

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Додаток

Бізнес Технології та економіки
(повне найменування факультету)

Кафедра Бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Оцінка інноваційної діяльності суб'єкта господарювання
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БІТ-1213

Спеціальності 076 Підприємство
(код і найменування спеціальності)
та торгівля

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка Бізнесу

Левченко М.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Хаченко А.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Зерков А.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес Технологій та економіки

Кафедра Бізнес та управління

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 016 Підприємство та торгівля

Освітня програма (спеціалізація) Економіка бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БІЛ

Григорів А.М.

« » 20 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

Левченко Марія Вячеславівна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Оцінка інноваційної діяльності суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доц. Григорів А.В.

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» квітня 2026 року №119

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 26.05.2026

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) законодавчі та нормативні акти, наукові джерела, статистична звітність ТОВ „Текстиль-Контакт“

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні основи оцінки інноваційної діяльності суб'єкта господарювання; Аналіз інноваційної діяльності ТОВ „Текстиль-Контакт“; Напрями удосконалення інноваційної діяльності ТОВ „Текстиль-Контакт“

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконав завдання
1, 2, 3	Ханенко А.В. к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання « 27 » 04 2026 року.

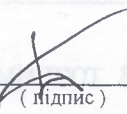
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Прим.
1.	Уточнення завдання	27.04.26	
2.	Виконання першого розділу	04.05.26	
3.	Виконання другого розділу	11.05.26	
4.	Виконання третього розділу	18.05.26	
5.	Подання на кафедру на морально-контроль	25.05.26	

Студент(ка)

 (підпис) Левченко Марія
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 (підпис) Аліна Ханенко
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота присвячена оцінці інноваційної діяльності суб'єкта господарювання на матеріалах ТОВ «Текстиль-Контакт». У роботі розкрито теоретико-методичні засади інноваційної діяльності підприємства, визначено її види, нормативно-правове забезпечення, особливості організації управління інноваціями та основні підходи до оцінювання їх результативності.

У практичній частині надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Текстиль-Контакт», проаналізовано сучасний стан інноваційної діяльності підприємства, оцінено її ефективність, виявлено основні проблеми та резерви активізації інноваційних процесів. За результатами дослідження запропоновано напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю, розроблено практичні заходи щодо підвищення інноваційної активності підприємства та проведено оцінку їх економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є процес інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємства. У роботі використано методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичного аналізу, табличного та графічного подання інформації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» для підвищення ефективності інноваційної діяльності, удосконалення управлінських рішень і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ, ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ», КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	10
1.1. Сутність, види та нормативно-правові засади інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.....	10
1.2. Організація управління інноваційною діяльністю підприємства	16
1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Текстиль-Контакт».....	30
2.2. Аналіз організації та сучасного стану інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»	41
2.3. Оцінка ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»	53
3.1. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Текстиль-Контакт»	53
3.2. Розробка заходів щодо активізації інноваційної діяльності підприємства ..	60
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	67
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Посилення конкуренції, зміна споживчих потреб, цифровізація бізнес-процесів, зростання вимог до якості продукції та ефективності управління зумовлюють необхідність постійного впровадження нових технологій, управлінських рішень, організаційних підходів і маркетингових інструментів. Для підприємств, що функціонують у сфері текстильної продукції, інновації мають особливе значення, оскільки саме вони дають змогу підвищувати якість товарів, оптимізувати витрати, розширювати асортимент, удосконалювати логістику та покращувати взаємодію зі споживачами.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ефективна інноваційна діяльність є важливою передумовою підвищення результативності функціонування підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас на практиці багато підприємств стикаються з проблемами недостатнього фінансування інновацій, відсутності цілісної системи управління інноваційними процесами, низького рівня використання сучасних цифрових технологій, недостатньої оцінки результативності впроваджених нововведень. Саме тому важливого значення набуває комплексна оцінка інноваційної діяльності підприємства, що дозволяє визначити її сильні та слабкі сторони, виявити резерви розвитку і сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної активності.

Проблеми інноваційного розвитку підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Й. Шумпетера, П. Друкера, М. Портера, Б. Санто, Л. Федулової, С. Ілляшенка, В. Гейця, О. Амоші та інших. У наукових працях розкрито сутність інновацій, особливості управління інноваційною діяльністю, методичні підходи до оцінки її ефективності. Проте питання практичного застосування методів оцінки інноваційної діяльності на

конкретному підприємстві, з урахуванням його галузевих особливостей, ресурсного потенціалу та сучасних умов господарювання, залишаються актуальними й потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад оцінки інноваційної діяльності суб'єкта господарювання та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення на матеріалах ТОВ «Текстиль-Контакт».

