, науково-технічний прогрес, державно-правове регулювання), які впливають на інноваційний потенціал фірми.

2. Методологічні основи інноваційного менеджменту охоплюють сукупність принципів, концепцій, закономірностей, методів і підходів до організації управління інноваційною діяльністю. Вони визначають логіку і структуру інноваційних процесів, інструменти їх реалізації та критерії оцінювання результативності. До основних методологічних підходів належать системний, процесний, проектний, маркетинговий і стратегічний. Методологія дозволяє ефективно поєднувати креативність, наукові знання та управлінські рішення в умовах високої динаміки ринку та технологій.

3. Оцінка ефективності інноваційного менеджменту передбачає вимірювання результатів впроваджених інновацій за допомогою як кількісних, так і якісних показників. До таких показників належать: зростання прибутку, підвищення продуктивності праці, частка інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва, скорочення витрат, розширення ринків збуту, поліпшення іміджу підприємства. Важливими також є нефінансові результати, як-от підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення внутрішніх процесів або рівень адаптації до змін. Ефективна система оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інноваційної політики підприємства.

4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту включає сукупність державних законів, нормативних актів, внутрішніх регламентів, стандартів, а також джерел інформації, які створюють умови для законної, організованої та результативної інноваційної діяльності. З одного боку, це охоплює правовий захист інтелектуальної власності, податкові пільги, державне стимулювання НДДКР, стандарти безпеки тощо. З іншого – інформаційне забезпечення включає бази даних, аналітичні системи, CRM та ERP–платформи, які допомагають оперативно приймати управлінські рішення. Без належної нормативної та інформаційної підтримки неможливо досягти сталого інноваційного розвитку.

5. ТОВ «Араміс» – це інноваційне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на створенні сучасного обладнання для металообробки, зокрема систем лазерного різання, зварювання та очищення. Компанія орієнтується як на український ринок, так і на можливості експорту до країн ЄС. Основними принципами її діяльності є технічна досконалість, інноваційність і клієнтоорієнтованість. Проведений аналіз управлінської структури свідчить про наявність чіткої, ефективної організації управління з акцентом на проектний підхід. Водночас виявлено необхідність у посиленні взаємодії між підрозділами, що відповідають за дослідження, виробництво та просування продукції, для підвищення гнучкості інноваційних процесів.

6. У фінансово–економічному аспекті ТОВ «Араміс» демонструє стабільне зростання: чистий дохід за 2022–2024 роки збільшився більш ніж утричі – з 78,56 млн грн до 252,85 млн грн. Така позитивна динаміка також простежується у зростанні прибутковості, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності. Ріст операційного та чистого прибутку відповідно у 6,5 і 8,4 разів вказує на якісне управління ресурсами та вдосконалення бізнес–процесів.

7. Інноваційна діяльність підприємства має виражене технологічне спрямування: значна увага приділяється інтеграції робототехніки, лазерних систем і програмного забезпечення. У процес розробки нових продуктів активно

залучаються R&D-відділ, виробництво та маркетинг. Проте інноваційний менеджмент залишається переважно інженерно-орієнтованим, із недостатньо розвинутими функціями стратегічного управління, комерціалізації новацій та управління інтелектуальними активами. Хоча підприємство вже має низку впроваджених високотехнологічних рішень, йому бракує цілісної інноваційної стратегії, яка була б частиною загальної корпоративної політики.

8. Визначено шляхи удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Араміс», серед яких найважливішими є впровадження системи SmartLaserVision – інноваційного рішення на базі штучного інтелекту та комп'ютерного зору для контролю якості лазерного різання, розвиток навчальних програм для клієнтів і формування корпоративної культури інновацій. Економічні розрахунки підтверджують доцільність запропонованих новацій: при ціні реалізації комплексу з ШІ у 4,5 млн грн, прибуток з одиниці продукції становитиме 1,35 млн грн, а рентабельність – 42,86%. Це забезпечить зростання прибутковості та зміцнить позиції підприємства на ринку високотехнологічної продукції.

