

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛНІНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕОНІД УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

Направих рукопису

МАЗАРЕНКО ЛЕОНІД ЛЕОНІДОВИЧ

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма

«Підприємництво, торгівля та організація бізнесу»

Робота на здобуття освітнього рівня «Магістр»

Науковий керівник:
ШОСТАК ЛЮДМИЛА ВАСИЛІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри економіки

і торгівлі від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____ проф. Павлов О.М.

ЛУЦЬК – 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра економіки і торгівлі
Другий (магістерський) рівень
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма
Підприємництво, торгівля та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАННЯ ОСВІТИ

Назаренко Леоніду Леонідовичу

Тема проекту Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації

Керівник проекту (роботи) Постак Людмила Василівна, к.е.н., доцент

Строк подання студентом роботи (проекту) 03.12.2025 р.

Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту). Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичного інструментарію формування й реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації, що забезпечують їхню конкурентоспроможність, адаптивність і стійке функціонування на сучасному ринку. Завдання роботи полягають у визначенні сутності та особливостей цифрової трансформації, дослідженні теоретичних підходів до інноваційного розвитку підприємств, аналізі стратегічного потенціалу та бар'єрів цифровізації, а також у розробленні інноваційних стратегій і механізмів їх практичної реалізації для підвищення ефективності управління та довгострокового розвитку підприємства.

Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Назаренко Л.Л. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації.

У роботі досліджено теоретичні та методологічні основи формування й реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації, яка виступає ключовим фактором підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості. Розкрито сутність цифрової трансформації, її вплив на функціонування підприємств та особливості переходу до цифрових бізнес-моделей, що забезпечують автоматизацію процесів, інтеграцію даних, підвищення гнучкості й ефективності управління. Узагальнено теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств і наведено класифікацію інноваційних стратегій з визначенням умов їх результативної реалізації у цифровому середовищі. Визначено, що інноваційні стратегії виступають основою трансформації бізнесу, оскільки формують необхідний вектор розвитку, забезпечують модернізацію ресурсів і впровадження цифрових технологій.

Проведено аналітичну оцінку інноваційного потенціалу, фінансової стійкості та цифрової зрілості підприємств, а також досліджено особливості його зовнішнього середовища. Встановлено наявність значного інноваційного потенціалу, але й виявлено низку бар'єрів цифрової трансформації, серед яких недостатній рівень цифрової готовності, обмежені інвестиційні ресурси та фрагментарність впровадження цифрових рішень. Аналіз підтверджує, що формування інноваційної стратегії потребує визначення стратегічних цілей, адаптації організаційної структури, розвитку компетенцій персоналу та оптимізації ресурсного забезпечення.

Дослідження довело, що реалізація інноваційної стратегії на засадах цифровізації сприяє підвищенню конкурентоспроможності за рахунок модернізації бізнес-процесів, впровадження цифрових або гібридних бізнес-моделей, автоматизації операційної діяльності та посилення клієнтоорієнтованості. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження

цифрових технологій, систем управління даними, інструментів ризик-менеджменту та оцінки ефективності трансформаційних заходів. Реалізація запропонованої стратегії забезпечить зростання інноваційної активності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг у цифровій економіці.

Ключові слова: інноваційна стратегія, цифрова трансформація, цифрова готовність, інноваційний потенціал, цифрові бізнес-моделі, інноваційний розвиток, стратегічний менеджмент, цифровізація підприємств, конкурентоспроможність, управління змінами.

ABSTRACT

Nazarenko I. I. Innovative Strategies for Enterprise Development in the Context of Digital Transformation.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of forming and implementing innovative development strategies for enterprises in the context of digital transformation, which serves as a key instrument for enhancing competitiveness and ensuring long-term sustainability. The essence of digital transformation and its impact on enterprise functioning are revealed, with particular attention to the shift toward digital business models that provide process automation, data integration, operational flexibility, and improved managerial decision-making. The study generalizes theoretical approaches to innovative enterprise development and offers a classification of innovation strategies, emphasizing the conditions necessary for their effective implementation in a digital environment. It is established that innovative strategies form the basis of enterprise transformation, as they define strategic priorities, support resource modernization, and enable the adoption of digital technologies.

An analytical assessment of the enterprise's innovation potential, financial stability, and digital maturity has been conducted, alongside an examination of the external environment's influence on business development. The analysis revealed a

considerable level of innovation potential while identifying several barriers to digital transformation, including insufficient digital readiness, limited investment resources, and fragmented implementation of digital solutions. The findings confirmed that the development of an innovation strategy requires the formulation of strategic goals, the adaptation of the organizational structure, the enhancement of employee competencies, and the optimization of resource allocation.

The study demonstrates that the implementation of an innovation strategy based on digitalization contributes to strengthening enterprise competitiveness through the modernization of business processes, the introduction of digital or hybrid business models, operational automation, and the advancement of customer-oriented practices.

Practical recommendations have been developed regarding the introduction of digital technologies, data management systems, risk management tools, and mechanisms for evaluating the effectiveness of transformation initiatives. The successful implementation of the proposed strategy will ensure increased innovation activity, improved resource efficiency, enhanced financial resilience, and the formation of sustainable competitive advantages within the digital economy.

Keywords: innovative strategy, digital transformation, digital readiness, innovation potential, digital business models, innovative development, strategic management, enterprise digitalization, competitiveness, change management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ	10
1.1. Сутність цифрової трансформації та її вплив на функціонування підприємств	10
1.2. Теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств	15
1.3. Стратегії інноваційного розвитку: класифікація, зміст та умови реалізації	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЦИФРОВОЇ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз зовнішнього середовища	27
2.2. Оцінка інноваційного потенціалу, фінансової стійкості та цифрової зрілості підприємства	41
2.3. Визначення проблем, бар'єрів та стратегічних можливостей цифрової трансформації	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	56
3.1. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії та формування стратегічних цілей підприємства	56
3.2. Проектування та впровадження цифрової або гібридної бізнес-моделі підприємства	60
3.3. Механізми реалізації стратегії: економічна оцінка, ризик-менеджмент та прогноз ефективності	71
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Динамічні трансформації світової економіки, посилення конкуренції та активне впровадження цифрових технологій істотно змінюють умови функціонування виробничих підприємств. Сучасні підприємства змушені оперативніше реагувати на технологічні інновації, зростаючу індивідуалізацію попиту та необхідність інтегруватися в глобальні ринки. Традиційні бізнес-моделі, орієнтовані переважно на ефективність масового виробництва, поступово втрачають актуальність, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості, клієнтоорієнтованості та швидкості адаптації до постійних змін ринкового середовища. У цьому контексті особливу вагу набуває розроблення інноваційних бізнес-моделей, здатних забезпечити підприємствам нові джерела конкурентних переваг, підвищити їхню стійкість та посилити позиції на міжнародних ринках.

Актуальність теми полягає в тому, що значна кількість українських виробничих компаній, незважаючи на наявність технологічного потенціалу, продовжують функціонувати за застарілими моделями організації бізнесу. Це обмежує їхню здатність до масштабування, цифрової інтеграції, виходу на нові ринки та формування цілісних клієнтських ціннісних пропозицій. Критичний аналіз сучасних досліджень у сфері бізнес-моделювання показує, що більшість праць зосереджуються на окремих аспектах інноваційного розвитку підприємств - цифровій трансформації, оптимізації виробничих процесів, маркетинговій модернізації. Водночас комплексні підходи, що поєднують lean-технології, цифрові інструменти, кастомізацію продукції, сервісну складову та міжнародну експансію в єдину бізнес-модель, залишаються недостатньо опрацьованими. Саме це зумовлює необхідність проведення дослідження, спрямованого на формування інтегрованої, гібридної та гнучкої інноваційної бізнес-моделі, адаптованої до реалій виробничої компанії.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні інноваційної бізнес-моделі для досліджуваного підприємства, яка забезпечить

підвищення її конкурентоспроможності, ефективності та адаптивності до сучасних умов ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до побудови бізнес-моделей та інноваційного розвитку підприємств.
2. Оцінити сучасні тенденції розвитку досліджуваного підприємства в умовах цифровізації та глобалізації.
3. Провести комплексний аналіз діяльності досліджуваного підприємства з визначенням сильних і слабких сторін її бізнес-моделі.
4. Обґрунтувати ключові напрями інноваційної трансформації та визначити стратегічні можливості підприємства.
5. Сформулювати інноваційну гібридну бізнес-модель підприємства із застосуванням сучасних методик бізнес-моделювання.
6. Оцінити очікувану ефективність запропонованої моделі та розробити рекомендації щодо її впровадження.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації бізнес-моделі виробничої компанії в умовах ринкової трансформації.

Предмет дослідження – інноваційні механізми, принципи та інструменти розроблення ефективної бізнес-моделі виробничого підприємства.

Матеріали дослідження складають статистичні дані підприємств, нормативно-правові акти України, звітна документація виробничих компаній, результати власних аналітичних спосереджень, наукові публікації українських та іноземних дослідників, міжнародні стандарти бізнес-моделювання.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування запропонованої інноваційної бізнес-моделі у діяльності виробничих підприємств різного масштабу. Рекомендації та аналітичні висновки можуть бути використані для оптимізації виробничих процесів, впровадження цифрових рішень, розроблення стратегій розвитку, удосконалення систем управління та підвищення якості продукції. Окремі положення дослідження можуть бути впроваджені у навчальний процес під час викладання дисциплін з менеджменту, інновацій, стратегічного розвитку та бізнес-аналітики.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом представлення ключових теоретичних положень і практичних напрацювань на науково-практичних конференціях, участі в круглих столах, фахових дискусіях та обговореннях на засіданнях кафедри. Отримані результати були також впроваджені в процес написання наукових статей за тематикою інноваційного управління та цифрової трансформації бізнес-моделей. Окремі висновки та рекомендації роботи знайшли відображення у спільній публікації авторського колективу:

Шостак Л.В., Павлова О.М., Назаренко Л.Л. Інноваційні бізнес-моделі в системі управління логістичною діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації. *Призовський економічний вісник*. 2024. Вип. 4(46). С. 50–55.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-10>

Результати дослідження отримали позитивну оцінку науковців і практиків, підтвердивши актуальність запропонованих підходів та їх потенціал для подальших наукових розробок у сфері інноваційного та логістичного управління підприємствами в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність цифрової трансформації та її вплив на функціонування підприємств

Цифрова трансформація підприємства визначається як системний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності організації з метою підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та створення нових каналів доходу. В сучасних умовах ринку цифрова трансформація стає не лише технологічним нововведенням, а стратегічним чинником, що визначає конкурентоспроможність та стійкість бізнесу.

Цифрова трансформація є ключовим фактором, що визначає розвиток сучасної економіки в умовах швидко змінюваного технологічного середовища [1]. У цьому контексті важливо підкреслити, що її зміст виходить за межі простого впровадження технологій, адже цифрова трансформація постає як культурна, організаційна та операційна зміна організації, галузі чи екосистеми шляхом розумної інтеграції цифрових технологій, процесів та компетенцій на всіх рівнях та функціях - поступово та стратегічно [2]. Більше того, дослідники наголошують, що цифрова трансформація розглядається як процес переходу на новий рівень ведення бізнесу зі зміною моделі функціонування, управління і бізнес-процесів – використанням сучасних цифрових технологій в усіх сферах діяльності [3, с. 110]. Узагальнюючи підходи різних авторів, можна ствердити, що цифрова трансформація є перманентним процесом, спрямованим на розвиток різноманітних ІТ-секторів з метою стимулювання створення інноваційних технологій для співпраці та розвитку на міжнародному рівні [4]. окремі автори схилиються до позиції, що цифрову трансформацію слід розглядати як процес зміни моделі функціонування окремої системи її компонентів та взаємозв'язків між ними, що обумовлений активним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Зазначимо, що для

окремих типів суцільних систем притаманні свої особливості цифрової трансформації та результати її впливу [5].

Таким чином, системне осмислення цифрової трансформації дозволяє розглядати її не лише як технологічний процес, а як комплексну зміну принципів функціонування соціально-економічних систем, що відбувається під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. З урахуванням різноманітності підходів та специфіки впливу цифровізації на різні сфери діяльності постає необхідність детальніше проаналізувати структуру цього феномену та визначити елементи, що формують його зміст і забезпечують практичну реалізацію.

У цьому контексті логічним є перехід до з'ясування ключових складових цифрової трансформації, адже саме вони визначають механізми її впровадження та характер змін у сучасних організаційних системах.

Цифрова трансформація охоплює кілька взаємопов'язаних складових:

1. Технологічна складова включає автоматизацію виробничих процесів, впровадження ERP, CRM та BI-систем, цифрових платформ для управління ресурсами та аналітики.

Більшість вітчизняних підприємств впроваджують ERP-продукти, що є інтегрованими для єдності системи управління компанією. У ERP є всі ресурси, відділи та функції, які потрібні для роботи та управління організацією. Тобто це система автоматизації діяльності підприємства, котра надає цифрове, інтегроване відображення всіх процесів у компанії: виробництво, закупівлі, фінансування, продажі та HR тощо [6].

Технологічні інновації дозволяють підприємствам:

- скорочувати виробничі витрати;
- оптимізувати логістичні та постачальницькі процеси;
- забезпечувати контроль якості в режимі реального часу;
- створювати нові продукти та сервіси на основі аналізу даних.

2. Організаційно-управлінська складова, яка вимагає зміни підходів до управління підприємством. Використання сучасних систем автоматизації дає змогу приймати обґрунтовані рішення на основі аналітики, підвищувати

продуктивність праці та забезпечувати прозорість бізнес-процесів. Ключові напрямки включають:

- інтеграцію бізнес-процесів через ERP;
- цифровий облік взаємодії з клієнтами через CRM;
- використання BI-аналітики для протипанування попиту та оптимізації виробництва.

Використання ERP надає організації цілісний real-time єдине, якісне інформаційне середовище та широкі можливості аналітики. Менеджмент підприємства отримує можливість своєчасно приймати стратегічні рішення, що ґрунтуються на реальних даних [7; 8 с. 83].

Соціокультурна складова - впровадження цифрових технологій передбачає розвиток цифрової культури серед персоналу. Це включає навчання працівників, формування інноваційного мислення, стимулювання креативності та готовності до змін. Ефективна цифрова культура забезпечує швидку адаптацію до ринкових викликів та гнучкість організації.

Дослідження того, як впровадження цифрових технологій впливає на організаційну культуру, як це може бути враховано при розробці та реалізації стратегій [9].

4. Економічний вплив - цифровізація відкриває можливості для підвищення продуктивності через зниження витрат, оптимізацію ресурсів та створення нових джерел доходів. Вона дозволяє формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів, підвищувати маржинальність продукції та розширювати ринки збуту.

5. Конкурентні переваги та стійкість - підприємства, які успішно інтегрують цифрові технології, швидко реагують на зміни ринку, аналізують поведінку споживачів, адаптують продукти під індивідуальні потреби. Це дозволяє:

- зміцнити позиції на ринку;
- зменшити ризики;
- забезпечити довгострокову стійкість та розвиток бізнесу.

Без вимірювання результату, організація може навіть втрачати частину свого прибутку. Для того, щоб цього уникнути необхідно розробити систему моніторингу прогресу та виявлення слабких місць зможна налагодити курс на шляху досягнення бачених успіхів та організаційних перетворень [10]. У цьому контексті виникає потреба у використанні інструментів, які здатні комплексно оцінити стан цифрових змін на підприємстві. Саме тому для оцінки рівня цифрової трансформації підприємства застосовуються комплексні показники, що відображають технологічну, організаційну та економічну готовність компанії до цифровізації (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні показники цифрової трансформації підприємства

Показник	Характеристика	Метод оцінки	Значення для бізнесу
Інтеграція ERP	Використання систем управління ресурсами	Рівень автоматизації процесів	Забезпечує контроль і ефективне планування виробництва
CRM-система	Взаємодія з клієнтами	Наявність інтегрованої системи	Підвищує лояльність клієнтів і дозволяє персоналізувати пропозиції
BI та аналітика	Аналітичні інструменти для прийняття рішень	Кількість показників та прогнозних моделей	Допомагає оптимізувати виробничі та маркетингові процеси
Онлайн-продажі	Цифрові канали взаємодії	Частка продажів через онлайн	Розширює ринки збуту та підвищує гнучкість бізнесу
Кібербезпека	Захист даних	Наявність політик та інструментів захисту	Мінімізує ризик витоку інформації та фінансових збитків
Діджиталізація персоналу	Розвиток навичок та культури	Відсоток працівників, що пройшли навчання	Підвищує адаптивність та готовність до змін

Цифрова трансформація впливає на діяльність підприємств комплексно, охоплюючи всі основні рівні функціонування організації: від виробничих процесів до ринкової взаємодії з клієнтами. Впровадження цифрових технологій створює умови для підвищення ефективності, скорочення витрат, оптимізації управлінських рішень та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

На виробничому рівні цифровізація дозволяє суттєво підвищити ефективність операційних процесів. Завдяки автоматизації та впровадженню сучасного обладнання скорочується час виготовлення продукції, що сприяє

швидкому реагуванню на зміни попиту. Так за допомогою юбіл'ютерного зору, Інтернету речей та носимих пристроїв можна: слідкувати за наявністю матеріалів, станом обладнання та діяти; робітники в режимі онлайн оцінювати ефективність, якість та безпечність робіт; виявляти потенційні ризики на будмайданчику [11]. Цифрові інструменти контролю якості дозволяють зменшити кількість браку та оптимізувати використання матеріальних ресурсів. Крім того, цифровізація дозволяє прогнозувати потребу у сировині та енергії, що знижує витрати на матеріали та енергопостачання і забезпечує більш стійкий виробничий процес навіть у умовах нестабільності ринку.