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, види та нормативно-правові засади інноваційної діяльності суб'єкта господарювання;
- дослідити особливості організації управління інноваційною діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Текстиль-Контакт»;
- проаналізувати організацію та сучасний стан інноваційної діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»;
- визначити основні напрями удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства;
- розробити заходи щодо активізації інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес інноваційної діяльності суб'єкта господарювання в сучасних умовах розвитку економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємства на матеріалах ТОВ «Текстиль-Контакт».

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, метод аналізу і синтезу застосовано для розкриття сутності інноваційної діяльності та узагальнення теоретичних підходів до її оцінки; системний підхід – для дослідження інноваційної діяльності підприємства як цілісної сукупності взаємопов'язаних процесів; метод порівняння – для зіставлення показників діяльності підприємства та визначення змін у його інноваційній активності; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-економічних показників і результативності інноваційної діяльності; графічний і табличний методи – для наочного подання результатів дослідження; метод узагальнення – для формування висновків та розроблення практичних рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України з питань інноваційної діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, навчальна та методична література, матеріали періодичних видань, офіційні статистичні джерела, а також організаційно-економічні матеріали та звітні дані ТОВ «Текстиль-Контакт».

Практична значущість одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт». Розроблені заходи можуть бути застосовані підприємством для удосконалення управління інноваційними процесами, активізації впровадження нових технологій, підвищення конкурентоспроможності та покращення фінансово-економічних результатів діяльності.

Структура роботи зумовлена метою, завданнями, об'єктом і предметом дослідження. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи оцінки інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. У другому розділі здійснено аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт». У третьому розділі обґрунтовано напрями

удосконалення інноваційної діяльності підприємства та оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 3 рисунки, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність, види та нормативно-правові засади інноваційної діяльності суб'єкта господарювання

Інноваційна діяльність суб'єкта господарювання є однією з основних передумов його довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах підприємство не може забезпечувати стабільні ринкові позиції лише за рахунок традиційних методів ведення господарської діяльності. Зміна потреб споживачів, розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції, ускладнення логістичних процесів і нестабільність економічного середовища зумовлюють необхідність постійного оновлення продукції, технологій, управлінських підходів, каналів збуту та форм взаємодії з клієнтами [22, с. 7]. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [35, ст. 1]. Це визначення є важливим для розуміння правової природи інноваційної діяльності, оскільки воно акцентує увагу не лише на створенні нововведень, а й на їх практичному використанні та комерційному результаті.

У науковій літературі інноваційна діяльність розглядається як складне економічне явище, що поєднує науково-технічні, виробничі, організаційні, фінансові, маркетингові та управлінські процеси. Узагальнення основних підходів до визначення інноваційної діяльності наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності інноваційної діяльності підприємства