Узагальнюючи, аналітична оцінка підтвердила високий потенціал ТОВ «Араміс» у сфері інноваційного розвитку. Впровадження запропонованих удосконалень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства як на національному, так і на міжнародному рівнях завдяки системному управлінню інноваційною діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.
2. Березіна М. Л. Інноваційна політика підприємств АПК: тактичні та стратегічні аспекти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. С. 122-132.
3. Близнюк Т.П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства. Х.: ФОП Александрова К.М., 2018. 352 с.
4. Богуш Л. А. Інноваційна діяльність – складова менеджменту та економічного розвитку підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 54. С. 80–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_54_14
5. Бондар Т. В., Тимощенко В. Ю., Вакуленко І. А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2024. № 4. С. 43–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2024_4_7
6. Буренніков Ю.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств (на прикладі машинобудування): автореф. дис. ... к. е. н.: спец. 08.00.04; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2009. 20 с.
7. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник за ред. В.О. Василенко. Київ: ЦУЛ Фенікс, 2013. 440 с.
8. Вернюк Н. О., Декарчук В. В., Дмитрик І. О. Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2024. Вип. 105(2). С. 282–291. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2024_105\(2\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2024_105(2)_29)
9. Висоцька І.Б. Інноваційний чинник розвитку промисловості: автореф. дис. ... к. е. н.: спец. 08.07.01; НАН України. Об'єдн. ін-т економіки. К., 2005. 19 с.
10. Вовк М. О., Прилуцька А. Є., Заяц О. В., Артемчук В. О. Безпекова діагностика системи технологічного менеджменту інноваційно орієнтованого підприємства: маркетинговий аспект. Ефективна економіка. 2024. № 2.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_21

11. Вовк М. О., Бабаєв В. Ю., Михайлов С. В., Янечко С. В. Розвиток технологічного менеджменту інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення соціально-економічної безпеки підприємницької діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 97–103.

12. Воловельська І.В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту: автореф. дис. ... к. е. н.: спец. 08.00.04; Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х., 2018. 20 с.

13. Волошина–Сідей В., Новак К., Яковенко А. Сутність та роль розвитку інноваційної діяльності в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2021. №32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-33>

14. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 9–10. С. 11–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_9-10_4

15. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 307 с.

16. Гордієнко С.Г. Інноваційна діяльність: проблеми, сутність, змістовні складові та напрями удосконалення. Часопис Академії адвокатури України. 2014. Т. 7. № 2. С. 1532.

17. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (з чинними змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

18. Грабчук О. М., Плаксієнко В. Я. Інструменти інноваційної політики промислових підприємств. Економіка та держава. 2017. №2. С. 1115.

19. Грицай О.І. Економічна сутність терміну «інноваційний процес». Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2010. № 3. С. 126136.

20. Груба Г.І. Інноваційне наповнення інвестиційного процесу. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №17. С. 13-16.

21. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження

інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. Вісник економічної науки України. 2024. № 1. С. 118–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2024_1_18

22. Денисенко М.П., Риженко Я.В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. Проблеми науки. 2017. № 6. С. 10–16.

23. Дивнич О. Д. Інноваційна політика підприємства: формування та реалізація. Вісник Полтавської державної аграрної академії" науково-виробничий фаховий журнал. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/97.pdf>.

24. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. Економічний простір. 2024. №190. С. 8–14. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>

25. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. К.: ВД «Професіонал», 2004. 960 с.

26. Забродська Л. Інноваційні пріоритети науково-технологічного розвитку: міжнародний та регіональний аспекти. Theory and methods of educational management. 2015. №2(16). URL: umo.edu.ua/images/content/nashi...upr.../Забродская%20ЛМ-в%20журнал.pdf

27. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник. Суми: ВТД „Університетська книга”. 2003. 278 с.

28. Інноваційний розвиток промисловості України / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. К.: КНТ, 2016. -648 с.

29. Йохана М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності. Навч. посібник. К. : Академія, 2005. 400 с.

30. Кадол Л. В., Кравчук Л. М. Принципи формування інноваційної політики підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету.

Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 17(1). С. 76- 79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17(1)__21)

31. Капустін О. О. Оцінка та підвищення ефективності менеджменту виробничого потенціалу інноваційно активних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 12. С. 165–178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_12_21

32. Кара Н. І., Зинич Л. В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Випуск 3, Номер 2. 2021. С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.040>

33. Кащена Н.Б., Чміль Є.Л. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56>

34. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 3. С. 31.