На рівні фінансів цифрова трансформація сприяє оптимізації бюджетування та контролю витрат. ERP-системи дозволяють автоматизувати облік доходів і витрат, прогнозувати фінансові потоки та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій. Використання цифрових сервісів, електронних платформ для продажів та онлайн-качалів створює додаткові джерела доходу, підвищує маржинальність продукції та дозволяє підприємству швидко адаптувати фінансову стратегію під ринкові зміни. Це особливо важливо для компаній, які прагнуть забезпечити стабільний прибуток і фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Паралельно з цим трансформуються й вимоги до професії фінансиста. Сучасний фахівець має володіти цифровою грамотністю, компетенціями на стику IT та фінансів (марні обчислення, безпека даних, аналітика), а також розвинути soft skills - критичним мисленням, креативністю, умінням приймати рішення в умовах цифрового середовища та здатністю до безперервного навчання [12].

Таким чином, цифрова трансформація фінансів підприємства поєднує автоматизацію та гуманізацію. Автоматизація звільняє фінансистів від рутинних процесів і змушує їх фокусуватися на напрямі роботи з даними та цифровими інструментами, тоді як гуманізація підсилює роль міждисциплінарних компетенцій, комунікацій та творчого підходу до створення вартості підприємства [13].

Цифровізація бізнес-процесів істотно змінює структуру управління підприємством. Впровадження цифрових інструментів дозволяє формувати нові функціональні ролі та команди, відповідальні за аналітику даних, управління цифровими каналами та інтеграцію інформаційних систем. Це підвищує гнучкість організаційної структури, забезпечує швидке ухвалення рішень та ефективну комунікацію між підрозділами. Синхронізація бізнес-процесів через цифрові платформи зменшує адміністративні витрати, скорочує час узгодження рішень та дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку.

Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств є важливим кроком, що спричиняє кардинальні зміни у діяльності та розвитку компанії. Перед ухваленням рішення щодо цифрової трансформації слід ретельно проаналізувати існуючі бізнес-процеси, виявити проблеми та потенційні можливості їх вдосконалення, а лише після цього обирати заходи цифровізації або розробляти принципово нові процеси на основі цифрових технологій та платформ [15].

На українських підприємствах цифровізація сповільнюється через недосконалість нормативно-правової бази, значні фінансові витрати на програмне забезпечення та перепідготовку персоналу, а також через низький рівень цифрових компетенцій співробітників і недостатню якість освітніх програм у цій сфері [16].

Водночас цифровізація бізнес-процесів істотно змінює структуру управління підприємством. Впровадження цифрових інструментів створює нові функціональні ролі та команди, відповідальні за аналітику даних, управління цифровими каналами та інтеграцію інформаційних систем. Це підвищує гнучкість організаційної структури, забезпечує швидке ухвалення рішень, ефективну комунікацію між підрозділами та скорочує адміністративні витрати, дозволяючи оперативно реагувати на ринкові виклики.

Узагальнюючи, цифрова трансформація формує синергетичний ефект, що проявляється одночасно у виробничій ефективності, фінансовій стабільності, організаційній гнучкості та ринковій адаптивності. Підприємства, які успішно інтегрують цифрові технології, отримують комплексну конкурентну перевагу,

здатну забезпечити стійкий розвиток у сучасних умовах високої динаміки ринку та постійних технологічних змін.

Цифрова трансформація стає не просто модним трендом, а ключовим стратегічним фактором розвитку підприємств, особливо тих, що прагнуть закріпити лідерські позиції на ринку та формувати унікальну цінність для клієнтів.

1.2. Теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств

Інноваційний розвиток підприємств є ключовим фактором їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічних ринків та технологічних змін.

Під інноваційним розвитком розуміють комплекс заходів, спрямованих на створення нових продуктів, технологій, послуг або бізнес-процесів, які здатні забезпечити підприємству стратегічні переваги, збільшення прибутку та розширення ринкових можливостей. У науковій літературі існує низка теоретичних підходів, що пояснюють механізми формування та реалізації інноваційної стратегії підприємств.

Класичний інноваційний підхід - цей підхід ґрунтується на роботах Й. Шумпетера, який визначав інновацію як рушійну силу економічного розвитку.

Шумпетер виділив п'ять типів інновацій:

- нові продукти або послуги;
- нові методи виробництва;
- відкриття нових ринків;
- освоєння нових джерел сировини;
- організаційні зміни у виробництві або збуті.

У межах цього підходу підприємства розглядаються як активні агенти змін, які, інвестуючи у нові технології, створюють додану вартість і формують конкурентну перевагу. Класичний підхід підкреслює важливість інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) та організаційної готовності до трансформацій.

Порівняно з класичними концепціями Шумпетера та Ліндваса, висновки дослідження підкреслюють необхідність адаптації національних стратегій до сучасних викликів. Наприклад, інтеграція інноваційних та інвестиційних підходів надає синергетичний ефект, що спостерігається в успішних прикладах розвинених країн, таких як Південна Корея та Швеція. Для України ці стратегії також мають високий потенціал, проте потребують зміцнення інституційного середовища та подолання системних бар'єрів [17].

2. Системний підхід до інноваційного розвитку розглядає підприємство як комплекс взаємопов'язаних елементів, де інновації впроваджуються одночасно у технології, організаційні структури, бізнес-процеси та культуру управління. Основні принципи системного підходу включають:

- інтеграцію інновацій у всі підрозділи підприємства;
- координацію між технологічними, фінансовими та маркетинговими процесами;

- забезпечення гнучкості та адаптивності до зовнішніх змін.

Застосування системного підходу дозволяє підприємству оптимально розподіляти ресурси, мінімізувати ризики впровадження нових технологій та забезпечувати синергію між внутрішніми процесами та ринковими потребами.

3. Інноваційна екосистема та мережевий підхід базуються на концепції інноваційних екосистем, у яких підприємства функціонують у тісній взаємодії з постачальниками, науковими установами, партнерами та споживачами. Основна ідея полягає в тому, що інновації не створюються ізольовано, а виникають як результат обміну знаннями, технологічними ідеями та ресурсами між учасниками екосистеми.

Механізм забезпечення розвитку інноваційної екосистеми підприємства передбачає появу абсолютно інших та удосконалених бізнес-моделей, які сприяють інтелектуальному насиченню діяльності та радикально новим методам співпраці на всіх етапах ланцюга створення вартості [18].

Переваги такого підходу:

- прискорення освоєння нових технологій;

- зменшення витрат на дослідження та розробки через спільні проекти;
- можливість тестування продуктів та послуг у реальних ринкових умовах.

Мережевий підхід особливо ефективний для малих та середніх підприємств, які не мають значного власного інноваційного потенціалу, але можуть інтегруватися у більш широкую систему спільного інноваційного розвитку.

4. Підхід «від ідеї до ринку» (Innovation Value Chain) передбачає розгляд інноваційного процесу як ланцюга створення цінності, що складається з трьох основних етапів:

- генерування ідей;
- відбір та розвиток ідей;
- комерціалізація інновацій.

На кожному етапі підприємство залучає відповідні ресурси, формує команди та використовує цифрові інструменти для аналізу ефективності. Такий підхід забезпечує цілісне управління інноваційним циклом та дозволяє оптимізувати витрати на впровадження нових продуктів або процесів.

Імовірність успішної реалізації ідеї збільшує можливість складання ґрунтового плану робіт. У плані необхідно відобразити зміст усіх кроків здійснення інноваційної ідеї, обсяг часу, необхідний для виконання кожного етапу, та визначену мету [19].

5. Цифровий та гібридний підходи сучасні дослідження підкреслюють роль цифровізації у формуванні інноваційного розвитку. Цифрові технології, такі як big data, штучний інтелект, інтернет речей (IoT) та хмарні платформи, дозволяють підприємствам:

- автоматизувати процеси та зменшувати операційні витрати;
- прогнозувати попит і адаптувати продукти під потреби клієнтів;
- інтегрувати інновації у виробництво, управління та маркетинг.

Гібридний рітейл розглядається як не просто поєднання каналів, а новий стандарт роботи роздрібників, в якому фізичний і онлайн-торгівельні формати перетинаються, доповнюють один одного та створюють неперервний клієнтський досвід [20].

Гібридний підхід передбачає поєднання технологічних, організаційних та цифрових інновацій, що дозволяє підприємству одночасно оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати цінність продукту для кінцевого споживача.

Теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств демонструють багатомірність та різнобічність процесу інновацій. Кожен з них акцентує увагу на різних аспектах: від технологій і організаційної структури до взаємодії з екосистемою партнерів і цифровізації бізнес-процесів. Для сучасних підприємств, зокрема у контексті цифрової економіки, найбільш ефективним є інтегративний гібридний підхід, що поєднує системність технологічних новацій та активну взаємодію з ринком і споживачем.

1.3. Стратегії інноваційного розвитку: класифікація, зміст та умови реалізації

Інноваційний розвиток підприємств є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності бізнесу. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації підприємства повинні не лише реагувати на зміни ринку, але й передбачати їх, створюючи нові продукти, послуги та бізнес-процеси.

Одним із ключових завдань підприємства є обґрунтування стратегії інноваційного розвитку [21]. Стратегія інноваційного розвитку визначає комплекс заходів, механізмів та ресурсів, спрямованих на впровадження інноваційних рішень, формування унікальної цінності для споживачів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Стратегії інноваційного розвитку класифікуються за різними ознаками, що дозволяє підприємствам обрати оптимальний підхід залежно від ресурсів, ринку та рівня цифрової зрілості.

Інноваційний розвиток підприємства є комплексний процес, який передбачає одночасну роботу над новими продуктами, оптимізацією процесів та вдосконаленням організаційної структури. Кожна стратегія інноваційного розвитку формується з урахуванням типу інновацій, масштабу впровадження та джерел її формування, що дозволяє підприємству досягати сталого конкурентного зростання та зміцнювати свої позиції на ринку.

Інноваційна діяльність підприємства розглядається різними дослідниками як комплексний процес, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації через впровадження нових ідей, технологій і методів управління. Так, О. Адамчик [22] визначає її як діяльність, що ґрунтується на постійному пошуку нових способів задоволення споживчих потреб та підвищення ефективності господарювання, включно з розширенням міжінноваційної діяльності у всіх сферах компанії. І. Борисова [23] акцентує увагу на створенні привабливості бізнесу на фондовому ринку, підвищенні його вартості через управління інноваційними процесами та зменшення інвестиційного ризику.

Г. Волобуєв [24] підкреслює значення розробки і освоєння продуктових і технологічних інновацій, а також цілеспрямованого розвитку специфічних компетенцій підприємства через формування сприйнятливості до змін. Х. Гумба [25] зазначає, що інноваційна діяльність включає не лише основний процес впровадження нововведень, а й розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу. Н. Заглумна [26] визначає її як сукупність відносин, що формуються під час цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій.

С. Ілляченко [27] розглядає інноваційну діяльність як процес господарювання, що базується на безперервному пошуку та застосуванні нових способів використання потенціалу підприємства у мінливому зовнішньому середовищі, з одночасною модифікацією існуючих і створенням нових ринків збуту. М. Касо [28] відзначає, що це складний та довготривалий процес, що включає планування цілей, заходів, систему мотивації та механізми

фінансування інновацій. А. Сібігкін і М. Чечуріна [29] акцентують на впровадженні технічних та технологічних нововведень, тоді як О. Мороз [30] визначає інноваційну діяльність як процес пошуку та створення нової продукції та процесів із використанням усіх наявних ресурсів, що веде до підвищення конкурентоспроможності, стійкості у мінливих умовах і формування нових ринків збуту.

Опис інноваційної діяльності підприємства – це багатокомпонентний, стратегічно орієнтований процес, який передбачає розвиток потенціалу, впровадження нововведень і адаптацію до змін зовнішнього середовища для досягнення довгострокової конкурентної переваги.

За типом інновацій виділяють продуктові, процесні та організаційні. Продуктові інновації спрямовані на створення нових товарів або модернізацію існуючих, що забезпечує задоволення нових потреб споживачів, підвищення конкурентної переваги та розширення ринкової частки. Процесні інновації охоплюють удосконалення виробничих та управлінських процесів, включаючи впровадження Lean-технологій, автоматизації та цифрових систем управління. Такий підхід дозволяє зменшити витрати, скоротити виробничі цикли та підвищити якість продукції. Організаційні інновації спрямовані на зміну управлінської структури, політики персоналу та корпоративної культури, що підвищує гнучкість управління, прискорює ухвалення рішень та стимулює креативність співробітників.

Інноваційний розвиток впроваджуються в реалізації інноваційної стратегії. Стратегія інноваційного розвитку підприємства розглядається різними дослідниками як системний процес планування та реалізації дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимальне використання ресурсів та створення сприятливого інноваційного середовища. Кравченко О.О. [31] та Кудирко О.М. [32] визначають стратегію інноваційного розвитку як процес розробки та впровадження конкретних заходів, що мають певні структурні складові.

Шацька Е. П. [33] підкреслює, що стратегія полягає у формуванні системи планових дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку

підприємства через створення або пристосування до сприятливого інноваційного середовища, використання та оптимізацію ресурсів, що в результаті підвищує якість продукції, конкурентоспроможність і знижує витрати. Шепкіна Н. М. [34] акцентує увагу на плануванні та реалізації заходів із визначеними числовими показниками, спрямованих на посилення ринкових позицій підприємства через впровадження нових технологій, процесів та інноваційних продуктів.

Князєва О. А. [35] розглядає стратегію інноваційного розвитку як науково обґрунтовану систему, що забезпечує стабільний інноваційно-активний розвиток підприємства у конкурентному середовищі завдяки використанню наявного ресурсного потенціалу. Гриньов А. В. [36] пропонує визначати стратегію як систему довгострокових концептуальних установок щодо розподілу ресурсів у відповідь на зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства.

Ганієва А. Р. [37] зазначає, що інноваційна стратегія — це сукупність дій для ефективного використання потенціалу підприємства з метою створення та впровадження нових продуктів, технологій та організаційно-управлінських заходів, що сприяють розвитку підприємства та суспільства в цілому. Котух О. В. [38] визначає зміст стратегічного управління інноваційним розвитком як процес розробки та реалізації концепції, яка слугує основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня інноваційного розвитку, допустимих ризиків та методів інноватизації через створення системи стратегій за окремими напрямками («стратегічного набору»).

Стратегія інноваційного розвитку підприємства являє собою комплексний, багаторівневий і цілепрямований процес, що передбачає планування, використання ресурсного потенціалу та реалізацію конкретних заходів для забезпечення довгострокового конкурентного та інноваційного зростання організації.

Стратегії інноваційного розвитку також класифікують за масштабом та рівнем ризику. Адаптивні стратегії передбачають поступове впровадження змін з мінімальним ризиком, використанням внутрішніх ресурсів і покращення існуючих процесів. Револьюційні стратегії відрізняються радикальними змінами бізнес-моделі та впровадженням нових технологій або продуктів з високим рівнем

ризиків, але потенційно великим економічним ефектом. Гібридні стратегії поєднують обидва підходи, що дозволяє балансувати між стабільністю та інноваційністю, оптимально розподіляти ресурси та зменшувати ризики при одночасному створенні конкурентних переваг.

Джерела інновацій можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішні інновації формуються за рахунок власних R&D-відділів, дизайнерських студій, lean-команд та корпоративних інноваційних лабораторій. Вони спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, створення нових продуктів та підвищення ефективності діяльності підприємства. Зовнішні інновації залучають партнерські технології, стартапи, наукові розробки, інноваційні платформи та відкриті екосистеми. Вони дозволяють підприємству швидше впроваджувати сучасні технології, створювати унікальні продукти та підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку.

Для наочності наведена таблиця 1.2, що інтегрує всі ключові аспекти класифікації стратегій інноваційного розвитку.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій інноваційного розвитку підприємств

Критерій класифікації	Тип стратегії	Основна мета	Приклади інструментів	Практичне впровадження
Тип інновації	Продуктові	Створення нових продуктів	R&D, дизайн-студія, 3D-моделювання	Нові колекції одягу, інтерактивні іграшки
	Процесні	Оптимізація процесів	Lean, ERP, автоматизація	Автоматизовані лінії, цифровий контроль якості
	Організаційні	Повищення гнучкості управління	Чоловічі підрозділи, навчання персоналу	Центр цифрових рішень, Lean-команди, дизайн-студії
Масштаб / ризик	Адаптивні	Мінімізація ризиків	Внутрішні проекти	Модернізація окремих виробничих ділянок, поетапна оптимізація процесів
	Револьюційні	Радикальні зміни бізнес-моделі	Нові технології, стартапи	Створення онлайн-платформи, запуск нових продуктів
	Гібридні	Баланс стабільності та інноваційності	Поєднання процесних та продуктових	Комбіноване впровадження Lean процесів та цифрових рішень

Продовження таблиці 1.2

Джерела інновацій	Внутрішні	Використання власних ресурсів	R&D, внутрішні лабораторії	Розробка нових моделей продукції, внутрішні навчальні програми
	Зовнішні	Залучення партнерських ресурсів	Стартапи, колаборації, відкриті платформи	Співпраця з відомими дизайнерами, технологічними компаніями

Таким чином, сучасні підприємства можуть обрати стратегії інноваційного розвитку, що відповідають своїм цілям та ресурсам, поєднуючи внутрішні та зовнішні джерела інновацій, враховуючи рівень ризику та специфіку ринку. Такий системний підхід дозволяє формувати конкурентні переваги, підтримувати ефективність діяльності та забезпечувати сталий розвиток в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Таким чином, комплексне планування стратегії інноваційного розвитку дозволяє підприємству не лише ефективно реалізовувати короткострокові проекти, а й формувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Використання поєднання технологічних, цифрових, організаційних та маркетингових інновацій, підтримане відповідними ресурсами та ефективними механізмами реалізації, забезпечує високий рівень адаптивності та готовності підприємства до змін на ринку.