Автор	Визначення інноваційної діяльності / інноваційного розвитку
Власюк Н. І.	Інноваційна діяльність підприємства розглядається як важливий напрям його функціонування, що забезпечує виживання та конкурентоспроможність в умовах загострення конкуренції, обмеженості фінансових ресурсів і підвищених ризиків інвестування. Особливе значення надається організації інноваційного процесу, фінансуванню нововведень і формуванню дієвого механізму стимулювання інновацій [9, с. 88–90].
Бліхар В., Вінічук М., Саміло А., Шишко В., Гурковський Д.	Інноваційна діяльність підприємств трактується як інструмент модернізації виробничих і управлінських систем, зміцнення економічної безпеки та підвищення здатності підприємства протидіяти ризикам зовнішнього і внутрішнього середовища [3, с. 461].
Панфілова Я. А.	Інноваційна активність підприємств пов'язується з розробленням і впровадженням нових або вдосконалених продуктів і процесів упродовж певного періоду. Особлива увага приділяється необхідності регулярного моніторингу інноваційної активності для підвищення ефективності механізмів підтримки підприємств [27, с. 273].
Ставнича Н. І., Савчук Л. М.	Інноваційна діяльність розглядається як чинник розвитку держави та підприємств, що проявляється у впровадженні інноваційної продукції, використанні комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, модернізації діяльності підприємств і формуванні інноваційної культури [38, с. 35–36].
Швед В. В., Паладій В. І.	Інноваційна діяльність підприємства визначається як ключовий чинник підтримання конкурентоспроможності та стабільності на ринку, що охоплює створення нових продуктів, послуг, технологій і методів роботи з метою задоволення потреб ринку та стимулювання економічного зростання [47, с. 90–92].
Грищенко А. В.	Інноваційна діяльність підприємства трактується як комплексний процес створення, використання і поширення нововведень з метою отримання конкурентних переваг та підвищення прибутковості діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках [11, с. 181–183].
Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В.	Інноваційний розвиток розглядається як поступовий перехід підприємства до більш удосконаленого стану, що забезпечується взаємозв'язком інновацій, інвестицій, конкурентних переваг і здатності підприємства адаптуватися до зовнішнього середовища [49, с. 8–12].
Крилов Д.	Інноваційна діяльність підприємства визначається як організація науково-дослідного процесу, спрямованого на створення та впровадження інновацій з метою їх використання на підприємстві або реалізації на внутрішньому чи зовнішньому ринку для отримання прибутку [22, с. 8–10].
Микитюк П. П.	Інноваційний розвиток підприємства розглядається як процес спрямованої зміни стану підприємства, джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності, підвищення ефективності та формування конкурентних переваг [18, с. 25–27].

Джерело: складено на основі опрацювання наукових праць

Як видно з таблиці 1.1, у наукових підходах простежується спільна позиція щодо того, що інноваційна діяльність не обмежується лише створенням нового продукту. Вона охоплює ширший процес, який включає виникнення ідеї, її обґрунтування, ресурсне забезпечення, впровадження, комерціалізацію та оцінку результату. Водночас у різних дослідженнях акценти відрізняються. Одні підходи більше орієнтовані на економічний результат і прибутковість, інші – на технологічне оновлення, організацію управління, економічну безпеку, інноваційну культуру або здатність підприємства адаптуватися до кризових умов.

На нашу думку, інноваційну діяльність суб'єкта господарювання доцільно визначити як системну діяльність підприємства, спрямовану на створення, впровадження та комерційне використання нових або вдосконалених продуктів, технологій, організаційних рішень, методів управління, маркетингових інструментів і сервісних підходів з метою підвищення конкурентоспроможності, прибутковості, фінансової стійкості та довгострокового розвитку.

Інноваційна діяльність має низку характерних ознак. По-перше, вона завжди пов'язана з новизною або істотним удосконаленням певного елемента діяльності підприємства. По-друге, вона передбачає практичне впровадження, оскільки сама ідея без реалізації не може вважатися повноцінною інновацією. По-третє, інноваційна діяльність має бути результативною, тобто повинна забезпечувати економічний, технологічний, організаційний, соціальний або інший корисний ефект. По-четверте, вона пов'язана з ризиком, оскільки кінцевий результат нововведення не завжди може бути точно визначений на початковому етапі [9, с. 90; 22, с. 9].

Важливим елементом дослідження є визначення видів інновацій (рис. 1.1).

За сферою впровадження

- продуктові інновації;
- технологічні інновації;
- організаційні інновації;
- управлінські інновації;
- маркетингові інновації;
- логістичні інновації;
- інформаційно-цифрові інновації;
- соціальні інновації.

За рівнем новизни

- радикальні інновації;
- поліпшуючі інновації;
- модифікаційні інновації;
- комбіновані інновації.

За масштабом впливу

- локальні інновації;
- внутрішньоорганізаційні інновації;
- міжорганізаційні інновації;
- галузеві інновації;
- регіональні інновації.

За характером результату

- інновації, що забезпечують зростання доходу;
- інновації, що знижують витрати;
- інновації, що підвищують якість продукції;
- інновації, що покращують клієнтський сервіс;
- інновації, що підвищують ефективність управління;
- інновації, що посилюють економічну безпеку підприємства.

За джерелом виникнення

- інновації, сформовані на основі внутрішніх ідей підприємства;
- інновації, запозичені із зовнішнього середовища;
- інновації, створені у співпраці з партнерами;
- інновації, зумовлені змінами ринку;
- інновації, зумовлені технологічним розвитком.