35. Ковтуненко К.В. Інноваційний процес та інноваційна діяльність як рушійна сила формування інтелектуального капіталу промислового підприємства. Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 1(9). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2013_1/pdf/13kkvkpp.pdf.

36. Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 400 с.

37. Коюда В.О., Лисенко Л.А. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності: [монографія]. Х.: ФОП Павленко О.Г.; ІНЖЕК, 2010. 224 с.

38. Коюда О.П., Колісниченко В.Ф. Інноваційна діяльність: від оцінки привабливості до інвестиційного забезпечення. Харків: ХНЕУ, 2009. 276 с.

39. Коюда П.М., Шейко І.А. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика: [монографія]. Х.: Компанія СМІТ, 2013. 332 с.

40. Кравченко М.О., Уваровський Р.Д., Аналіз ефективності інноваційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. *Economic bulletin of National technical university of Ukraine «Kyiv polytechnical institute»*. 2018.

41. Краус Н.М. Інноваційний процес як основа формування механізму інноваційної інфраструктури: інституціональний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4. С. 1520.

42. Круглов В. В., Бондаренко В. В. Формування інноваційної стратегії на торговельному підприємстві. *«Young Scientist»*. 2016. №12 С. 659-663.

43. Лановська Г. І. Інтегральна оцінка інноваційної політики підприємства. *Агроінком*. 2013. № 7-9. С. 61-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agroincom_2013_7-9_15

44. Левицький В., Радинський С., Дячун О. Нормативно-правове забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 25-34. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22lvoppu.pdf>

45. Ложачевська О. М., Підвальна О. Г., Мохонько Г. А., Литвишко Л. О. Бізнес–адміністрування механізму антикризового менеджменту фінансів інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та розвитку публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 30–34.

46. Маслак О. І. Безручко, О. О., Маслак М. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. *Економіка і організація управління*. 2014. №1. С. 166173.

47. Мельник Л.І. Управління інноваційними процесами машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... к. е. н.: спец. 08.00.04; НУ «Львівська політехніка». Львів, 2017 22 с.

48. Микитюк В. П. Підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2017. Т. 27. № 7. С. 107-112.

49. Міньковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного

менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства
Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 295–300.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_8_37

50. Мудра М. С., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. Просторовий розвиток. 2023. Вип. 4. С. 176–185.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2023_4_17

51. Ніконенко О. В. Модусні засади інноваційного менеджменту сучасного підприємства: механізм стимулювання. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 232–238.

52. Оліх Л. Розвиток підсистем управління в менеджменті 5.0. Економіка та суспільство. 2025. №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-154>

53. Оплячко І. О. Управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств як складова антикризового менеджменту. Інноваційна економіка. 2018. № 9–10. С. 91–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_9-10_15

54. Осаволук І. В., Лозовський О. М. Проблеми розвитку інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах. Молодий вчений. 2017. № 1. С. 673–676. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_1_163

55. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 625–640. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_70

56. Пересунько Є.С. Місце і роль інноваційної діяльності в системі економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. №6 (73). С. 84-88.

57. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. Ефективна економіка. 2017. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>

58. Поворознюк І. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2024. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-63>

59. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1561-

12 (з чинними змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

60. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV (з чинними змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

61. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15 грудня 1993 року №3687- XII. URL: www.rada.gov.ua.

62. Про охорону прав на промислові зразки: Закон України від 15 грудня 1993 року №3688- XII. URL: www.rada.gov.ua.

63. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 16.01.2003 р. № 433-VI (з чинними змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

64. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16 липня 1999 року № 2505-XIV. URL: www.rada.gov.ua.

65. Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. Економічний вісник. 2020. № 2. С. 132–140.