Для успішного досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно створити цілісну систему умов, що забезпечуватимуть ефективну реалізацію інноваційних проектів та довгострокову конкурентоспроможність. Така система має включати організаційні, фінансові, кадрові, технологічні та зовнішні інституційні чинники, які у взаємодії формують сприятливе середовище для інноваційного розвитку. Організаційні умови передбачають формування гнучкої структури управління, розвитку корпоративної культури інновацій, запровадження сучасних методів проектного менеджменту та налагодження ефектної внутрішньої комунікації. Вони забезпечують швидке прийняття рішень, адаптивність до змін ринку та здатність підприємства впроваджувати нові технології без значних організаційних бар'єрів.

Фінансові умови охоплюють доступ до інвестиційних ресурсів, ефективне управління фінансовими потоками, оптимізацію витрат та диверсифікацію джерел фінансування. Важливим є створення механізмів оцінки інноваційних проєктів, управління їх ризиками та контроль економічної ефективності, що дозволяє підприємству мінімізувати втрати та максимізувати результативність інноваційної діяльності. Кадрові умови зорієнтовані на розвиток людського капіталу, зокрема підвищення кваліфікації персоналу, формування команди інноваторів, стимулювання творчої активності й залучення висококваліфікованих фахівців через систему мотивації та професійного розвитку.

Таблиця 1.3

Основні елементи та зміст стратегії інноваційного розвитку

Елемент стратегії	Зміст та призначення	Ключові напрями	Ресурси та інструменти	Методи оцінки ефективності
Мета та завдання	Формування конкурентної переваги зростання доходів	Продуктові, процесні, організаційні	Бюджет R&D, навчання персоналу	KPI, ROI, аналітика витрат
Напрямки інновацій	Сфери впровадження інновацій	Технології, цифровізація, маркетинг	Lean, ERP, CRM, дизайн-студія	Моніторинг проєктів, контроль часу
Ресурси та компетенції	Необхідні матеріальні та людські ресурси	Персонал, обладнання, технології	Інвестиції, партнерства	Оцінка використання ресурсів
Механізми реалізації	Методи та інструменти впровадження	Проекти, платформи, колаборації	Lean-проекти, цифрові системи	Контроль ризиків, аудит впровадження
Система контролю	Оцінка ефективності та моніторинг	KPI, фінансові та нефінансові	BI-системи, аналітика даних	Регулярні звіти, аналіз результатів

Бізнесні умови включають взаємодію з науковими установами, бізнес-партнерами, органами влади, а також врахування регуляторного середовища й державних програм підтримки інновацій. Важливим чинником є розвиток цифрової інфраструктури та відкритість до міжнародного досвіду, що забезпечує доступ до нових технологій, ринків та інвестицій. Сукупність цих умов формує сприятливе інноваційне середовище, що дозволяє підприємству швидко реагувати на виклики цифрової економіки, впроваджувати технологічні новації

та забезпечувати стійке зростання в умовах високої конкуренції та постійних трансформацій.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства передбачає системний та комплексний підхід, який інтегрує внутрішні ресурси та зовнішні фактори. Тільки синергія організаційних, фінансових та зовнішніх умов дозволяє ефективно реалізовувати інноваційні проекти та досягати запланованих результатів. Використання комплексних продуктово-процесних, організаційних та цифрових інновацій формує стійкі конкурентні переваги, підвищує рентабельність бізнесу, забезпечує адаптивність до змін ринку та створює основу для довгострокового сталого розвитку підприємства. Підприємство, яке системно інтегрує ці умови, здатне не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й прогнозувати тенденції, формувати нові ринкові ніші та лідирувати у своїй галузі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЦИФРОВОЇ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз зовнішнього середовища

Одним із ключових етапів аналітичного дослідження діяльності підприємства є комплексна оцінка його внутрішнього середовища. Такий аналіз дає можливість сформулювати цілісне уявлення про наявні конкурентні переваги, ресурсний потенціал та внутрішні обмеження, що впливають на стратегічні можливості організації. Саме внутрішні чинники визначають рівень технологічної та організаційної досконалості, ефективність управлінських процесів, здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати інновації.

Для ПрАТ «Едельвіка» подібна діагностика має особливе значення, оскільки підприємство працює в умовах високої конкуренції текстильної та легкої промисловості, де успіх великою мірою залежить від швидкості технологічного оновлення, здатності прогнозувати модні тренди та забезпечувати стабільну якість продукції. Оцінювання внутрішнього середовища допомагає виявити, наскільки ефективно використовується виробничий потенціал, які управлінські рішення потребують удосконалення, а також які напрями діяльності можуть стати основою для подальшого інноваційного розвитку.

Узагальнені результати аналізу ключових внутрішніх чинників функціонування ПрАТ «Едельвіка» подано у таблиці 2.1, де систематизовано найважливіші параметри, що впливають на діяльність підприємства та формують його стратегічну позицію.

Результати комплексного аналізу внутрішнього середовища ПрАТ «Едельвіка» демонструють, що підприємство володіє сформованою та ефективно функціонуючою системою управління, характеризується високим рівнем виробничої дисципліни та має сильний кадровий потенціал. До ключових

переваг компанії можна віднести стабільну якість продукції, використання технологічно сучасного обладнання, згуртований професійний колектив та сформований позитивний образ бренду на ринку.

Таблиця 2.1

Діагностика внутрішнього середовища ПрАТ «Будельвіка»

Чинник внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка впливу чинників, у балах	Напрямок впливу, +/-	Слабкі сторони	Оцінка впливу чинників, у балах	Напрямок впливу, +/-
Виробництво	Сучасне швейне обладнання, автоматизація процесів контролю якості	5	+	Висока собівартість через імпорт сировини	3	-
Персонал	Досвідчений колектив, система навчання та атестації, низька плинність кадрів	5	+	Обмежена кількість молодих фахівців у технічних підрозділах	2	-
Інновації	Співпраця з дизайнерами (наприклад, Андре Тан), оновлення асортименту	4	+	Недостатній рівень фінансування інноваційних проєктів	3	-
Маркетинг	Гарна репутація бренду, участь у виставках, активність у соцмережах	4	+	Недостатня рекламна активність на зовнішніх ринках	3	-
Менеджмент	Ефективна організація праці, чіткий розподіл функцій між підрозділами	5	+	Відсутність гнучкої системи управління проєктами	2	-
Фінанси	Стабільна прибутовість, використання програм автоматизації (1С, M.E.Doc)	4	+	Залежність від валютного курсу та зовнішніх поставальників	3	-

Разом з тим діагностика показала наявність проблемних зон, які стримують динаміку розвитку. Зокрема, підприємство потребує більш активного залучення фінансових ресурсів для реалізації інноваційних ініціатив, посилення маркетингової діяльності на міжнародних ринках та впровадження сучасних

методів управління, що забезпечать більшу адаптивність і швидкість прийняття рішень.

У цьому, ПрАТ «Едельвіка» має значний резерв стратегічного зростання, який може бути реалізований за умови підвищення інтенсивності інноваційних процесів і розширення маркетингових інструментів, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції в галузі та прискорити інтеграцію в глобальні ринкові тенденції.

Оцінювання зовнішнього середовища дає змогу окреслити сукупність факторів, які формують умови функціонування підприємства зовні та не можуть бути ним безпосередньо контролювані. Для ПрАТ «Едельвіка» це середовище відіграє ключову роль, оскільки діяльність компанії значною мірою залежить від макроекономічних коливань, законодавчих нововведень, технологічних змін, поведінки споживачів та глобальних ринкових тенденцій (табл. 2.2). Усебічний аналіз таких чинників дозволяє визначити як перспективні напрями розвитку, так і потенційні загрози, що потребують врахування під час формування довгострокової стратегії та адаптації бізнес-моделі до сучасних умов.

Комплексна діагностика зовнішнього середовища показала, що підприємство перебуває у зоні зміцненого впливу, воно одночасно стикається як із можливостями розвитку, так і з факторами, що несуть значні ризики. Найсприятливішими для подальшого зростання є тенденції науково-технічного прогресу, зміни соціально-культурних орієнтирів населення та потреба стабілізації політичних процесів, які відкривають перед компанією можливості для технологічного оновлення, підвищення впізнаваності бренду та розширення ринкової присутності.

У той же час на підприємство продовжують тиснути чинники, що становлять серйозні виклики: нестабільність економічної ситуації, коливання валютного курсу, зростання вартості імпортованої сировини, а також вплив воєнних подій, що ускладнює логістичні процеси та стратегічне планування. Сукупність цих ризиків вимагає від ПрАТ «Едельвіка» високої адаптивності, гнучкого управління та своєчасної верифікації діяльності.

Діагностика зовнішнього середовища ПрАТ «Едельвіка»

Група чинників	Конкретний чинник	Оцінка сформованості впливу	Оцінка впливу	Загальна оцінка
Економічні	Коливання валютного курсу	-	4	-4
	Інфляція, зростаючі ціни на енергоносії	-	4	-4
Політичні	Зростання попиту на якісний український текстиль	+	4	+4
	Стабільність державної політики у сфері підтримки бізнесу	+	3	+3
Політико-правові	Воєний стан та нестабільність у регіоні	-	5	-5
	Податкове навантаження та зміни у законодавстві	-	4	-4
Демографічні	Підтримка українських виробників через програми локалізації	+	4	+4
	Зменшення купівельної спроможності населення	-	4	-4
Науково-технічні	Підвищення інтересу до українського бренду серед молоді	+	3	+3
	Впровадження автоматизованих технологій у швейному виробництві	+	5	+5
Екологічні, природні	Висока вартість технологічного оновлення обладнання	-	3	-3
	Підвищення екологічних стандартів у текстильній галузі	+	3	+3
Соціально-культурні	Обмеження доступу до імпоротної сировини	-	3	-3
	Формування культури споживання етичної та екологічної моди	+	4	+4
	Зміна споживчих уподобань у бік онлайн-покупок	+	5	+5

Оцінювання зовнішнього середовища дає можливість сформулювати цілісне уявлення про умови, у межах яких функціонує підприємство, але на жаль воно не може суттєво вплинути. Для ПрАТ «Едельвіка» такий контекст є визначальним, адже саме зовнішні процеси - макроекономічні коливання, зміни нормативно-правової бази, технологічні інновації, динаміка споживчих переваг і глобальні тенденції ринку - формують стратегічні рамки, у яких компанія може розвиватися.

Результати комплексної діагностики свідчать, що зовнішній вплив на діяльність підприємства є неоднозначним: компанія одночасно отримує стимулюючі імпульси для розвитку та відчуває тиск дестабілізуючих чинників.

До найбільш сприятливих належать інтенсивний розвиток технологій, зміни в соціально-культурному середовищі, що формують попит на якісну продукцію, а також певні позитивні зрушення в політичній площині. Такі умови відкривають для підприємства перспективи технологічної модернізації, розширення ринку, оновлення асортименту та посилення позицій бренду на вітчизняному й міжнародному рівнях.

Аналіз мікросередовища (табл. 2.3) допомагає визначити, які чинники сприяють розвитку підприємства, а які створюють потенційні ризики або виклики для бізнесу.

Таблиця 2.3

Дослідження впливу факторів мікросередовища на діяльність ПрАТ «Едельвіка»

Конкурентні середовища	Характеристика
Споживачі	Основними споживачами продукції ПрАТ «Едельвіка» є як індивідуальні покупці, так і торговельні компанії та магазини роздрібної торгівлі. Підприємство орієнтується на споживачів, які цінують якість, стиль і національний виробник. Сегменти дитячого та молодіжного одягу спостерігається стабільний попит, проте конкуренція з імпортними брендами залишається високою.
Постачальники	Постачання сировини та фурнітури здійснюється як від українських, так і від закордонних компаній (Польща, Туреччина, Китай). ПрАТ «Едельвіка» прагне до диверсифікації постачальників, щоб уникнути перебоїв у виробництві. Проблемою є зростання ціна на імпортну сировину та логістичні труднощі через воєнний стан.
Конкуренти	Основними конкурентами є вітчизняні швейні компанії, наприклад, «Rito», «Сукно», «MustHave», а також іноземні бренди, які активно присутні на українському ринку. Конкурентна боротьба зосереджена навколо якості, дизайну та цінової політики. Перевагою ПрАТ «Едельвіка» є визначаний бренд, власне виробництво та співпраця з українськими дизайнерами, зокрема з Андре Ганом.
Регуляторні державні органи та органи місцевого самоврядування	Підприємство взаємодіє з податковими, митними та контролюючими структурами, дотримується норм трудового та екологічного законодавства. На рівні місцевої влади «Едельвіка» бере участь у програмах розвитку регіонального бізнесу та соціальних ініціативах.
Профспілки, громадські організації, суб'єкти медіа	ПрАТ «Едельвіка» підтримує соціальний діалог із профспілками, забезпечує належні умови праці та соціальні гарантії працівникам. Активно співпрацює з місцевими ЗМІ та онлайн-платформами для просування власної продукції, підвищення впізнаваності бренду.
Інші стейкхолдери	До інших стейкхолдерів належать ділові партнери, дизайнери, інвестори та навчальні заклади, з якими підприємство реалізує освітні проекти й стажування для студентів. Така взаємодія допомагає формувати кадровий резерв і зміцнювати імідж соціально відповідального бізнесу.

Аналіз мікросередовища ПрАТ «Едельвіка» демонструє, що підприємство утримує сильні позиції завдяки стабільним ціловим відносинам із ключовими групами впливу – постачальниками, покупцями та бізнес-партнерами. Найвагоміший тиск на діяльність здійснюють потреби споживачів і конкурентна динаміка, що вимагає постійного оновлення продукції, підвищення її якості та модернізації комунікацій із ринком. Компанія демонструє здатність оперативно реагувати на зміни, підтримуючи баланс між соціальною відповідальністю, стабільністю операцій та розвитком власного бренду.

З огляду на швидку трансформацію текстильної галузі та зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, особливо важливим є вивчення досвіду провідних підприємств сектору. Аналіз їхніх досягнень, технологічних рішень і управлінських підходів дає можливість визначити найуспішніші моделі розвитку, які забезпечують високу ефективність і конкурентоспроможність у сучасних умовах. Це створює інформаційну базу для подальшої оцінки ринкового середовища, у якому працює ПрАТ «Едельвіка».

ПрАТ «Едельвіка» є одним із провідних текстильних виробників Західної України. Компанія, заснована у 1994 році, працює за повним виробничим циклом — від виготовлення пряжі до остаточного оздоблення тканин. Підприємство виробляє льняні, бавовняні, змішані та напівльняні тканини, а також має власне швейне виробництво, яке випускає лінійки одягу та вишиванок. У 2022 році компанія виготовила близько 4 млн погонних метрів тканин, а чисельність персоналу становила 910 осіб. Значна увага приділялася розвитку експорту, насамперед на ринки Європейського Союзу.

У 2023 році «Едельвіка» продовжила інвестувати у технологічне оновлення та розширювати зовнішню присутність. Близько 45 млн грн було спрямовано на модернізацію фарбувального виробництва та встановлення обладнання німецької компанії Thies, що дає змогу збільшити річний випуск тканин до 4,6 млн погонних метрів. Розпочато будівництво другої черги виробничих приміщень площею 12 тис. кв. м, введення яких заплановане на 2024 рік. Експорт за підсумками 2023 року зріс на 22% і досяг \$ 7.8 млн. Основними торговельними партнерами стали Німеччина, Польща та Нідерланди.

Серед ключових конкурентів галузі вирізняється ПАТ «Роменська товарна фабрика» — одне з найстаріших текстильних підприємств із понад 120-річною історією. Фабрика спеціалізується на виробництві понад 900 видів базовняних і змішаних тканин, працює за повним циклом і забезпечує роботою близько 1400 працівників. У 2023 році обсяг виробництва підприємства зріс до 25,4 млн погонних метрів, а географія експорту розширилася за рахунок Канади та Мексики.

Ще один важомий конкурент — ПАТ «Текстерна» (Хмельницька область), лідер українського ринку технічних тканин. Підприємство виробляє асортимент продукції з базальтових, скловолоконних, арамідних та інших матеріалів і експортує до понад 50 країн світу. Попри складні логістичні умови 2023 року фабрика зберегла виробничий обсяг на рівні 24,8 млн м². Значні інвестиції у технічне переоснащення та розширення інфраструктури (65 млн грн) створюють передумови для збільшення потужностей до 30 млн м² у 2024 році.

ПАТ «Валентіа» (Львівська область) належить до провідних українських швейних підприємств і спеціалізується на виробництві жіночого, чоловічого та дитячого одягу, білизни, сорочок, а також військової форми. На підприємстві працює близько 1150 осіб. У 2023 році компанія випустила 3,2 млн одиниць продукції, більшу частину якої — майже 70% — було реалізовано на зовнішні ринки.

У 2023 році виробничі показники зросли на 17,5% і досягли 3,72 млн одиниць. Збільшення було зумовлене активним нарощенням випуску чоловічого, дитячого та спеціалізованого одягу, зокрема військової форми для державних структур. Експортна діяльність підприємства також посилася: обсяги продажів за кордон зросли на 23% і становили \$27,2 млн. Основними країнами-імпортерами стали Нідерланди, Німеччина, Румунія та Канада. На 2024 рік заплановано будівництво нового складського комплексу площею 3 тис м², інвестиції у який становитимуть 45 млн грн.

ТОВ «Трикотажна фірма «Полісія» (Рівненська область) спеціалізується на виробництві широкого спектра трикотажних виробів — від білизни та верхнього трикотажу до спортивного та спеціального одягу. Підприємство активно

співпрацює з ринками ЄС, США та Канади. У 2022 році компанія виробила близько 3 млн одиниць продукції.

Попри падіння внутрішнього попиту у 2023 році, «Поліся» збільшила випуск виробів до 3,25 млн одиниць (+8,3%), що стало можливим завдяки розширенню експортної присутності в таких країнах, як Нідерланди, Бельгія та Данія. У 2024 році підприємство планує відкрити виробничий підрозділ із виготовлення лімітованих колекцій на замовлення іноземних брендів, інвестувавши в проєкт приблизно 12 млн грн.