Рисунок 1.1 – Види інновацій у діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: узагальнено на основі [11, с. 184; 49, с. 11–12].

Класифікація, представлена на рис. 1.1, свідчить, що інновації мають багатоаспектний характер. Для підприємства найбільш важливими є ті види інновацій, які безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність і фінансові результати. Продуктові інновації забезпечують оновлення асортименту та створення нових товарів або послуг. Технологічні інновації спрямовані на зміну способів виробництва, обробки інформації або виконання операцій. Організаційні та управлінські інновації пов'язані з удосконаленням структури управління, розподілу функцій, внутрішньої координації та прийняття рішень. Маркетингові інновації дають змогу краще взаємодіяти зі споживачами, просувати продукцію та формувати лояльність клієнтів. Інформаційно-цифрові

інновації мають особливе значення в умовах розвитку електронної комерції, автоматизації обліку, аналітики продажів і цифрового обслуговування клієнтів [38, с. 36]. Особливого значення інноваційна діяльність набуває в умовах воєнного стану та післякризового відновлення економіки. За таких умов підприємства стикаються з обмеженістю фінансових ресурсів, логістичними ризиками, нестабільністю попиту, зростанням витрат і загрозами економічній безпеці. Водночас саме інновації можуть стати інструментом адаптації, оскільки вони дають змогу швидше змінювати бізнес-процеси, розвивати нові канали продажу, шукати альтернативні ринки, підвищувати ефективність управління ресурсами та посилювати стійкість підприємства [3, с. 461].

Нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності в Україні формується системою законодавчих актів, які визначають зміст інновацій, порядок здійснення інноваційної та інвестиційної діяльності, правовий статус суб'єктів господарювання, захист прав власності, використання електронних документів, електронної комерції та цифрових інструментів. Основні нормативно-правові акти, що регулюють інноваційну діяльність суб'єктів господарювання, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Нормативно-правові засади інноваційної діяльності суб'єкта господарювання в Україні

Нормативно-правовий акт	Основне значення для інноваційної діяльності підприємства
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності, розкриває зміст понять «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційний продукт» та «інноваційний проєкт» [35, ст. 1].
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Встановлює загальні правові умови інвестиційної діяльності, що є важливою основою фінансування інноваційних проєктів, модернізації виробництва та впровадження нових технологій [34, ст. 1].
Цивільний кодекс України	Регулює майнові та немайнові відносини, договірні зобов'язання, право власності та правові основи використання результатів інтелектуальної діяльності [43]
Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»	Забезпечує правову охорону технічних рішень, які можуть бути результатом інноваційної діяльності підприємства [36]

Продовження таблиці 1.2

Нормативно-правовий акт	Основне значення для інноваційної діяльності підприємства
Закон України «Про авторське право і суміжні права»	Регулює охорону авторських прав, зокрема на програмне забезпечення, бази даних, цифровий контент та інші результати творчої діяльності [30]
Закон України «Про електронну комерцію»	Визначає правові засади здійснення господарської діяльності у сфері електронної торгівлі, що є важливим для підприємств, які використовують онлайн-продажі та цифрові канали взаємодії з клієнтами [33]
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»	Створює правові умови для використання електронних документів, автоматизації документообігу та цифровізації управлінських процесів [32]
Закон України «Про електронні довірчі послуги»	Регулює використання електронного підпису, електронної ідентифікації та довірчих послуг, що важливо для цифрового управління, електронних договорів і дистанційного обслуговування [31]

Джерело: складено на основі законодавства України

Дані таблиці 1.2 свідчать, що нормативно-правова база інноваційної діяльності має комплексний характер. Вона охоплює не лише спеціальне законодавство у сфері інновацій, а й норми господарського, цивільного, інвестиційного, цифрового та інтелектуально-правового регулювання. Це пояснюється тим, що інноваційна діяльність підприємства не існує відокремлено від загальної господарської діяльності. Вона пов'язана з укладанням договорів, залученням інвестицій, використанням майна, захистом прав інтелектуальної власності, електронною комерцією, цифровим документообігом і фінансовими відносинами [25]. Закон України «Про інноваційну діяльність» має базове значення для цієї сфери, оскільки визначає інновації як новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери [35, ст. 1].