66. Сас Л. С. Інноваційний менеджмент у процесі технологічного оновлення виробництва сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2018. Вип. 1. С. 262–265. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2018_1_44

67. Сватюк О. Р., Белей О. І. Менеджмент інноваційних змін у діяльності підприємства Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2019. Vol. 1, numb. 1. С. 54–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2019_1_1_10

68. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

69. Скоморохова С. Ю., Тума С. В. Інноваційний менеджмент і чинники його успішної реалізації на підприємствах України. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 5. С. 135–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_5_23

70. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Академвидав, 2016. 463 с.
71. Труш І.М. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 4. С. 138–149.
72. Урбанський М. В. Стратегічне управління діджиталізацією підприємства у контексті інноваційного менеджменту. *Economic synergy*. 2024. Iss. 4. С. 242–254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_4_20
73. Уткіна Ю. М., Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 298–302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_46_43
74. Харчук Т. В., Закорко О. П., Кургузенкова Л. А., Вареник О. М., Хіленко О. О. Аналітичне проектування в системі операційного менеджменту інноваційно активних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 47–65.
75. Хаустова К. В., Бойко С. М. Особливості інноваційного менеджменту підприємств готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 204–208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_50_35
76. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 25. С. 54–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_25_11
77. Чумак О.В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність». URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISnIK_36_14.pdf.
78. Янечко С. Моделювання системи інноваційного менеджменту конкурентоспроможного підприємства в умовах економіки знань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 184–195.

ДОДАТКИ

Додаток А

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРАМІС"**

Територія **ЧЕРКАСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

Вид економічної діяльності **Виробництво металообробних машин**

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

2025	01	01
14209264		
UA710804900100 15879		
28.41		

Середня кількість працівників, осіб 96

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон 18029, Україна, Черкаська обл., [місто Черкаси](#), вулиця Руставі, будинок, 19, квартира, 23

1. Баланс
на **31.12** 2024.

Форма № 1–м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	16,20	194,70
первісна вартість	1001	167,70	375,90
накопичена амортизація	1002	151,50	181,20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 753,70	4 576,60
Основні засоби:	1010	12 815,40	36 544,70
первісна вартість	1011	31 108,80	60 795,20
знос	1012	18 293,40	24 250,50
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	17 585,30	41 316,00
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	79 531,60	80 209,60
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 950,80	11 797,20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 074,80	3 305,60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23 108,80	28 381,00
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	20 072,50	33 816,50
Витрати майбутніх періодів	1170	196,30	238,00
Інші оборотні активи	1190	11 575,50	5 984,80
Усього за розділом II	1195	137 510,30	163 732,70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	155 095,60	205 048,70

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,00	4 000,00
Додатковий капітал	1410	179,50	81,70
Резервний капітал	1415	659,40	659,40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50 566,20	77 109,10
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	55 405,10	81 850,20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	12 830,40	14 960,50
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4 571,30	11 481,10
розрахунками з бюджетом	1620	1 401,00	4 468,50
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 401,00	4 468,50
розрахунками зі страхування	1625	0,00	
розрахунками з оплати праці	1630	0,00	
Доходи майбутніх періодів	1665	1 309,90	5 211,80
Інші поточні зобов'язання	1690	79 577,90	87 076,60
Усього за розділом III	1695	86 860,10	108 238,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	155 095,60	205 048,70

**2. Звіт про фінансові результати
за 2024 р.**

Форма № 2–м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	252 851,10	137 550,00
Інші операційні доходи	2120	2 452,50	5 237,00
Інші доходи	2240	4 470,60	1 771,80
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	259 774,20	144 558,80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	177 582,70	98 599,20
Інші операційні витрати	2180	36 339,50	23 487,90
Інші витрати	2270	2 408,20	1 566,00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	216 330,40	123 653,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	43 443,80	20 905,70
Податок на прибуток	2300	7 669,70	3 832,80
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	35 774,10	17 072,90

Керівник _____

Додаток Б

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРАМІС"**

Територія **ЧЕРКАСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

Вид економічної діяльності **Виробництво металообробних машин**

Середня кількість працівників, осіб **77**

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

2024	01	01
14209264		
UA71080490010015 879		
28.41		

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 18029, Україна, Черкаська обл., [місто Черкаси](#), вулиця Руставі, будинок, 19, квартира, 23