Для всебічного визначення стратегічної позиції ПрАТ «Едельвіка» на українському та міжнародному ринку текстильної продукції здійснено SWOT-аналіз (табл. 2.4). Такий інструмент дає змогу системно окреслити ключові внутрішні переваги та проблемні зони підприємства, а також оцінити зовнішні чинники, які формують потенційні перспективи розвитку або створюють ризики. Отримані результати слугують підґрунтям для вироблення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних позицій компанії, раціональне використання її ресурсної бази та своєчасне реагування на можливі загрози ринкової середовища.

Отримані результати SWOT-аналізу свідчать, що ПрАТ «Едельвіка» володіє суттєвими передумовами для подальшого стратегічного зростання. Поєднання високих стандартів виготовлення продукції, орієнтації на сучасні дизайнерські рішення та напрацьованого іміджу надійного виробника формує міцну основу для зміцнення позицій на ринку. Найбільш перспективними векторами розвитку є розширення присутності на зовнішніх ринках, вихід на нові споживчі сегменти та активне впровадження технологічних інновацій у виробничі процеси.

Разом із тим підприємству необхідно зосередити увагу на підвищенні рівня цифрової трансформації, модернізації обладнання, скороченні витрат та інтенсифікації маркетингових інструментів, особливо тих, що пов'язані з онлайн-комунікаціями. Ефективне поєднання наявних конкурентних переваг із реалізацією відкритих можливостей формує передумови для досягнення

ричкових позицій, збільшення фінансових результатів та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємства

	Можливості	Загрози
	1) Вихід на нові закордонні ринки, передусім України Східної Європи та Балтії. 2) Впровадження високотехнологічних автоматизованих рішень у виробничий процес. 3) Зростання задоволеності споживачів у якості продукції українського виробництва.	1) Невизначеність валютного курсу та інфляційні коливання, які підвищують виробничі витрати. 2) Посилення конкурентного тиску з боку як українських, так і зарубіжних текстильних компаній. 3) Значна залежність від імпортованих матеріалів та комплектуючих виробів.
Сильні сторони	1) Високі стандартні якості продукції, що відповідають європейським вимогам. 2) Стійка репутація бренду та сформована довіра серед споживачів. 3) Кооперація з провідними дизайнерами (наприклад, Андре Таком), що забезпечує унікальність та преміальність модельних лінійок.	Поле «С1М» - Акцент на відомості бренду та вже сформованій довірі може стати фундаментом для масштабування експорту та розширення міжнародної присутності. Поле «С1З» - Необхідно сформувати систему антикризових заходів, зокреда, диверсифікувати наслідки ринкових коливань. Активізує просування бренду, розширення асортименту та підвищення унікальності колекцій стануть інструментами протистояння сильним конкурентам.
Слабкі сторони	1) Обмежені фінансові можливості для технічного оновлення та модернізації. 2) Низький рівень автоматизації управлінських та збутових процесів. 3) Недостатньо розвинена онлайн-торгівля та цифрові канали маркетингу.	Поле «СлМ» - Вирішенням класичних місць може стати залучення зовнішніх інвестицій, участь у міжнародних грантових програмах та індустріальних проєктах. Водночас доцільно активізувати цифрові інструменти просування й поступово розширювати онлайн-канали продажу. Поле «СлЗ» - Зменшення ризиків можливе через оптимізацію витрат, диверсифікацію постачальників сировини та покращення фінансової стійкості підприємства, що дасть змогу краще протистояти зовнішнім загрозам.

У свою чергу, застосування інструментів PEST-аналізу дає змогу комплексно оцінити зовнішні чинники, що визначають умови функціонування підприємства. Такий підхід є необхідним для ПрАТ «Ідельвіка», оскільки політичні, економічні, соціальні й технологічні процеси формують загальний

контекст, у якому здійснюється виробнича й комерційна діяльність. Ретельне дослідження цих груп факторів допомагає визначити ключові тренди, можливі ризики та потенційні точки зростання, що надає використовуватися для формування збалансованої стратегії розвитку підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Едельвіка»

Фактор	Сутність впливу на діяльність підприємства	Характер впливу
Політичні (P)	– Державні програми підтримки українських виробників і компаній-експортерів створюють сприятливі умови для ведення бізнесу. – Можливість отримання пільгових кредитів для МСП стимулює модернізацію та інвестиційну активність. – Процес уніфікації національних стандартів із нормами ЄС відкриває доступ до міжнародних ринків. – Надмірна зарегульованість та складність процедури у сфері ЗЕД ускладнюють вихід на зовнішні ринки. – Нестабільна безпекова ситуація негативно позначається на плануванні та інвестиційних рішеннях.	Змішаний (позитивні та негативні аспекти)
Економічні (E)	– Зростання інфляції та коливання курсу валют збільшують витрати на імпортовані матеріали та комплектуючі. – Поступова стабілізація економіки створює передумови для розширення виробництва. – Підвищений попит на продукцію українських компаній підтримує внутрішні продажі. – Дорожчання енергоносіїв та комунальних послуг збільшує виробничі витрати. – Залучення інвестицій сприяє модернізації виробничого обладнання та підвищенню ефективності.	Переважно позитивний, але зі значними ризиками
Соціальні (S)	– Посилення уваги до екологічності та якості стимулює розвиток виробництва високої текстильної продукції. – Підтримка українського виробника з боку населення сприяє зростанню попиту на продукцію підприємства. – Молодша аудиторія формує нові вимоги до стилю, дизайну та трендів. – Посилення впливу модних тенденцій вимагає регулярного оновлення асортименту. – Міграція кваліфікованих спеціалістів за кордон знижує доступність професійних кадрів.	Загалом позитивний
Технологічні (T)	– Активне освоєння автоматизованих технологій оптимізує виробничі процеси та знижує витрати. – Використання інноваційного устаткування підвищує якість продукції та продуктивність праці. – Швидкий розвиток e-commerce створює нові канали збуту й розширює ринок збуту. – Потреба у систематичному технічному оновленні вимагає значних капіталовкладень. – Запровадження цифрових маркетингових інструментів (CRM, таргетинг, SMM) розширює можливості комунікації зі споживачами.	Переважно позитивний

Результати проведеного PEST-аналізу демонструють, що діяльність ПрАТ «Едельвіка» перебуває під впливом як сприятливих, так і ризикових зовнішніх факторів. З політичного боку, держава забезпечує умови для підтримки експорторієнтованих підприємств та стимулювання розвитку текстильної галузі, проте наявність бюрократичних процедур та загальна нестабільність можуть обмежувати ділову активність.

Економічні чинники виявляються двозначними. Інфляційні процеси та коливання валютного курсу створюють додаткові витрати, водночас підвищений попит на українську продукцію та залучення інвестицій у модернізацію обладнання відкривають можливості для зростання та підвищення ефективності виробництва.

Соціальні тенденції переважно позитивні. Сучасні споживачі віддають перевагу високоякісним, стильним та етичним товарам, що відповідає концепції бренду «Едельвіка». Водночас міграція кваліфікованих кадрів за кордон вимагає від підприємства посиленої уваги до мотивації персоналу, підвищення рівня соціальних гарантій та покращення умов праці.

Технологічний аспект є критично важливим для стратегічного розвитку. Підприємство активно впроваджує автоматизовані виробничі системи, модернізує обладнання та розширює присутність у цифровому середовищі, що дозволяє оптимізувати процеси, підвищити якість продукції та забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, ПрАТ «Едельвіка» володіє значним потенціалом для адаптації до змін зовнішнього середовища, використання сприятливих можливостей та мінімізації ризиків завдяки інноваційному підходу, стратегічному управлінню та високій репутації бренду. Аналітичне дослідження діяльності підприємства є важливим етапом виробничої практики, оскільки дозволяє оцінити реальний стан господарювання, ефективність управлінських рішень та конкурентоспроможність компанії на сучасному ринку.

Проаналізуємо чисельність персоналу підприємства (табл. 2.6).

Аналіз структури та динаміки чисельності персоналу ПрАТ «Едельвіка» (табл. 2.6) свідчить про оптимізацію кадрового складу та підвищення

ефективності трудових ресурсів. Протягом 2022–2024 років чисельність персоналу змінювалася з 232 до 214 осіб, що свідчить про скорочення на 9,3% у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Такі зміни можуть бути пов’язані з оптимізацією організаційної структури та впровадженням сучасних технологій у виробництві.

Таблиця 2.6

Оцінка чисельності персоналу підприємства та ефективності його функціонування

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення +/-		Темп приросту, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	232	236	214	-22	-17	1,7	-9,3
Виробництво, тис.грн./особу	16,1	21,3	24,8	3,2	3,5	32,2	16,4
Трудомісткість праці, нормо-годин осіб/тис.грн.	5,6	5,1	4,4	0,5	-0,7	-8,9	-13,7
Витрати на оплату праці, тис.грн.	37 393	34 659	43 337	7 266	8 678	26,5	25
Середньомісячна заробітна плата, грн.	16 500	18 000	20 200	1 500	2 200	9,1	12,2
Коефіцієнт плінності кадрів	3,1	5,4	4,9	2,3	-0,5	66,1	-9,3

Водночас продуктивність праці за період зросла суттєво: у 2023 році вона досягла 21,3 тис. грн на одного працівника, що на 32,2% більше порівняно з попереднім роком, а у 2024 році підвищилася до 24,8 тис. грн. Це свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів та вдосконалення організаційно-виробничих процесів.

Витрати на оплату праці демонстрували стабільне зростання, збільшившись з 34 659 тис. грн у 2023 році на 26,5% до 43 337 тис. грн у 2024 році. Водночас показник трудомісткості продукції знизився з 5,6 до 4,4 нормо-годин на одного працівника, що свідчить про оптимізацію виробничих операцій. Коефіцієнт плінності кадрів також показав позитивну динаміку, зменшившись з 5,4 у 2023 році до 4,9 у 2024 році, що свідчить про ефективну кадрову політику та поліпшення умов праці на підприємстві.

Загалом проведений аналіз персоналу підтверджує, що ПрАТ «Буделька» успішно поєднує оптимізацію чисельності з підвищенням продуктивності та

збереженням стабільного кіндрового потенціалу, що є важливою складовою конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

Здійнямо оцінку наявності та придатності основних засобів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка наявності та придатності основних засобів підприємства

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення +/-		Темп зростання, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	33227	33244	42180	-1973	8936	-5,6	26,9
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	82590	89706	107754	7116	18048	8,6	20,1
Знос основних засобів, тис.грн.	47373	56462	65574	9089	9112	19,1	16,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	57,3	62,9	60,8	5,6	-2,1	9,7	-3,3
Коефіцієнт придатності основних засобів	42,7	37,1	39,2	-5,6	2,1	-13,1	5,7

Аналіз вартості основних засобів ПрАТ «Едельвіка» за період дослідження показав різноманітні тенденції. Залишкова вартість основних засобів у 2023 році знизилася на 5,6% і становила 33 244 тис. грн. Проте у 2024 році спостерігалося значне зростання цього показника на 26,9%, досягнувши 42 180 тис. грн. Така динаміка свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази та інвестиційну діяльність підприємства.

Первісна вартість основних засобів протягом усього періоду демонструвала стабільне зростання. Знос обладнання також збільшувався, підвищившись із 47 373 тис. грн у 2022 році до 65 574 тис. грн у 2024 році.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2023 році погіршився з 57,3% до 62,9%, однак у 2024 році покращився до 60,8%, що відображає ефективність інвестиційних заходів. Аналогічно, коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 42,7% до 37,1% у 2023 році, а у 2024 році підвищився до 39,2%,

підтверджуючи позитивний вплив модернізації обладнання на технічний стан активів.

Далі доцільно проаналізувати динаміку показників ефективності використання основних засобів підприємства (жол. 2.8), що дозволить оцінити продуктивність вкладених інвестицій та раціональність експлуатації матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	82590	89700	107754	7116	18048	8,6	20,1
Фондовіддача основних засобів	1,56	1,97	1,71	0,41	-0,26	26,3	-13,2
Фондомісткість основних засобів	0,64	0,50	0,58	-0,14	0,08	-21,8	16,0
Фондоозброєність	355,9	380	503,5	24,2	123,4	6,8	32,5

Ефективність використання основних засобів ПрАТ «Едснвіка» протягом аналізованого періоду демонструє неоднозначну динаміку. Показник фондовіддачі зростав із 1,56 у 2022 році до 1,97 у 2023 році, що відповідає зростанню на 26,3%. Однак у 2024 році фондовіддача знизилася до 1,71, зменшившись на 13,2%, що свідчить про те, що приріст вартості основних засобів у 2024 році не був пропорційно відображений у вояках виробництва.

Показник фондомісткості демонструє протилежну тенденцію. Він зменшився з 0,64 у 2022 році до 0,50 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази. Проте у 2024 році фондомісткість зросла до 0,58, що вказує на тимчасове зниження ефективності експлуатації основних засобів.

Фондоозброєність працівників відзначалася стійким зростанням протягом усього періоду. У 2023 році вона збільшилася на 6,8% і досягла рівня 380, а у 2024 році показник зріс на 32,5%, досягнувши 503,5. Це значне підвищення

відображає активну модернізацію виробничих потужностей і вкладення підприємством інвестицій у оновлення обладнання.

Для отримання комплексного уявлення про фінансово-економічний стан ПрАТ «Едельвіка» наступним етапом є аналіз вартості та структури оборотних активів підприємства (табл. 29), що дозволить оцінити ліквідність, оборотність та ефективність використання короткострокових ресурсів.

Таблиця 29

Оцінка вартості та структури оборотних активів підприємства

Показники	2022	2023	2024	Питома вага оборотних активів, %			Абсолютне відхилення, тис. грн.	
				2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Виробничі запаси	38108	42755	63914	21,8	21,7	26,4	4647	2159
Незавершене виробництво	19274	16135	26494	7,25	8,2	10,6	-3144	10364
Готова продукція	63579	89165	112693	36,4	45,3	45,2	25484	23632
Товари	3434	2607	4792	1,97	1,8	1,9	173	1185
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13431	19640	27845	15,70	10	11,2	6209	8205
Дебіторська заборгованість за розрахунками.	21103	12659	4563	2,43	6,1	1,9	-8455	7887
Інша поточна дебіторська заборгованість	62	6036	4594	0,0	3	1,8	1954	-1422
Гроші та їх еквіваленти	15155	6204	1923	8,68	3,1	0,8	-8951	-428
Витрати майбутніх періодів	26	106	11	0,01	0,05	0,004	80	-95
Інші оборотні активи	488	78	182	0,28	0,02	0,07	-410	104
Усього оборотні активи	174660	190249	249213	100	100	100	21589	52964

Структура оборотних активів ПрАТ «Едельвіка» протягом аналізованого періоду зазнала помітних змін, що відображає динаміку розвитку виробничих потужностей та операційної діяльності підприємства. Виробничі запаси істотно збільшились як в абсолютному вираженні, так і в частці від загальної суми оборотних активів, з 38 108 тис. грн у 2022 році до 63 914 тис. грн у 2024 році. Їхня частка у структурі оборотних активів зростає з 21,8% до 26,4%, що свідчить про активне нарощування матеріально-технічної бази підприємства.

Дебіторська заборгованість за продукцію продемонструвала нестійку динаміку, збільшившись з 13 431 тис. грн у 2022 році до 27 845 тис. грн у 2024 році. При цьому її частка в структурі оборотних активів зменшилася з 15,7% до 11,2%, що свідчить про більш збалансоване управління продажами та

кредитуванням клієнтів. Показник дебіторської заборгованості за розрахунками скоротився з 24 103 тис. грн у 2022 році до 4 763 тис. грн у 2024 році, що відображає підвищення ефективності роботи з контрагентами та покращення системи фінансового контролю.

Загальна сума оборотних активів підприємства зросла з 174 660 тис. грн у 2022 році до 249 213 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 42,7%. Це зростання демонструє розширення операційної діяльності, збільшення ресурсної бази та готовність підприємства забезпечувати стабільний обсяг виробничих процесів.

Наступним кроком є аналіз динаміки показників ефективності використання оборотних активів, який представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.10

Динаміка показників ефективності використання оборотних активів

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, %		Відносний приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Середньорічний залишок оборотних активів, тис. грн.	120252	185434	222731	65202	37277	54,2	20,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,07	0,90	0,83	-1,17	-0,07	-7,7	-7,8
Коефіцієнт оборотності запасів	1,2	0,9	0,63	-0,3	-0,27	-50	-30
Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів	156	116,5	1440	39,5	1223,5	-25,5	1277,7
Середня тривалість одного обороту запасів, днів	301	401	579	101	174	33,2	43
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,54	0,63	1,30	0,09	0,57	16,6	90,5

Аналіз ефективності використання оборотних активів ПрАТ «Едельвіка» за 2022–2024 роки показав істотні зміни. Середньорічний залишок оборотних активів зріс на 83,2% (з 120 252 до 222 731 тис. грн), що свідчить про активне нарощування оборотних коштів.

Водночас спостерігається значне погіршення показників оборотності: коефіцієнт оборотності активів знизився з 1,07 до 0,83, а оборотність запасів впала майже вдвічі – з 1,2 до 0,63. Період обороту активів у 2024 році зріс на 116,5

до 400 днів, запасів - з 384 до 579 днів, що свідчить про уповільнення операційного циклу.

Коефіцієнт завантаження активів підвищується з 0,54 до 1,26, підтверджуючи зниження ефективності використання оборотного капіталу. Такі тенденції можуть бути зумовлені як зовнішніми чинниками (зміни ринку), так і внутрішніми проблемами у управлінні запасами та дебіторською заборованістю.

2.2. Оцінка інноваційного потенціалу, фінансової стійкості та цифрової зрілості підприємства

Оцінка стану підприємства в контексті інноваційного розвитку дозволяє визначити його готовність до впровадження нових стратегій, а також оцінити здатність адаптуватися до цифрової трансформації та змін ринкових умов. Для ПрАТ «Едельвіка» критично важливими є три взаємопов'язані аспекти: інноваційний потенціал, фінансова стійкість та цифрова зрілість.