Закон України «Про інвестиційну діяльність» є важливим з огляду на те, що інноваційна діяльність потребує фінансового забезпечення. Інноваційні проєкти часто пов'язані з витратами на обладнання, програмне забезпечення, навчання персоналу, дослідження, модернізацію виробничої або складської бази, маркетингове просування та цифрові сервіси. Тому інвестиційна діяльність

створює фінансову основу для реалізації інноваційних змін [34, ст. 1]. В умовах цифровізації особливого значення набувають нормативні акти, що регулюють електронну комерцію, електронні документи та електронні довірчі послуги. Для сучасних підприємств інноваційна діяльність часто проявляється через онлайн-продажі, цифрові каталоги, автоматизовані системи обліку, CRM-рішення, електронний документообіг і дистанційну взаємодію з клієнтами. Саме тому цифрове законодавство є важливою частиною нормативно-правових засад інноваційної діяльності.

Отже, інноваційна діяльність суб'єкта господарювання є системним процесом, що поєднує створення, впровадження та комерційне використання нововведень. Її сутність полягає у практичному оновленні продукції, технологій, методів управління, організації бізнес-процесів, каналів збуту та форм взаємодії з клієнтами. Види інновацій можуть відрізнятися за сферою впровадження, масштабом, рівнем новизни, джерелом виникнення та характером результату. Нормативно-правові засади інноваційної діяльності в Україні формуються спеціальним інноваційним законодавством, нормами господарського та цивільного права, інвестиційним законодавством, правом інтелектуальної власності та цифровим законодавством. Для підприємства це означає, що ефективна інноваційна діяльність повинна бути не лише економічно обґрунтованою, а й організованою відповідно до чинних правових вимог.

1.2. Організація управління інноваційною діяльністю підприємства

Управління інноваційною діяльністю підприємства доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських дій, що охоплюють визначення інноваційних цілей, формування інноваційної стратегії, оцінку інноваційного потенціалу, планування інноваційних заходів, організацію ресурсного забезпечення, мотивацію персоналу, реалізацію інноваційних проєктів, контроль їх результативності та управління ризиками. Такий підхід дозволяє поєднати

стратегічний і операційний рівні управління та забезпечити практичну спрямованість інноваційної діяльності [44, с. 314].

Важливою особливістю організації управління інноваціями є те, що вона не обмежується діяльністю одного структурного підрозділу. Інноваційні процеси можуть охоплювати виробництво, збут, логістику, маркетинг, фінанси, персонал, інформаційні системи, сервісне обслуговування та управлінські процеси. Тому управління інноваційною діяльністю має бути інтегроване в загальну систему менеджменту підприємства, а не існувати відокремлено від основної господарської діяльності. Саме така інтеграція дає змогу підприємству не лише створювати нові рішення, а й ефективно впроваджувати їх у практику [4, с. 518]. Для розкриття змісту організації управління інноваційною діяльністю доцільно визначити її основні складові. У таблиці 1.3 подано ключові елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємства та їх управлінське призначення.

Таблиця 1.3 – Основні складові системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Складова системи управління	Зміст управлінської роботи	Очікуваний результат для підприємства
Інноваційна стратегія	Визначення довгострокових цілей інноваційного розвитку, вибір пріоритетних напрямів упровадження інновацій, узгодження інноваційних рішень із загальною стратегією підприємства	Забезпечення цілеспрямованого інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності
Інноваційний потенціал	Оцінка науково-дослідних, фінансових, виробничо-технічних, організаційно-управлінських, маркетингових та інтелектуальних можливостей підприємства	Визначення реальної здатності підприємства створювати й упроваджувати інновації
Організаційна структура	Розподіл повноважень, відповідальності та функцій між підрозділами, формування проектних груп, визначення внутрішніх замовників інновацій	Підвищення узгодженості дій між підрозділами та скорочення часу реалізації інноваційних рішень
Планування інноваційної діяльності	Формування планів інноваційного розвитку, інноваційних бізнес-проектів, цільових програм, календарних графіків реалізації заходів	Конкретизація інноваційних завдань, строків, відповідальних осіб і потрібних ресурсів

Продовження таблиці 1.3

Ресурсне забезпечення	Залучення фінансових, матеріальних, інформаційних, кадрових і технологічних ресурсів для реалізації інноваційних проєктів	Створення умов для практичного впровадження інновацій
Мотивація персоналу	Стимулювання участі працівників у генеруванні ідей, підтримка творчої активності, розвиток інноваційної культури	Залучення персоналу до інноваційних процесів і зниження опору змінам
Контроль і оцінка ефективності	Визначення показників результативності, моніторинг виконання інноваційних заходів, оцінка економічного ефекту та ризиків	Своєчасне коригування інноваційних процесів і підвищення результативності управління

Джерело: узагальнено на основі [12, 42].