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на **31.12** 2023.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	25,60	16,20
первісна вартість	1001	167,70	167,70
накопичена амортизація	1002	142,10	151,50
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12,60	4 753,70
Основні засоби:	1010	12 056,60	12 815,40
первісна вартість	1011	30 934,30	31 108,80
знос	1012	18 877,70	18 293,40
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	12 094,80	17 585,30
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	43 345,80	79 531,60
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 050,40	1 950,80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	659,10	1 074,80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 673,60	23 108,80
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 598,90	20 072,50
Витрати майбутніх періодів	1170	137,50	196,30
Інші оборотні активи	1190	3 517,30	11 575,50
Усього за розділом II	1195	69 982,60	137 510,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	82 077,40	155 095,60

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,00	4 000,00
Додатковий капітал	1410	8,20	179,50
Резервний капітал	1415	659,40	659,40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34 928,10	50 566,20
Неоплачений капітал	1425	(20,00)	
Усього за розділом I	1495	39 575,70	55 405,10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5 390,20	12 830,40
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	4 601,20	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	5 518,20	4 571,30
розрахунками з бюджетом	1620	421,50	1 401,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	421,30	1 401,00
розрахунками зі страхування	1625	0,00	0,00
розрахунками з оплати праці	1630	4,20	0,00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 786,10	1 309,90
Інші поточні зобов'язання	1690	24 780,30	79 577,90
Усього за розділом III	1695	37 111,50	86 860,10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	82 077,40	155 095,60

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

Форма № 2–м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	137 550,00	78 563,10
Інші операційні доходи	2120	5 237,00	1 499,50
Інші доходи	2240	1 771,80	65,30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	144 558,80	80 127,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	98 599,20	61 701,50
Інші операційні витрати	2180	23 487,90	12 815,70
Інші витрати	2270	1 566,00	1 260,20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	123 653,10	75 777,40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	20 905,70	4 350,50
Податок на прибуток	2300	3 832,80	558,80
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	17 072,90	3 791,70

Керівник _____

Додаток В

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРАМІС"**

Територія **ЧЕРКАСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

Вид економічної діяльності **Виробництво металообробних машин**

Середня кількість працівників, осіб **77**

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

2023	01	01
14209264		
UA71080490010015 879		
28.41		

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 18029, Україна, Черкаська обл., [місто Черкаси](#), вулиця Руставі, будинок, 19, квартира, 23

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на **31.12** 2022

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	36,20	25,60
первісна вартість	1001	167,70	167,70
накопичена амортизація	1002	131,50	142,10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48,30	12,60
Основні засоби:	1010	12 304,80	12 056,60
первісна вартість	1011	27 244,90	30 934,30
знос	1012	14 940,10	18 877,70
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	12 389,30	12 094,80
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	39 336,70	43 345,80
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 041,20	9 050,40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	16,10	659,10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 498,70	5 673,60
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 507,30	7 598,90
Витрати майбутніх періодів	1170	134,70	137,50
Інші оборотні активи	1190	5 909,00	3 517,30
Усього за розділом II	1195	71 443,70	69 982,60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	83 833,00	82 077,40

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,00	4 000,00
Додатковий капітал	1410	8,20	8,20
Резервний капітал	1415	659,40	659,40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 136,50	34 928,10
Неоплачений капітал	1425	(0,00)	(20,00)
Усього за розділом I	1495	33 804,10	39 575,70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	6 330,20	5 390,20
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2 647,20	4 601,20
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2 253,90	5 518,20
розрахунками з бюджетом	1620	819,90	421,50
у тому числі з податку на прибуток	1621	210,20	421,30
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	13,40	4,20
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	1 786,10
Інші поточні зобов'язання	1690	37 964,30	24 780,30
Усього за розділом III	1695	43 698,70	37 111,50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	83 833,00	82 077,40

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма № 2–м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78 563,10	119 090,10
Інші операційні доходи	2120	1 499,50	343,10
Інші доходи	2240	65,30	189,00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	80 127,90	119 622,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	61 701,50	102 190,50
Інші операційні витрати	2180	12 815,70	11 657,20
Інші витрати	2270	1 260,20	336,20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	75 777,40	114 183,90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 350,50	5 438,30
Податок на прибуток	2300	558,80	1 036,70
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 791,70	4 401,60

Керівник _____