Інноваційний потенціал визначає здатність підприємства створювати нові продукти, послуги та процеси, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги. Для ПрАТ «Едельвіка» цей потенціал формується на основі комплексного поєднання кадрових ресурсів, технологічної бази та інноваційної культури, а також наявності стратегічної орієнтації на розвиток нових продуктів та інтеграцію цифрових технологій.

Кадровий ресурс є однією з ключових складових інноваційного потенціалу. У випадку ПрАТ «Едельвіка» він характеризується:

1) високою кваліфікацією та досвідом: на підприємстві працюють технологи з багаторічним досвідом у текстильному виробництві та дизайнери, які спеціалізуються на дитячому оiaзі та іграшках.

2) молоді кадри: політика омолодження персоналу забезпечує притік нових ідей та енергійності, що стимулює креативність.

3) атестації та підвищення кваліфікації - регулярні атестації працівників та внутрішні тренінги дозволяють підтримувати високий рівень професійних навичок.

4) міждисциплінарна взаємодія - технологи та дизайнери тісно співпрацюють для створення індивідуальних колекцій та унікальних виробів, що підвищує гнучкість підприємства у впровадженні нових продуктів.

Кадровий потенціал ПрАТ «Елельвіка» є сильним і дозволяє ефективно реалізовувати інноваційні проекти, проте потребує постійного оновлення знань у сфері цифрових технологій та сучасних матеріалів.

Технології та виробничі потужності є фундаментом для впровадження інновацій

1) обладнання - сучасне швейне та оздоблювальне устаткування дозволяє виконувати продукцію високої якості, проте частина процесів залишається ручною, що знижує швидкість виробництва.

2) автоматизація та цифровий контроль - підприємство частково інтегрувало цифрові інструменти для контролю якості та обліку матеріалів, проте повна інтеграція ERP-систем та автоматизованих виробничих ліній ще не завершена.

3) інфраструктура для R&D - наявність досвідчених майстрів дозволяє тестувати нові матеріали та зразки продукції, але обмежені фінансові ресурси зменшують масштаб інноваційних експериментів.

4) інтеграція зі сферою дизайну - технологічні можливості виробництва дозволяють реалізовувати навіть нестандартні дизайнерські рішення, що підвищує конкурентну привабливість продукції.

Технологічна база є достатньою для поточного виробництва, але потребує модернізації та інтеграції цифрових систем для масштабованого впровадження інновацій.

Інноваційна культура підприємства визначає готовність персоналу та менеджменту до змін і нововведень.

1) співпраця з дизайнерами - ПрАТ «Едельвіка» активно працює з відомими українськими та міжнародними дизайнерами, що дозволяє створювати унікальні колекції.

2) кастомізація продукції - підприємство впроваджує підходи розширеної кастомізації, що відповідає сучасним тенденціям ринку і формує унікальну цінність для клієнтів.

3) структура інновації - створення центрів цифрових рішень та дизайн-студій сприяє формуванню середовища, де ідеї швидко реалізуються у виробничі процеси.

4) мотиваційні програми - стимулювання персоналу до впровадження нових ідей та винахідницьких рішень через внутрішні конкурси, премії та навчання.

Інноваційна культура на підприємстві є однією з найсильніших сторін, що забезпечує швидке впровадження нових ідей, проте потребує системної підтримки цифрових інструментів для оптимізації управлінських процесів.

ПрАТ «Едельвіка» активно працює над впровадженням інновацій, проте ресурси для проведення НДДКР мають певні обмеження, що впливає на реалізацію стратегії розвитку нових продуктів та технологій. Власні кошти підприємства є обмеженими, тому для фінансування НДДКР необхідно залучати зовнішні джерела, включаючи інвестиції та гранти. Наявна матеріально-технічна база дозволяє реалізовувати тестові колекції продукції, проте масштабне впровадження нових технологій обмежене.

Підприємство використовує сучасні методи аналізу ринку та споживчих трендів для планування НДДКР. Разом із тим, інтеграція з цифровими платформами та автоматизованими системами управління ще недостатня.

Ресурси для НДДКР залишаються обмеженими, що стримує повне впровадження інноваційної стратегії. Проте грамотне планування, пріоритетизація проєктів та залучення зовнішніх інвесторів значні значною мірою компенсують ці обмеження та забезпечити стійкий розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Наступним кроком пропонується перейти до детальної оцінки інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка», представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розширена оцінка інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка»

Критерій	Поточний стан	Оцінка (1–5)	Коментар
Кадровий потенціал	Досвідчені технологи, дизайнери, молоді кадри	4,5	Сильна команда з високим потенціалом креативності
Технології та обладнання	Частково автоматизоване, сучасне устаткування	3,5	Потрібна модернізація, інтеграція цифрових систем і автоматизація
Інноваційна культура	Висока, дизайн-співпраця, колаборації	4,5	Сильний акцент на персоналізацію продукції, підтримку творчості
Ресурси та НДДКР	Обмежені, залежність від зовнішніх інвесторів	3	Потреба в додаткових фінансах, ефективне планування НДДКР
Структурна готовність	Центр цифрових рішень, дизайн-студія	4	Впроваджена база для швидкої реалізації інноваційних проєктів

ПрАТ «Едельвіка» демонструє високий потенціал для інноваційної діяльності завдяки сильній команді, активній інноваційній культурі та частково сучасній технологічній базі. Для повної реалізації стратегії потрібне додаткове фінансування НДДКР, модернізація виробничого обладнання та інтеграція цифрових платформ. Це створює базу для впровадження гібридної інноваційної бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Розглянемо основні техніко-економічні показники ПрАТ «Едельвіка» (таблиця 2.12). Аналіз цих показників дозволить зробити висновки про тенденції розвитку підприємства, його потенціал для зростання та можливі напрямки оптимізації діяльності.

Аналіз динаміки ключових фінансових показників ПрАТ «Едельвіка» за 2022–2024 роки демонструє загалом позитивні, але різноспрямовані тенденції розвитку. Чистий дохід від реалізації продукції протягом цього періоду зростав - з 129,416 тис. грн у 2022 році до 183,112 тис. грн у 2024 році. На найбільш значне

збільшення спостерігалось у 2023 році (+36,7%), тоді як у 2024 році темпи зростання укоротилися до 4,6%, що може свідчити про стабілізацію обсягів продажів на досягнутому рівні.

Таблиця 2.12

Динаміка основних показників діяльності підприємства

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +		Темп приросту, %	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	120416	176972	185112	47556	8140	36,7	4,6
Об'ємність реалізованої продукції, тис. грн.	81305	111335	113402	30630	1467	37,6	1,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	48111	65037	71710	16926	6673	35,1	10,3
Операційні витрати, тис. грн.	23528	11927	6956	-11841	-4971	-49,8	-41,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6888	19024	27474	12136	8450	176,6	44,4
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	35217	33244	42180	-1973	8936	-5,6	26,9
Запаси підприємства, тис. грн.	124395	151553	201892	27160	50340	21,8	33,5
Дебиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	15431	19640	27845	6209	8205	40,2	41,8
Власний капітал, тис. грн.	118297	132201	167994	13904	30793	11,8	22,4
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	5571	5291	1532	-286	-3159	-5,1	-71,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	232	216	214	4	-22	1,7	-9,3

Валовий прибуток ПрАТ «Едальвіка» протягом аналізованого періоду демонстрував стійке зростання, збільшившись з 48 111 тис. грн. у 2022 році до 71 710 тис. грн. у 2024 році. Найбільш істотне зростання спостерігалось у 2023 році на 35,1%, досягнувши 65 037 тис. грн. У 2024 році приріст склав 10,3%, що перевищило темпи зростання чистого доходу і свідчить про підвищення рентабельності виробництва.

Чистий прибуток підприємства продемонстрував ще більш виразну позитивну динаміку. З 6 888 тис. грн. у 2022 році він зріс до 19 024 тис. грн. у 2023

році, що відповідає приросту на 176,1%. У 2024 році чистий прибуток досяг 27 474 тис. грн, збільшившись на 44,4%, що підтверджує стабільне поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства та ефективність його господарської стратегії.

Фінансова стійкість визначає здатність компанії виконувати зобов'язання, забезпечувати розвиток та впровадження інновацій без значних ризиків банкрутства. Для оцінки використовуються коефіцієнти ліквідності, фінансової незалежності та рентабельності (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Фінансові показники ПрАТ «Едельвіка» (2024 р.)

Показник	Значення	Коментар
Поточна ліквідність	1,8	Достатній рівень для покриття короткострокових зобов'язань
Швидка ліквідність	1,2	Високий рівень платоспроможності без ураження запасів
Рентабельність продажів	14%	Стійкий прибуток при зростаючих витратах
Частка власного капіталу	55%	Мінімізація фінансових ризиків, зниження залежності від кредитів
Залучений капітал	45%	Контрольоване фінансування з боку банків та інвесторів

Фінансова стійкість ПрАТ «Едельвіка» дозволяє планувати інноваційні проекти та цифрову трансформацію без значного ризику перевищення фінансових можливостей.

Цифрова зрілість підприємства визначає його здатність ефективно впроваджувати інформаційні та цифрові технології у всі сфери бізнесу: виробництво, управління, маркетинг, логістику та взаємодію з клієнтами. Для ПрАТ «Едельвіка» цифрова трансформація є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності, скорочення операційних витрат та створення нових каналів продажів.

Основні аспекти цифрової зрілості:

1. Системи управління підприємством (ERP) - ПрАТ «Едельвіка» використовує ERP-системи (Гр. Підприємство 3.3) для обліку виробництва, контролю фінансів та ресурсів. На даному етапі система частково автоматизована і не інтегрована з онлайн-продажами та платформами

управління клієнтськими даними, що обмежує оперативне оприлюднення аналітичних та стратегічних рішень.

2. Документообіг (М.Е.Вос. EDI-N) - підприємство впровадило електронний документообіг, що забезпечує швидкий та безпечний обмін фінансовими, податковими та комерційними документами із постачальниками та покупцями. Ця система дозволяє скоротити час обробки документів, підвищити точність обліку та зменшити людський фактор при обліку.

3. Цифрові канали взаємодії з клієнтами та партнерами: - на сьогодні інтеграція цифрових каналів обмежена: є базові онлайн-продажі та соціальні мережі, проте відсутня єдина CRM-система, яка б централізувала дані про клієнтів, історію покупок та маркетингові активності. Впровадження CRM дозволить оптимізувати взаємодію з клієнтами, персоналізувати пропозиції та підвищити лояльність.

4. Аналітика даних та прогнозування: підприємство застосовує фрагментарну аналітику: збираються дані про продажі та виробництво, але їх обробка не інтегрована у єдину платформу. Впровадження BI-системи та алгоритмів прогнозування попиту дозволить швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати виробничі та логістичні процеси, а також підвищити точність планування.

5. Онлайн-продажі та e-commerce - рівень інтеграції онлайн-продажів залишається початковим. Необхідно розробити єдину платформу для e-commerce, інтегровану з ERP та CRM, що дозволить автоматизувати обробку замовлень, управління запасами та підвищити охоплення ринку.

Розглянуті аспекти цифрової зрілості ПрАТ «Зеленька» свідчать про наявність базової цифрової інфраструктури, яка охоплює управління виробничими та фінансовими процесами, документообіг, часткову інтеграцію онлайн-продажів і використання соціальних мереж. Водночас підприємству бракує єдиної CRM-системи, інтегрованої аналітики та повноцінної платформи e-commerce, що обмежує оперативне прийняття стратегічних рішень, прогнозування попиту та персоналізацію взаємодії з клієнтами.

Для наочності та комплексної оцінки рівня цифрової зрілості підприємства доцільно представити ці дані у вигляді таблиці з індикаторами готовності та рівнями інтеграції (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка цифрової зрілості ПрАТ «Едельвіка»

Компонент	Поточний стан	Оцінка (1–5)	Коментар
ERP/IC	Використовується для обліку та контролю	1	Не інтегровано повністю з онлайн-продажами, частково відсутня аналітика
CRM	Відсутня єдина система	2	Необхідна централізація даних про клієнтів для персоналізації продажів
Документообіг	M.E.Doc, EDI-N	2	Забезпечує електронну взаємодію з партнерами, скорочує обробку документації
Аналітика даних	Частково застосовується	3	Потрібна централізована BI-система для прогнозування попиту та оптимізації процесів
Онлайн-канали	Початковий рівень	2	Відсутня єдина платформа e-commerce; інтеграція з ERP/CRM дозволить масштабувати продажі
Цифрові інновації	Пілотні проекти	3	Впроваджуються елементи кастомізації та 3D-моделювання продукції

Розширений аналіз цифрової зрілості ПрАТ «Едельвіка» демонструє наявність базової цифрової інфраструктури та визначає ключові напрями її розвитку. ERP-системи обліку дозволяють контролювати матеріали, продукцію та фінанси, проте їхнє використання обмежене внутрішніми адміністративними процесами. Інтеграція ERP з CRM та платформою e-commerce відкриє можливість автоматичного формування звітів про замовленнях та аналітики поведінки клієнтів, що сприятиме прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень.

Впровадження єдиної CRM-системи дозволить об'єднати всі канали комунікації, автоматизувати персональні пропозиції та маркетингові кампанії, що позитивно вплине на повторні продажі та середню маржинальність продукції. Водночас наявні системи електронного документообігу (M.E.Doc та EDI-N) скорочують ручну роботу та забезпечують відповідність державним стандартам.

але потребують більш тісної інтеграції з ERP для автоматичного обліку контрактів і накладних.

Часткова аналітика та відсутність єдиної ІТ-платформи обмежують можливості прогнозування продажів і планування виробництва. Впровадження ІТ-системи дозволить створювати сценарії розвитку, оптимізувати логістичні процеси, контролювати запаси та планувати виробництво на основі актуальних даних у реальному часі.

Що стосується онлайн-продажів, їхній потенціал для масштабування на зовнішніх ринках залишається високим. Розширення присутності в e-commerce та автоматизація обробки замовлень дозволить скоротити час виконання замовлень, підвищити охоплення ринку та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Цифрова зрілість ПрАТ «Едельвіка» знаходиться на середньому рівні, що створює умови для масштабної трансформації бізнесу через:

1. Інтеграцію ERP та CRM для управління виробництвом, клієнтами та аналітикою.
2. Розширення онлайн-продажів та створення єдиної e-commerce платформи.
3. Впровадження ІТ-систем та інструментів прогнозування, що дозволить швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та оптимізувати ресурси.
4. Цифровізацію виробничих процесів, включно з контролем якості, 3D-модельюванням та кастомізацією продукції.

Підвищення цифрової зрілості забезпечить ПрАТ «Едельвіка» конкурентну перевагу на внутрішньому та зовнішньому ринках, знизить операційні витрати та сприятиме створенню нових продуктів з високою доданою вартістю.

Оцінка показала, що ПрАТ «Едельвіка» володіє достатнім інноваційним потенціалом та фінансовою стійкістю для реалізації інноваційної стратегії.

Основними напрямками вдосконалення є:

1. Інвестиції у технології та обладнання, що підвищують ефективність виробництва.
2. Розвиток цифрових систем управління (CRM, BI, онлайн-платформи) для інтеграції клієнтських даних та прогнозування попиту.
3. Стимулювання інноваційної культури, залучення дизайнерів та впровадження кастомізації продукції.

Таким чином, комплексна оцінка підтверджує, що підприємство готове до гібридної інноваційної моделі, поєднуючи цифрові технології, Lean-підходи та персоналізацію продуктів, що дозволить значно підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках.

2.3. Визначення проблем, бар'єрів та стратегічних можливостей цифрової трансформації

У сучасних умовах цифрової економіки підприємства текстильної галузі змушені адаптувати виробничі процеси, логістичні схеми, маркетингові стратегії та моделі взаємодії зі споживачами відповідно до нових технологічних тенденцій. Для ПрАТ «Едельвіка», яке спеціалізується на виготовленні дитячого одягу та текстильних товарів, цифрова трансформація виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й необхідною умовою формування стійких конкурентних переваг.

Оцінка цифрової зрілості дозволяє визначити реальний стан впровадження цифрових технологій, рівень готовності персоналу, ступінь модернізації обладнання та наявність інноваційних ресурсів. На основі проведеного аналізу у межах підприємства було виокремлено кілька ключових компонентів цифрової зрілості: цифровізація операційної діяльності, автоматизація виробничих процесів, рівень розвитку інформаційних систем, використання аналітичних технологій та інноваційна результативність.

У ПрАТ «Едельвіка» створено базовий цифровий контур, який включає використання програм M.E.Doc, EDI-N, CRM на основі власної клієнтської бази, електронний документообіг із постачальниками та регулярний аналіз фінансових

показників. Проте трансформація має вибірковий характер і потребує більшої системності.

У ПрАТ «Едельвіка» створено базовий цифровий контур, який охоплює використання програм М.Е.Doc та EDI-N для електронного документообігу, CRM на основі власної клієнтської бази, взаємодію з постачальниками та регулярний аналіз фінансових показників. Водночас, цифрова трансформація здійснюється вибірково і потребує більш системного підходу для повної інтеграції всіх бізнес-процесів і підвищення ефективності управління підприємством. Детальніше оцінку стану цифрової інфраструктури ПрАТ «Едельвіка» представлено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка цифрової інфраструктури ПрАТ «Едельвіка»

Напрямок оцінювання	Поточний стан	Рівень розвитку (1–5)	Коментар
Управлінський облік та звітність	Використання 1С та М.Е.Doc	4	Система працює стабільно, але потребує інтеграції з CRM
Виробничі процеси	Часткова автоматизація, старі засоби обладнання	3	Позитивна динаміка модернізації, але системність відсутня
Логістика та запаси	Облік у 1С, мінімальна аналітика	3	Потрібно впровадити систему прогнозування
Маркетинг і продажі	Базова CRM, аналіз даних вручну	2	Не вистає системи Big Data та автоматизованих звітів
Кадрові процеси	Електронний облік персоналу	4	Високий рівень, але відсутні HR-аналітичні модулі
Кибербезпека	Антивірусні системи, резервне копіювання	3	Потрібна політика інформаційної безпеки

Інноваційний потенціал ПрАТ «Едельвіка» формується з урахуванням матеріальних та нематеріальних ресурсів - кваліфікації персоналу, виробничих потужностей, фінансової стабільності, технологічної бази та маркетингової активності. Особливу роль відіграють кадрові ресурси, адже на підприємстві діє політика омолодження штату, що сприяє швидкому засвоєнню цифрових інструментів.

Таблиця 2.16

Основні компоненти інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка»

Компонент	Характеристика	Оцінка (1–5)	Пояснення
Технологічний потенціал	Наявність частково модернізованого обладнання	3	Потребує інвестицій у автоматизацію
Кадровий потенціал	Висока кваліфікація, регулярна атестація	4	Позитивний вплив на інноваційність
Фінансовий потенціал	Забезпеченість обіговими коштами, залежність від кредитів	3	Необхідність подальших інвестицій
Маркетинговий потенціал	Розвинута репутація, аналітика	3	Потрібно активізувати digital-маркетинг
Інфраструктурний потенціал	Наявність базової цифрової інфраструктури	4	Інфраструктура достатня для масштабування
Креативний потенціал	Співпраця з дизайнерами, інновації в колекціях	4	Висока здатність до творчих змін

Для комплексної характеристики підприємства застосовано адаптовану модель цифрової зрілості, що включає п'ять рівнів: фрагментарна цифровізація, базова цифровізація, операційна синхронізація, цифрова інтеграція та цифрова екосистема.

На основі аналізу визначено, що ПрАТ «Едельвіка» перебуває між 2-м та 3-м рівнями - тобто між базовою цифровізацією та операційною синхронізацією.

Таблиця 2.17

Рівень цифрової зрілості ПрАТ «Едельвіка»

Рівень	Характеристика	Відповідність підприємства
1. Фрагментарна цифровізація	Відсутні єдині стандарти	Частково відповідає
2. Базова цифровізація	Використання окремих цифрових рішень	Відповідає
3. Синхронізація процесів	Інтеграція основних функцій	Частково відповідає
4. Цифрова інтеграція	Повна автоматизація	Не відповідає
5. Екосистема	Використання IoT, AI, Big Data	Не відповідає

На основі аналізу виявлено низку стримуючих чинників:

- недостатня автоматизація виробничих процесів - багато операцій здійснюється вручну, що підвищує трудомісткість та витрати;

- залежність від імпортованої сировини, що ускладнює планування запасів і потребує точніших цифрових прогнозів;
- відсутність розвиненої digital-маркетингової системи, яка могла б збільшити охоплення клієнтів на міжнародних ринках;
- нерівномірність цифрової компетентності персоналу, що потребує додаткового навчання;
- фінансова залежність від кредитних ресурсів, що обмежує можливості масштабної трансформації.

Оцінка цифрової зрілості та інноваційного потенціалу ПрАТ «ЕкоЛьвів» свідчить про наявність фундаментальної основи для цифрової трансформації, однак для переходу до більш високого рівня необхідно забезпечити:

- 1) модернізацію обладнання та автоматизацію виробництва;
- 2) впровадження комплексної CRM та ERP системи;
- 3) посилення аналітичних інструментів на основі Big Data;
- 4) підвищення цифрових компетенцій персоналу;
- 5) залучення інвестицій для підтримки технологічних змін.

Результати аналізу підтверджують, що підприємство здатне реалізувати інноваційні стратегії розвитку, але потребує системного підходу до цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії та формування стратегічних цілей підприємства

Сучасний розвиток підприємств текстильної промисловості, зокрема, у сегменті дитячого одягу та іграшок, дедалі більше визначається інноваційними чинниками та цифровими трансформаціями. ПрАТ «Едельвіка» функціонує на ринку, що характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами споживчих вподобань та впливом макроекономічних чинників, таких як коливання вартості імпортованої сировини та нестабільність курсу національної валюти. У цьому контексті обґрунтованим стає вибір інноваційної стратегії розвитку, яка поєднує технологічні інновації, цифровізацію бізнес-процесів та персоналізоване виробництво.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про такі ключові фактори:

- 1) **сильні сторони** - високий рівень кваліфікації персоналу, сучасне обладнання, співпраця з відомими дизайнерами, позитивна репутація на внутрішньому ринку, здатність до швидкої адаптації продуктів під запити клієнтів.
- 2) **слабкі сторони** - обмежені внутрішні фінансові ресурси для масштабних НДДКР, часткова цифровізація бізнес-процесів, відсутність єдиної CRM-платформи, що ускладнює системний аналіз попиту та управління клієнтською базою.
- 3) **можливості** - зростання ринків Східної Європи та Балтії, потенціал виходу на азіатські та австралійські ринки, інтеграція e-commerce та кастомізованих колекцій.
- 4) **загрози** - високий рівень конкуренції з боку виробників країн із дешевою робочою силою, коливання цін на імпортовану сировину, ризики зростання витрат у логістиці.

Цей аналіз визначає пріоритети для інноваційного розвитку: підвищення цифрової зрілості, оптимізація виробничих процесів, впровадження індивідуальних та кастомізованих продуктів, диверсифікація ринків збуту.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку ПрАТ «Едельвіка» показує, що для забезпечення стабільного росту та підвищення конкурентоспроможності необхідно обрати комплексну, гібридну інноваційну стратегію. Така стратегія передбачає поєднання технологічних інновацій, цифрової трансформації та персоналізації продукту, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати та створювати унікальну цінність для клієнтів.

Технологічні інновації на ПрАТ «Едельвіка» охоплюють впровадження сучасного швейного та оздоблювального обладнання, а також цифрових систем контролю якості. Це включає:

- 1) автоматизовані швейні комплекси для масового та середньосерійного виробництва, які зменшують людський фактор та підвищують точність пошиття;
- 2) 3D-моделювання та прототипування продукції, що дозволяє швидко створювати нові колекції, візуалізувати дизайнерські рішення та скорочувати цикл від ідеї до готового виробу;
- 3) системи моніторингу якості у реальному часі, які інтегровані з ERP, забезпечують контроль дефектності та оптимізацію виробничих потоків.

Впровадження таких інновацій дозволяє зменшити операційні витрати на 10-15%, скоротити виробничий цикл на 20% а також підвищити стабільність якості продукції. Для підприємства з високою часткою ексклюзивних товарів це є критично важливим, адже навіть незначні відхилення у виробництві можуть знизувати споживчу цінність продукції.

Цифровізація на ПрАТ «Едельвіка» є ключовим елементом стратегії, що спрямована на оптимізацію управлінських та маркетингових процесів, а також на підвищення ефективності комунікації з клієнтами та партнерами. Основні напрямки:

1) інтеграція CRM та ERP-систем, що дозволяє автоматизувати управління замовленнями, вести персоналізовану базу клієнтів, аналізувати попит та прогнозувати продажі;

2) запуск власної онлайн-платформи та e-commerce каналу, що відкриває доступ до міжнародних ринків, забезпечує швидке оформлення замовлень та інтеграцію з логістичними системами;

3) аналітика великих даних (Big Data) та BI-інструменти, які дають можливість швидко реагувати на зміну тенденцій у попиті, оптимізувати асортимент та планувати маркетингові кампанії.

Впровадження цифрової трансформації дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й забезпечити збільшення частки повторних покупок на 15–20%, скоротити час обробки замовлення та підвищити точність прогнозування виробничих потреб.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку дитячого одягу та іграшок успіх підприємства все більше визначається здатністю пропонувати унікальний та індивідуалізований продукт. Для ПрАТ «Едельвіка» персоналізація та кастомізація включає:

1) індивідуальні колекції дитячого одягу, що розробляються з урахуванням побажань конкретних груп клієнтів та включають унікальні дизайнерські рішення;

2) вироби з елементами ручної роботи або авторського дизайну, що дозволяє формувати преміальну цінність продукції та виділяти її серед масових пропозицій конкурентів;

3) формування системи кастомізації через онлайн-платформу, де клієнти можуть обирати колір, матеріал, оздоблення та інші параметри продукції.

Цей підхід забезпечує диференціацію на ринку та формує високий рівень лояльності клієнтів, одночасно підвищуючи середню ціну продажу на 12–18% за рахунок преміальної пропозиції.

Поєднання технологічних інновацій, цифрової трансформації та персоналізації створює системну ефективність:

- 1) внутрішня оптимізація забезпечує ефективне використання ресурсів і зниження витрат;
- 2) технологічні вдосконалення підвищують стабільність і якість продукції;
- 3) орієнтація на клієнта формує унікальну цінність та конкурентні переваги на ринку.

Цей гібридний підхід дозволяє ПрАТ «Едельвіка» не лише реагувати на сучасні виклики, але й створювати нові ринкові можливості, інтегрувати інноваційні бізнес-процеси та забезпечити сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі та отримати наступні результати від впровадження запропонованої стратегії (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Очікувані результати впровадження стратегії

Напрямок стратегії	Очікуваний результат	Ключові показники ефективності
Технологічні інновації	Зменшення витрат, підвищення якості продукції	Зниження собівартості на 10–15%; скорочення виробничого циклу на 20%
Цифрова трансформація	Оптимізація управління, розширення ринків	Збільшення онлайн-продажів на 30%; зростання частки повторних покупок на 15–20%
Персоналізація та кастомізація	Формування унікальної цінності для клієнта	Підвищення середньої ціни товару на 12–18%; збільшення лояльності клієнтів

На основі обраної інноваційної стратегії визначено стратегічні цілі підприємства, які орієнтовані на підвищення стійкості та прибутковості (таблиця 3.2).

Цілі формують систему пріоритетів, яка визначає логіку інноваційної трансформації підприємства, забезпечує баланс між внутрішньою оптимізацією та розширенням ринкових можливостей, а також дозволяє вимірювати ефективність впровадження стратегії через кількісні показники.

Обґрунтований вибір гібридної інноваційної стратегії для ПрАТ «Едельвіка» враховує як внутрішні сильні сторони підприємства, так і зовнішні ринкові виклики. Стратегічні цілі спрямовані на:

- підвищення ефективності виробництва;

- інтеграцію цифрових технологій;
- створення унікальної цінності для споживачів;
- диверсифікацію ринків збуту;
- забезпечення фінансової стабільності.

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі підприємства

Напрямок розвитку	Стратегічна ціль	Критерій досягнення
Технології та виробництво	Оптимізація виробничих процесів та скорочення витрат	Зменшення собівартості на 10–15%; скорочення виробничого циклу на 20 %
Цифровізація та управління	Інтеграція CRM/ERP та запуск онлайн-платформи	Збільшення онлайн-продажів на 30 %; підвищення частки повторних покупок на 15 %
Продуктова стратегія	Розробка індивідуальних колекцій та персоналізованих товарів	Зростання середньої ціни товару на 12–18 %; підвищення лояльності клієнтів
Розширення ринків збуту	Вихід на нові зовнішні ринки	Ріст експорту на 20–25 % протягом 2 років; диверсифікація ринкових ризиків
Фінансовий розвиток	Підвищення інвестиційної спроможності	Частка внутрішніх інвестицій у капітальні витрати $\geq 8\%$ від доходу; позитивний грошовий потік

Реалізація цієї стратегії дозволяє підприємству закріпити позиції лідера на ринку дитячого одягу та іграшок у Східній Європі, одночасно формуючи платформу для подальшого міжнародного розвитку та інноваційних проєктів.

3.2. Проєктування та впровадження цифрової або гібридної бізнес-моделі підприємства

Сучасні виклики ринку дитячого одягу та товарів для дітей потребують від ПрАТ «Едельвіка» не лише впровадження інноваційних технологій, а й комплексного підходу до організації бізнес-процесів. Гібридна бізнес-модель поєднує Lean-орієнтоване виробництво, цифрову трансформацію та персоналізацію продукту, що дозволяє забезпечити ефективність, гнучкість і стійкість підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку ПрАТ «Едельвіка» у сучасних умовах ринку дитячого одягу та товарів для дітей, доцільним є впровадження гібридної бізнес-моделі, що поєднує три ключові

компоненти: Lean-виробництво, цифрову інтеграцію та персоналізацію продукції. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати виробничі процеси, але й створювати унікальну цінність для споживачів, підвищуючи лояльність та прибутковість підприємства.

Основою моделі є оптимізація виробничих потоків через принципи Lean, що забезпечує зменшення витрат, скорочення часу виготовлення продукції та підвищення якості. Для ПрАТ «Едешвіка» це включає:

1) картування операційних потоків. Кожен етап виробництва (від розкрою тканини до пакування готових виробів) аналізується для виявлення неефективних операцій та надлишкових запасів. Наприклад, у виробництві дитячих костюмів скорочено час на переміщення матеріалів між ділянками на 15%.

2) стандартизація операцій - розробка чітких інструкцій для швачок, операторів оздоблювального обладнання та дизайнерів дозволяє уникнути помилок, підвищити стабільність якості та зменшити кількість браку;

3) впровадження цифрового контролю якості передбачає використання датчиків на швейному обладнанні, автоматизованих систем перевірки розмірів та якості швів, а також інтеграція даних у єдину аналітичну систему дозволяє оперативно реагувати на відхилення від стандартів.

Очікувані результати для ПрАТ «Едешвіка»:

- скорочення виробничого циклу на 20–25%;
- зменшення браку на 15%;
- ефективніше використання ресурсів та енергозбереження;
- підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Другий компонент гібридної моделі - побудова цифрової платформи, яка об'єднує CRM, ERP та e-commerce, що дозволяє керувати підприємством у реальному часі. Основні напрямки:

1) аналітика попиту та поведінки споживачів – це впровадження BI-систем дозволяє відстежувати продажі, популярність моделей та сезонні тренди, прогнозувати потреби та оперативно коригувати виробничий план;

2) управління замовленнями та логістикою - цифрова платформа інтегрує процеси від прийому замовлення до доставки кінцевому клієнту, оптимізуючи маршрути постачання та зменшуючи час виконання;

3) персоналізовані пропозиції - CRM-інструменти дозволяють відслідковувати вподобання клієнтів, історію покупок та запропонувати кастомізовані колекції, що підвищує лояльність та повторні продажі;

4) інтеграція e-commerce - онлайн-магазин та платформа для замовлень індивідуальних виробів створюють новий канал продажів, збільшують охоплення аудиторії та зменшують залежність від традиційних дистриб'юторів.

Очікуваний ефект:

- прискорення обробки замовлень та зменшення часу доставки на 20%;
- збільшення онлайн-продажів на 30-35%;
- підвищення лояльності та утримання клієнтів;
- зниження витрат на маркетинг завдяки точковим пропозиціям.

Третій компонент - індивідуальна орієнтація на потреби клієнтів, що особливо важливо для ринку дитячих товарів, де батьки цінують унікальність та безпеку продукції. Основні заходи:

1) виробництво унікальних колекцій - створення дитячого одягу та товарів з авторським дизайном та ручною роботою дозволяє виділитися серед конкурентів та підвищити цінність бренду.

2) модульні виробничі лінії - гнучкі лінії дозволяють швидко міняти конфігурації під конкретні замовлення без значного простоя виробництва;

3) онлайн-інструменти кастомізації - на платформі клієнти можуть самостійно обирати колір, тканину, декоративні елементи та розміри, що створює інтерактивний досвід покупки та підвищує залученість;

4) співпраця з дизайнерами - регулярні колаборації з відомими дизайнерами та молодими талантами створюють унікальні лінії продукції та формують імідж інноваційного підприємства.

Після опису основних принципів гібридної бізнес-моделі ПрАТ «Едельвіка» логічно перейти до конкретизації очікуваних результатів та візуалізації структури моделі. Це дозволяє не лише систематизувати інформацію,

але чітко наочно показати взаємозв'язки між підрозділами та компонентами трансформації.

Таблиця 3.3

Очікувані результати та показники ефективності гібридної бізнес-моделі ІП АТ «Едельвіка»

Напрямок трансформації	Очікуваний результат	Показники ефективності
Lean-виробництво	Скорочення витрат та часу виробництва, підвищення якості	- Зменшення собівартості на 10–15% - Скорочення виробничого циклу на 20–25% - Зменшення браку на 15%
Цифрова інтеграція	Прискорення обробки замовлень, інтеграція CRM/ERP, підвищення онлайн-продажів	- Збільшення онлайн-продажів на 30–35% - Скорочення часу виконання замовлень на 20% - Підвищення лояльності клієнтів (повторні покупки +15%)
Персоналізація та кастомізація	Формування унікальної цінності, диференціація на ринку	- Підвищення середньої ціни товару на 12–18% - Збільшення частки індивідуальних замовлень до 25% - Підвищення залученості клієнтів через онлайн-інструменти

Таким чином, таблиця 3.3 відображає очікувані результати впровадження гібридної моделі та ключові показники ефективності для кожного напрямку трансформації, а схема 3.1 ілюструє організаційну побудову підприємства після цифрової та технологічної інтеграції, демонструючи взаємодію виробничого відділу, цифрового центру та дизайн-студії.

Виробничий відділ: Lean-команда відповідає за оптимізацію потоків та скорочення втрат; QA (контроль якості) забезпечує стабільну продукцію; логістика координує внутрішні та зовнішні поставки.

2. Цифровий центр: CRM управляє взаємодією з клієнтами та персоналізацією замовлень; ERP контролює фінанси, виробництво та ресурси; E-commerce забезпечує онлайн-продажі та інтеграцію платформи.

3. Дизайн-студія: відповідає за кастомізацію, розробку модулівних ліній та індивідуальні замовлення; моделювання та дизайн-колекції реалізують унікальні продукти та авторські серії.

Для ефективної реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «Едельвіга» була запропонована комплексна організаційна структура, яка передбачає чіткий розподіл функцій між ключовими підрозділами та інтеграцію цифрових і технологічних процесів у виробництво і взаємодію з клієнтами. Така структура дозволяє підприємству одночасно оптимізувати внутрішні процеси та розвивати зовнішні ринки, забезпечуючи високий рівень адаптивності та конкурентоспроможності.

Центр цифрових рішень відповідає за розробку та підтримку CRM/ERP-систем, аналітику веб-даних і онлайн-платформи. Це дає змогу інтегрувати клієнтські дані, автоматизувати обробку замовлень, формувати персоналізовані пропозиції та здійснювати прогнозування попиту. Очікуваний ефект – скорочення часу на обробку замовлень, підвищення лояльності клієнтів і оптимізація управлінських рішень.

Lean-виробничий відділ зосереджується на мапуванні виробничих потоків, стандартизації операцій та контролі якості в реальному часі. Використання принципів Lean дозволяє виловляти та усувати втрати у виробництві, зменшувати брак та простой, а також підвищувати ефективність використання ресурсів. Це сприяє скороченню виробничого циклу на 15–20% і зниженню операційних витрат.

Дизайн-студія кастомізації відповідає за розробку індивідуальних колекцій, впровадження авторського дизайну та роботу з зовнішніми дизайнерами. Завдяки цьому підприємство формує унікальну цінність продукції, що дозволяє виділитися на ринку дитячого одягу та підвищити середню маржинальність виробів. Крім того, студія забезпечує інтеграцію креативних рішень у цифрову платформу для кращого формування замовлень клієнтів.

Відділ міжнародної експансії здійснює аналіз зовнішніх ринків, налагоджує логістичні маршрути та контролює сертифікацію продукції для різних регіонів. Його діяльність дозволяє знизити бар'єри для виходу на ринки Східної Європи, Балтії, Азії та Австралії, а також диверсифікувати ризики та збільшити доходи підприємства за рахунок експорту.

Впровадження цієї структури забезпечує не лише швидкість ухвалення управлінських рішень та гнучкість виробничих процесів, а й ефективну взаємодію між підрозділами, що критично важливо в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції. Така модель дозволяє ПрАТ «Едельвіка» оперативно реагувати на зміни ринкових умов, підтримувати високий рівень інноваційності та досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.4

Організаційна структура та функціональні ролі підрозділів ПрАТ «Едельвіка»

Підрозділ	Основні функції	Очікуваний ефект	Додаткові завдання/Інструменти
Центр цифрових рішень	Розробка та підтримка CRM/ERP, веб-аналітика, інтеграція e-commerce, управління клієнтськими даними	Інтеграція даних, оптимізація управління, удосконалення обробки замовлень, підвищення лояльності клієнтів	Впровадження BI-аналітики, автоматизація маркетингових кампаній, аналітика попиту
Lean-виробничий відділ	Моніторинг виробничих потоків, стандартизація операцій, контроль якості в реальному часі, оптимізація ресурсів	Скорочення виробничого циклу на 15–20%, зниження браку та втрат, підвищення ефективності	Впровадження цифрових датчиків, автоматизованих систем контролю, Lean-тренінги персоналу
Дизайн-студія кастомізації	Розробка індивідуальних колекцій, авторський дизайн, колаборації з відомими дизайнерами, інтеграція онлайн-інструментів для кастомізації	Створення унікальної цінності продукції, диференціація на ринку, підвищення маржинальності	Використання 3D-моделювання, онлайн-конструктор для клієнтів, швидке реагування на тренди
Відділ міжнародного експорту	Аналіз зовнішніх ринків, сертифікація продукції, налагодження логістики та партнерств	Розширення ринків, диверсифікація ризиків, збільшення доходів від експорту	Пілотні партії на нових ринках, адаптація продукції під локальні стандарти, моніторинг конкурентів
Відділ маркетингу та продажів	Промовання продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку, рекламні кампанії, робота з e-commerce	Підвищення впізнаваності бренду, збільшення обсягів продажів	Digital-маркетинг, SMM, аналітика ефективності кампаній
Відділ підтримки та обслуговування клієнтів	Робота з замовленнями, обробка запитів, післяпродажне обслуговування	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, стимулювання повторних покупок	Впровадження омніканальних сервісів, інтеграція з CRM

Ця таблиця підкреслює інтеграцію технологічних, цифрових та креативних складових у структурі підприємства, що дозволяє ефективно реалізовувати інноваційну стратегію та гібридну бізнес-модель.

Успішне впровадження гібридної бізнес-моделі для ПрАТ «Едучайка» потребує комплексного та системного підходу до управління ризиками, оскільки будь-які зміни в структурі, технологіях чи процесах можуть призвести до тимчасових втрат ефективності або негативного впливу на фінансові результати підприємства. Управління ризиками передбачає не лише виявлення потенційних загроз, а й розробку превентивних заходів та адаптивних механізмів реагування.

Основні групи ризиків для впровадження гібридної моделі включають організаційні, технологічні, фінансові, ринкові та логістичні. Організаційні ризики пов'язані з можливим опором персоналу до змін у структурі управління та виробничих процесах. Для їх зменшення на підприємстві передбачено проведення навчальних тренінгів з Lean-методології та активне залучення ключових співробітників до процесу трансформації, що забезпечує формування «культури змін» та підвищує готовність колективу до інновацій.

Технологічні ризики зумовлені складністю інтеграції цифрових систем (CRM, ERP, e-commerce), впровадженням аналітичних інструментів та автоматизованих рішень у виробничий та управлінський процес. Для мінімізації негативних наслідків застосовується поступове впровадження, тестування всіх модулів платформи, а також створення резервних цифрових сценаріїв на випадок збоїв або некоректної роботи систем.

Фінансові ризики пов'язані з перевищенням бюджету проекту, що може виникнути через непередбачені витрати на обладнання, програмне забезпечення або навчання персоналу. Управління цим типом ризиків здійснюється через суворий контроль бюджету, формування резервного фонду у розмірі 10% від загальних витрат проекту та регулярний фінансовий аудит усіх етапів трансформації.

Ринкові ризики включають невідповідність продукції очікуванням споживачів на зовнішніх ринках, низьку адаптацію індивідуалізованих колекцій

та зміни попиту. Для зменшення цих ризиків підприємство планує проведення маркетингових досліджень, тестування пілотних партій продукції на нових ринках та активне використання аналітики попиту для адаптації асортименту.

Логістичні ризики виникають через можливі збої в міжнародній доставці, затримки виконання контрактів або проблеми з перевізниками. Для їх мінімізації застосовується диверсифікація постачальників та перевізників, створення запасних маршрутів доставки та налагодження системи моніторингу логістичних потоків у режимі реального часу.

Успішне управління ризиками та отримані результати впровадження гібридної бізнес-моделі створюють підґрунтя для подальшого планування та моніторингу ефективності трансформації підприємства. На основі аналізу ключових груп ризиків та механізмів їхнього управління можна перейти до деталізації конкретних ризиків на кожному етапі реалізації стратегії. Це дозволяє розробити Карту ризиків упровадження бізнес-моделі ПрАТ «Едельвіка», яка стане основою для системного ризик-менеджменту та підготовки адаптивних заходів щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.5
Основні групи ризиків та механізми управління для ПрАТ «Едельвіка»

Група ризиків	Опис ризику	Імовірність	Наслідки	Механізм управління
Організаційні	Опір персоналу змінам	Середня	Уповільнення трансформації	Навчання, залучення Lean-тренерів, внутрішні комунікаційні кампанії
Технологічні	Складність цифрової інтеграції	Висока	Затримки в запуску платформи	Поступове впровадження, тестування, створення резервних систем
Фінансові	Перевищення бюджету проекту	Середня	Збільшення витрат	Контроль бюджетів, формування резерву 10%, регулярний аудит
Ринкові	Низька адаптація продукції до ринків	Середня	Ризик низьких продажів	Маркетингові дослідження, пілотні партії, аналітика попиту
Логістичні	Збої в міжнародній доставці	Низька	Затримка виконання контрактів	Диверсифікація перевізників, моніторинг логістики, планування запасів

Побудова гібридної бізнес-моделі базується на інтеграції традиційного виробництва, цифрових технологій та кастомізації продукції з чітким урахуванням виявлених ризиків. Візуальне представлення такої моделі дозволяє зрозуміти взаємозв'язки між підрозділами, потоками даних та основними бізнес-процесами підприємства.



Рисунок 3.1. Гібридна бізнес-модель ПрАТ «Едельвік»

Генеральний директор координує всі підрозділи та приймає стратегічні рішення. Виробничий відділ та Lean-команда відповідають за оптимізацію виробничих потоків, впровадження стандартів якості та скорочення витрат. Центр цифрових рішень забезпечує інтеграцію CRM, ERP та e-commerce, збір аналітичних даних та підтримку кастомізації продукції. Відділ міжнародної експансії займається аналізом зовнішніх ринків, логістикою, сертифікацією та просуванням продукції на міжнародну арену.

Завдяки такій структурі підприємство забезпечує ефективний обмін інформацією, прискорення ухвалення рішень, мінімізацію ризиків та досягнення очікуваних показників ефективності гібридної бізнес-моделі.

Запровадження гібридної бізнес-моделі дозволяє очікувати комплексний ефект від синергії виробничих, цифрових та маркетингових процесів. Очікувані результати включають:

1) оптимізація виробничих витрат – завдяки Lean-підходу та автоматизації процесів передбачається зниження витрат на 10–15%;

2) скорочення виробничого циклу – цифрові інструменти контролю та стандартизації процесів дозволяють зменшити час виготовлення продукції на 20%;

3) підвищення середньої ціни продукції – індивідуалізовані колекції та кастомізація дозволяють збільшити цінність продукту для споживачів, що забезпечує підвищення середньої ціни на 12–18%;

4) зростання онлайн-продажів – інтеграція CRM та e-commerce на єдиній цифровій платформі очікувано збільшить обсяги продажів через онлайн-канали на 30%;

5) розширення присутності на міжнародних ринках – завдяки структурі відділу міжнародної експансії та цифровим каналам очікується зростання частки експорту на 20–25% протягом 2 років.

Системний підхід до управління ризиками та чітке визначення ключових показників ефективності дозволяють ПрАТ «Едельвіка» реалізувати гібридну бізнес-модель без значних фінансових витрат та з оптимізацією всіх ресурсів, забезпечуючи при цьому стійкий розвиток і конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для оцінки потенційного впливу запропонованих управлінських рішень доцільно представити прогнозовані ефекти від впровадження окремих напрямів трансформації у форматі таблиці 3.5. Це дозволяє візуалізувати очікувані результати, визначити пріоритети та коректно оцінити економічний ефект змін.

Аналіз узагальнених прогнозних показників свідчить, що впровадження гібридної бізнес-моделі може забезпечити для ПрАТ «Едельвіка» істотний приріст ефективності за ключовими управлінськими напрямками.

Очікувані результати впровадження гібридної бізнес-моделі ПрАТ
«Геліоніка»

Напрямок трансформації	Очікуваний результат	Ключові показники ефективності
Lean-оптимізація виробництва	Скорочення витрат часу виробництва	Зменшення собівартості на 10–15%; скорочення виробничого циклу на 20%
Цифрова інтеграція (CRM/ERP/e-commerce)	Прискорення обробки замовлень; інтерактивний зв'язок із клієнтами	Збільшення онлайн-продажів на 30%; підвищення частки повторних покупок
Персоналізація та кастомізація	Створення унікальної цінності для клієнтів, диференціація продукції	Підвищення середньої ціни товару на 12–18%; кількість індивідуальних замовлень
Міжнародна експансія	Диверсифікація ризиків та збільшення доходів	Ріст експорту на 20–25% протягом 2 років; кількість нових ринків

Lean-оптимізація дозволить знизити виробничі витрати та прискорити операційні процеси, що є особливо важливим в умовах підвищення собівартості сировини та енергоресурсів. Цифрова інтеграція сприятиме посиленню взаємодії з клієнтами, підвищенню швидкості виконання замовлень та зростанню частки онлайн-каналів збуту, що відповідає загальносвітовим тенденціям цифровізації складного ринку.

Розвиток персоналізованих пропозицій і кастомізованих лінійок продукції формуватиме конкурентну перевагу за рахунок підвищення цінності для кінцевого споживача. Еодночас розширення присутності на зовнішніх ринках забезпечить підприємству диверсифікацію ризиків та збільшення обсягів реалізації, що особливо важливо в умовах нестабільності внутрішнього ринку. Таким чином, представлені напрями трансформації здатні забезпечити комплексний позитивний вплив на фінансовий стан підприємства, підвищити його адаптивність та стійкість у довгостроковій перспективі.

3.3. Механізми реалізації стратегії: економічна оцінка, ризик-менеджмент та прогноз ефективності

Успішна реалізація обраної гібридної інноваційної стратегії ПрАТ «Едельвіка» вимагає комплексного підходу, що поєднує економічну оцінку інвестицій, управління ризиками та прогнозування результатів. Це дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей, мінімізувати негативні впливи зовнішніх та внутрішніх факторів та максимізувати ефективність бізнес-процесів.

Для реалізації гібридної бізнес-моделі ПрАТ «Едельвіка» передбачено комплексний інвестиційний план, спрямований на модернізацію виробничих процесів, впровадження цифрових технологій, розвиток кастомізованої продукції та розширення міжнародної присутності. Кожен із напрямків трансформації має власну економічну логіку та прогнозовану віддачу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні напрями інвестицій:

1. Lean-оптимізація виробництва: цей напрям включає закупівлю сучасного швейного обладнання, впровадження автоматизованих систем контролю якості, навчання персоналу принципам бережливого виробництва та мапування виробничих потоків. Очікуваний ефект: скорочення виробничого циклу на 20%; зменшення браку та втрат матеріалів; підвищення продуктивності праці та зниження операційних витрат на 10–15%.

Ці заходи дозволяють не лише оптимізувати витрати, але й створюють фундамент для подальшої інтеграції цифрових систем у виробничі процеси.

2. Розробка та запуск цифрової платформи передбачає впровадження єдиної цифрової платформи, що інтегрує CRM, ERP та e-commerce, забезпечує комплексну аналітику даних, управління замовленнями та персоналізовані пропозиції для клієнтів. Очікуваний економічний ефект: збільшення онлайн-продажів на 30%; скорочення часу обробки замовлень; підвищення лояльності клієнтів та частки повторних покупок; оптимізація маркетингових витрат через точкову рекламу та персоналізовані пропозиції.

Ця платформа створює можливість для масштабування бізнесу на зовнішні ринки без значного збільшення операційних витрат.

3. Кастомізація продукції – це інвестиції в 3D-модельовання, додаткові виробничі лінії та дизайн-студію дозволяють створювати індивідуальні колекції одягу та товарів із авторським дизайном. Очікуваний ефект: підвищення середньої маржинальності продукції на 12–18%; формування унікальної цінності для клієнтів; диференціація на конкурентному ринку та зміцнення бренду.

Кастомізація також підвищує гнучкість виробничого процесу та дає можливість швидко реагувати на зміни споживчого попиту.

Міжнародна експансія – це інвестиції у маркетингові дослідження зовнішніх ринків, сертифікацію продукції та логістичну підтримку забезпечують вихід на ринки Східної Європи, Близької Азії та Австралії. Очікуваний економічний результат: ріст експорту на 20–25% протягом 2 років; диверсифікація ризиків, пов'язаних із залежністю від внутрішнього ринку; зміцнення іміджу бренду та розширення клієнтської бази.

Ефективна міжнародна експансія передбачає поетапне освоєння ринків із пілотними партіями продукції та адаптацією асортименту під місцеві вимоги споживачів.

Таблиця 3.6

Інвестиції у трансформацію гібридної бізнес-моделі ПрАТ «Едельвіка»

Напрямок інвестицій	Обсяг інвестицій	Очікувані вигоди	Стратегічний ефект
Lean-оптимізація (обладнання, автоматизація)	4,2 млн грн	Зниження виробничих витрат на 10–15%; скорочення виробничого циклу на 20%	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності
Розробка та запуск цифрової платформи	2,8 млн грн	Прискорення обробки замовлень; збільшення онлайн-продажів на 30%	Покращення взаємодії з клієнтами, масштабування бізнесу
Кастомізація (3D-модельовання, додаткові лінії)	1,9 млн грн	Підвищення маржинальності продукції на 12–18%	Створення унікальної цінності та диференціація бренду
Міжнародна експансія	1,1 млн грн	Ріст експорту на 20–25%; розширення ринків	Диверсифікація ризиків, зміцнення іміджу компанії

Загальний обсяг інвестицій у трансформацію становить близько 10 млн грн. Розподіл коштів за ключовими напрямками обґрунтований як економічно, так і стратегічно: підприємство отримує синергію від внутрішньої оптимізації, цифрової інтеграції, персоналізації продукту та виходу на зовнішні ринки. Реалізація інвестиційного плану сприятиме збільшенню доходів, підвищенню ефективності використання ресурсів та зміцненню позицій ПрАТ «Едельвіка» на внутрішньому та міжнародному ринках дитячих товарів.

Для мінімізації негативного впливу на реалізацію стратегії, ПрАТ «Едельвіка» застосовує системний підхід до ризик-менеджменту, що включає ідентифікацію ризиків, оцінку їх ймовірності та наслідків, а також розробку механізмів управління.

Таблиця 3.7

Карта ризиків упровадження бізнес-моделі ПрАТ «Едельвіка»

Група ризиків	Опис ризику	Ймовірність	Наслідки	Механізм управління
Організаційні	Опір персоналу змінам	середня	Уповільнення трансформації	Навчання, залучення Lean-тренерів, мотиваційні програми
Технологічні	Складність цифрової інтеграції	висока	Затримка запуску платформи	Поступне впровадження, тестування, підтримка від ІТ-партнерів
Фінансові	Перевищення бюджету проекту	середня	Збільшення витрат	Контроль бюджетів, резерв 10%, регулярні фінансові звіти
Ринкові	Низька адаптація продукції до зовнішніх ринків	середня	Ризик низьких продажів	Маркетингові дослідження, пілотні партії, адаптація асортименту
Логістичні	Збої міжнародної доставки	низька	Затримка виконання контрактів	Диверсифікація перевізників, страхування вантажів

Системне управління ризиками дозволяє знизити ймовірність негативних подій, забезпечити безперервність процесів та підвищити прогнозованість економічних результатів.

Прогноз ефективності базується на синергетичному ефекті впровадження Lean-виробництва, цифрової інтеграції та кастомізації продукції. Основні очікувані результати:

1) зниження виробничих витрат на 10–15% та скорочення виробничого циклу на 20%;

2) підвищення середньої ціни продукції на 12–18% за рахунок індивідуальних замовлень;

3) зростання онлайн-продажів на 30% завдяки інтегрованим цифровій платформі;

4) розширення присутності на міжнародних ринках на 20–25% протягом 2 років;

5) оптимізація внутрішніх процесів та підвищення гнучкості управління підприємством.

Інвестиції у трансформацію – інвестиційний блок включає фінансування модернізації виробництва, впровадження цифрової платформи, розвиток кастомізації та вихід на зовнішні ринки. Розподіл коштів за напрямками забезпечує системний підхід і підвищує ефективність вкладених ресурсів.

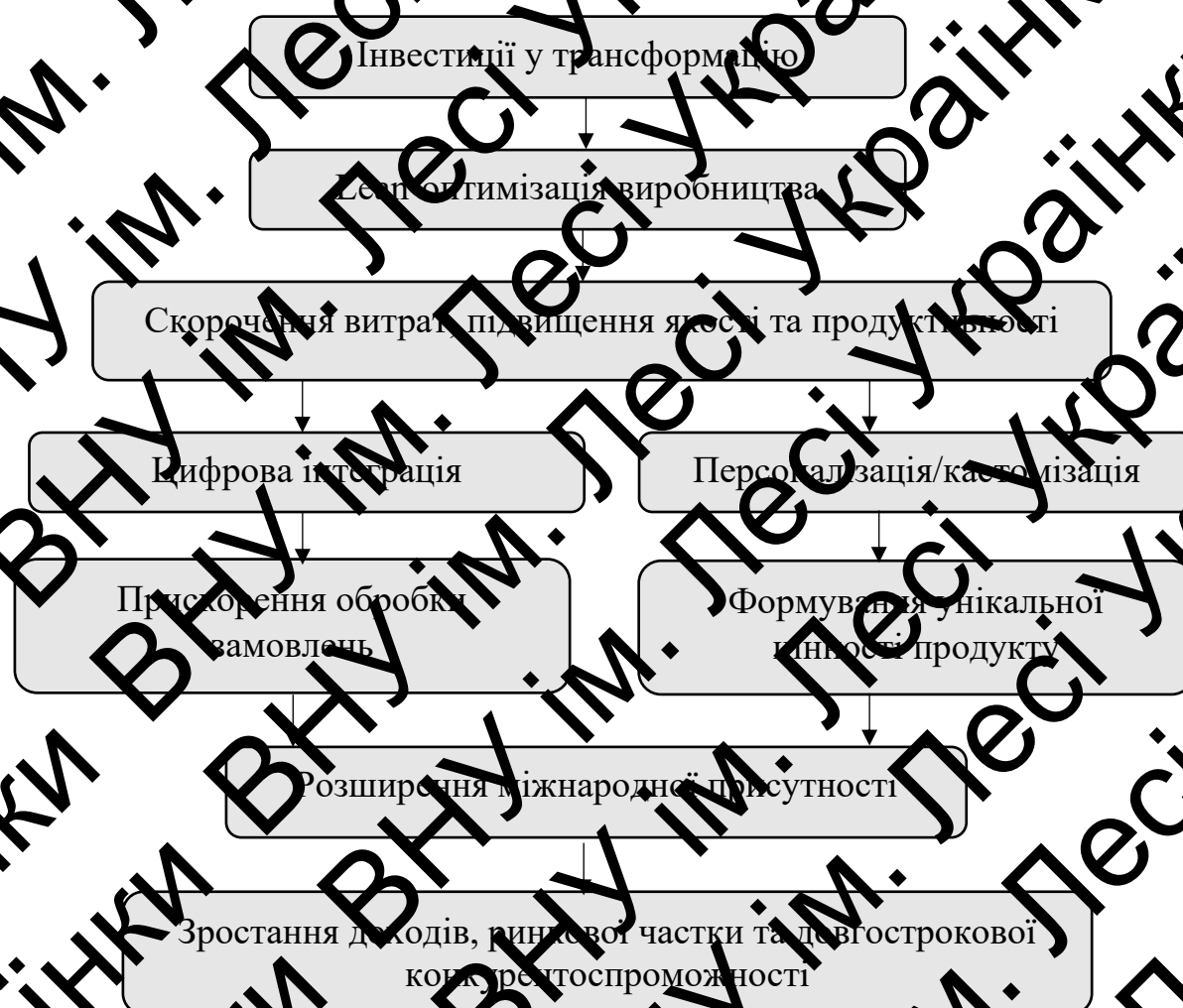


Рисунок 4.3. Механізм реалізації та прогноз ефективності гібридної бізнес-моделі ПрАТ «Едельвіка»

І-етап-оптимізація виробництва. Цей етап передбачає: мапування виробничих потоків для виявлення втрат і вузьких місць; стандартизацію та автоматизацію операцій для забезпечення стабільної якості; впровадження цифрових датчиків та систем контролю в реальному часі.

Очікувані результати: скорочення виробничого циклу на 20%, зниження собівартості на 10–15%, підвищення ефективності використання ресурсів та збільшення продуктивності праці.

Цифрова інтеграція включає інтеграцію CRM, ERP та e-commerce, що забезпечує: швидкий доступ до даних про попит і поведінку клієнтів; автоматизацію обробки замовлень і управління логістикою; підтримку персоналізованих пропозицій та кастомізації продукції.

Виробництво індивідуальних колекцій дитячого одягу та товарів з авторським дизайном забезпечує: формування унікальної цінності продукції; диференціацію на ринку та підвищення середньої ціни товару на 12–18%; гнучкість у виробництві та швидку адаптацію до запитів клієнтів.

Вихід на нові ринки (Східна Європа, Балтія, Азія, Австралія) реалізується через: маркетингові дослідження та аналіз зовнішніх ринків; логістичні контракти та сертифікацію продукції; пілотне тестування асортименту та адаптацію продукту під локальні вимоги.

Системна реалізація всіх компонентів механізму забезпечує: зростання доходів та рентабельності; підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках; стійкий розвиток підприємства та формування довгострокових конкурентних переваг.

Впровадження гібридної бізнес-моделі ПрАТ «Едельвіка» є системним і стратегічним обґрунтованим кроком, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію виробничих процесів та зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках. Розроблений механізм реалізації демонструє логічну послідовність впровадження інновацій: від модернізації

виробництва та Lean-оптимізації до цифрової інтеграції, персоналізації продукції та міжнародної експансії.

Очікувані результати включають зменшення витрат на 10–15%, скорочення виробничого циклу на 20%, підвищення середньої ціни продукції на 12–18%, збільшення обсягів опіан-продажів на 30% та розширення присутності на міжнародних ринках на 20–25% протягом двох років. Системне управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки організаційних, технологічних, фінансових, ринкових та логістичних факторів, що підвищує надійність реалізації проекту.

Таким чином, запропонована гібридна модель забезпечує синергію між технологічним вдосконаленням, цифровою трансформацією та клієнтоорієнтованою кастомізацією продукції, створюючи стійкі конкурентні переваги для ПрАТ «Едельвіка» та закладаючи основи для сталого розвитку підприємства в умовах сучасного ринку дитячої продукції.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що розробка інноваційної бізнес-моделі є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності сучасних виробничих підприємств та забезпечення їхньої стійкості в умовах швидких змін технологічного та ринкового середовища. Впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, аналітика даних, персоналізація продуктів та інтеграція цифрових платформ дозволяють компаніям не лише підвищити ефективність управління ресурсами та фінансових потоків, а й швидко адаптуватися до змін складливих потреб і ринкових викликів. Це сприяє оптимізації внутрішніх процесів, скороченню адміністративних витрат, прискоренню прийняття управлінських рішень і формуванню організаційної гнучкості, що є надзвичайно важливим для підприємств, які прагнуть довгострокового зростання та стабільності.

Наукова новизна дослідження полягає у створенні комплексної гібридної бізнес-моделі для виробничого підприємства, яка поєднує Lean-оптимізацію виробництва, цифрову інтеграцію та персоналізацію продуктів. Вона враховує взаємозв'язок між технологічними, організаційними та фінансовими аспектами діяльності підприємства, узгоджуючи існуючі наукові підходи та пропонує власні методи оцінки ефективності цифрової трансформації. Модель демонструє, як цифрові інструменти можуть впливати на управління фінансами, маркетинг, логістику та взаємодію з клієнтами, створюючи синергію між різними функціональними підрозділами та забезпечуючи підвищення маржинальності продукції.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розробленої моделі для стратегічного планування розвитку підприємства та впровадження конкретних заходів цифровизації бізнес-процесів. Запропоновані підходи дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, скоротити витрати на адміністрування, підвищити швидкість ухвалення рішень, сформувати інноваційні продукти та розширити присутність на міжнародних ринках. Апробація моделі на прикладі ПрАТ «Едельвіка» підтвердила її ефективність у

практичній діяльності, що свідчить про високий рівень застосовності отриманих результатів у реальних умовах функціонування підприємств.

У ході дослідження, досягнуто мету роботи – розроблено інноваційну бізнес-модель, яка інтегрує цифрові, організаційні та фінансові інструменти для забезпечення ефективного розвитку підприємства. Виконано всі поставлені завдання, зокрема проведено аналіз сучасних підходів до цифрової трансформації, оцінено потенціал підприємства, визначено ключові складові інноваційної бізнес-моделі та запропоновано механізми її впровадження.

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на удосконалення методик оцінки ефективності цифровізації бізнес-процесів, адаптацію запропонованої моделі до різних галузей промисловості, а також вивчення впливу сучасних технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та автоматизовані системи управління, на ефективність інноваційних моделей підприємств.

Проведене дослідження підтвердило, що розробка інноваційної бізнес-моделі є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності сучасних виробничих підприємств та забезпечення їхньої стійкості в умовах швидких змін технологічного, економічного та ринкового середовища. У другому розділі роботи було проведено детальний аналіз сучасних підходів до цифровізації бізнес-процесів та оцінки рівня цифрової трансформації підприємств, визначено ключові компоненти та механізми її впровадження, а також узагальнено переваги та ризики застосування цифрових технологій у виробничій сфері. Доведено, що цифровізація охоплює технологічні, організаційні та фінансові аспекти діяльності підприємства, сприяє оптимізації ресурсів, скороченню витрат, підвищенню ефективності управлінських рішень та формуванню нових каналів взаємодії з клієнтами, що в сукупності забезпечує зростання прибутковості та довгострокової стійкості бізнесу.

У третьому розділі роботи було розроблено інноваційну гібридну бізнес-модель для виробничого підприємства, яка поєднує Lean-оптимізацію виробництва, цифрову інтеграцію та персоналізацію продуктів. Модель включає ключові підсистеми: виробничий відділ, центр цифрових рішень та відділ

міжнародної експансії, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління процесами, включаючи планування виробництва, управління фінансами, маркетинг, логістику та взаємодію з клієнтами. Запропоновано методичну оцінку ефективності цифрової трансформації, яка враховує технологічну, організаційну та економічну готовність компанії до цифровізації. Апробація моделі на прикладі ПрАТ «Едельвіка» підтвердила її практичну ефективність, зокрема в прискоренні обробки замовлень, підвищенні якості продукції та формуванні унікальної цінності для клієнтів.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до розробки інноваційної бізнес-моделі, яка інтегрує цифрові, організаційні та фінансові інструменти та враховує специфіку виробничих підприємств. Впродовж запропоновано методичні підходи до оцінки ефективності цифрової трансформації та її впливу на фінансові показники, організаційну структуру та ринкові позиції підприємства. Запропоновані механізми дозволяють оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, скоротити витрати, підвищити швидкість ухвалення рішень та забезпечити гнучкість організаційної структури, що особливо важливо для компаній, орієнтованих на міжнародну експансію та створення високоякісної продукції.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розробленої моделі та запропонованих підходів для стратегічного розвитку підприємств, впровадження цифровізації бізнес-процесів, формування нових функціональних команд та ролей, відовідальних за аналітику даних і інтеграцію інформаційних систем, а також для оцінки ефективності впроваджених інноваційних рішень. Розроблені рекомендації можуть бути використані для оптимізації виробничих процесів, підвищення маржинальності продукції та забезпечення конкурентної переваги на внутрішньому та міжнародному ринках.

У ході дослідження досягнуто мету роботи – розроблено інноваційну бізнес-модель, яка заохочує інтеграцію цифрових технологій, організаційних та фінансових інструментів для ефективного розвитку підприємства. Виконано всі поставлені завдання, зокрема проведено аналіз сучасних підходів до цифрової трансформації, оцінено потенціал підприємства, визначено ключові компоненти

інноваційної бізнес-моделі, розроблено методику оцінки ефективності
дифузії та запропоновано механізми її впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шостак Л. Н., Бегун С. І. Сутність та особливості цифрової трансформації економіки. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 228–233. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.750\(2025\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.750(2025)-28).
2. Digital transformation: online guide to digital business transformation [Electronic resource]. Access mode: <https://www.i-scop.edu/digital-transformation>
3. Воржжюла Ю. П., Хлбимська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємств та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111.
4. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова. Київ: Видавництво «Заповіт». 2020. 274 с.
5. Янушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(28). С. 75–82. URL: <http://ppu.stu.cn.ua/article/view/262608>
6. Лаврененко С., Кравчук І., Гудзик О. Сучасні ERP-технології — ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024.62.37>
7. ERP-система для малого бізнесу, переваги та ризики. URL: <https://www.persoft.com.ua/ERP-systema-dlya-maloho-biznesu.html> (дата звернення: 10.03.2024).
8. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Еволюція розвитку інформаційних систем управління підприємством. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 4. С. 85–94.
9. Гринько Т., Гвініашвілі М., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023.50-71>
10. *(Пропущено в джерелах — залишено порожнім відповідно до вашого списку)*
11. Салозяк М. Б., Малик Ю. І., Секретар І. В., Ставецький А. О., Белос М. В. Цифровізація як фактор інтенсивного розвитку виробничого потенціалу

підприємств будівельної індустрії. *Академічні візії*. 2024. № 28. URL:

<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/911>

12. Ferrar M. Re-inventing finance for a digital world. *The future of finance*. CIMA – CIMA-AICPA. 2019. 44 p.

13. Довієнко Л. Цифрова трансформація фінансів підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 18–25. DOI:

<https://doi.org/10.37320/2415-3583/22>

14. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Ціх Г. Р. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. У: *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*.

Тернопіль: ФОП Чалійня В.А., 2024. С. 254–275.

15. Зуб П., Калан І. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021.26.52>

16. Юрченко О. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрями прискорення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1(10). С. 141–145. <https://doi.org/10.32782/dees.10-25>

17. Шут С. О. Стратегічні підходи до управління інноваційно-інвестиційним розвитком в умовах трансформації економіки. *Академічні візії*. 2024. № 37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1545>

18. Нагара М. М. Механізми розвитку інноваційної екосистеми: складові особливості, детермінанти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 39–44.

19. Островська Г., Малета Л., Гладчук О. Напрями розвитку управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. № 3(27). С. 131–143. URL:

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ohyinp.pdf>

20. Салун М. М. Гібридний ритейл (Hybrid Retail) як нова парадигма розвитку роздрібної торгівлі. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16812709>

21. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'ова В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2542-0072/2022-44-84>

22. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці НУХУ*. 2010. № 22. С. 5–10.

23. Борисова Ю. С. Основы инновационного развития предприятий. *Известия ННУ им. Б. Г. Белинского*. 2011. № 24. С. 225–229.

24. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3(45). С. 213–217.

25. Гумба Х. М. Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли. Москва: МПС. 2012. 200 с.

26. Заглумина Н. А. Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Н. Новгород. 2011. 26 с.

27. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. Суми: Університетська книга, 2003. 278 с.

28. Касс М. С. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі управління нематеріальними активами. Н. Новгород: ННГАСУ, 2011. 159 с.

29. Кирилкин А. И., Лечурина М. Н. Концептуальный подход к оценке инновационного развития предприятия. *Вестник МГТУ*. 2011. Т. 14. № 2. С. 427–434.

30. Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Економіка Криму*. 2012. № 3(40). С. 263–266.

31. Галієва А. Р. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств цуклозно-пашерової промисловості. Дис. ... канд. экон. наук. Київ, 2005. 21 с.

32. Гриньов А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Донецьк, 2004. 37 с.

33. Князєва О. А. Інноваційний розвиток підприємств політвиробництва: теорія, методологія, практика. Автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Одеса, 2010. 31 с.

34. Корнух О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2607>

35. Коритько Т. Ю., Бриць І. В. Мотивація та стимулювання інноваційно-інвестиційної активності підприємства. *Бізнес-інформ*. 2018. № 5. С. 234-240.

36. Кравченко О. О. Інноваційний розвиток та структурні зміни в економіці. Автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2011. 21 с.

37. Кудирко О. М. Формування економічної стратегії інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості. Дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2005. 253 с.

38. Шацька С. Ш. Стратегія інноваційного розвитку підприємств виноградарства і садівництва АР Крим. Автореф. дис. ... канд. екон. наук. Суми, 2010. 22 с.

39. Щепкіна Н. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості. Автореф. дис. ... канд. екон. наук. Маріуполь, 2010. 22 с.