Як видно з таблиці 1.3, система управління інноваційною діяльністю має комплексний характер і охоплює як стратегічні, так і поточні управлінські дії. Її ефективність залежить від того, наскільки підприємство здатне поєднати інноваційну стратегію, організаційну структуру, ресурсну базу, потенціал персоналу та систему контролю. Якщо хоча б один із цих елементів функціонує недостатньо ефективно, інноваційні рішення можуть залишитися на рівні ідей або окремих несистемних заходів. Особливе місце в організації управління інноваційною діяльністю посідає інноваційна стратегія. Вона визначає напрям інноваційного розвитку підприємства, формує орієнтири для управлінських рішень і забезпечує узгодження інновацій із загальними цілями підприємства. Інноваційна стратегія надає процесу створення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій цілеспрямованого характеру, що є важливою умовою стратегічного розвитку підприємства [6, с. 48]. Її формування має базуватися на аналізі зовнішнього середовища, ринкових тенденцій, потреб споживачів, внутрішніх ресурсів і рівня інноваційного потенціалу.

Стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю передбачає, що інновації повинні бути не додатковим напрямом роботи, а частиною загальної логіки розвитку підприємства. За такого підходу підприємство визначає, які саме інновації є для нього пріоритетними: продуктові, процесні, організаційні, маркетингові, цифрові або управлінські. Також важливо визначити рівень

складності інновацій: поступові вдосконалення, радикальні зміни або інновації, що змінюють бізнес-модель підприємства [10, с. 860–861].

Не менш важливим є визначення інноваційних цілей і завдань. Без чіткої системи цілепокладання інноваційні заходи можуть мати фрагментарний характер, а ресурси підприємства – використовуватися нерационально. Управління інноваційною діяльністю потребує встановлення пріоритетів на основі аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів. Це дає змогу обґрунтувати, які інноваційні напрями є першочерговими, які потребують додаткових ресурсів, а які можуть бути реалізовані в короткостроковій або довгостроковій перспективі [44, с. 315].

У таблиці 1.4 представлено послідовність етапів організації управління інноваційною діяльністю підприємства.

Таблиця 1.4 – Етапи організації управління інноваційною діяльністю підприємства

Етап управління	Зміст етапу	Управлінський результат
Діагностика потреби в інноваціях	Аналіз ринку, конкурентного середовища, внутрішніх проблем підприємства, стану технологій, продукції, бізнес-процесів і ресурсів	Виявлення проблем і можливостей, які можуть бути вирішені за рахунок інновацій
Оцінка інноваційного потенціалу	Аналіз кадрових, фінансових, виробничо-технічних, маркетингових, інформаційних та управлінських можливостей підприємства	Визначення реальної готовності підприємства до впровадження інновацій
Формування інноваційних цілей	Визначення стратегічних і тактичних цілей інноваційної діяльності, їх декомпозиція за підрозділами та виконавцями	Узгодження інноваційних цілей із загальною стратегією підприємства
Генерування та відбір інноваційних ідей	Пошук нових рішень, оцінка їх актуальності, технічної можливості, ринкової доцільності та економічної результативності	Відбір найбільш перспективних інноваційних ідей
Планування інноваційних заходів	Розробка планів, бізнес-проектів, програм, графіків реалізації, визначення відповідальних осіб і джерел фінансування	Перетворення інноваційної ідеї на конкретний управлінський план
Реалізація інноваційного проєкту	Організація виконання робіт, координація підрозділів, залучення ресурсів, управління строками, витратами та ризиками	Практичне впровадження інновації у діяльність підприємства

Етап управління	Зміст етапу	Управлінський результат
Контроль та оцінка ефективності	Моніторинг виконання, оцінка економічних і неекономічних результатів, аналіз відхилень, коригування дій	Визначення результативності інновації та прийняття рішень щодо її масштабування або доопрацювання

Джерело: узагальнено на основі [4, с. 519; 26].

З таблиці 1.4 випливає, що організація управління інноваційною діяльністю є послідовним процесом, у якому кожен етап має власне управлінське призначення. Спочатку підприємство повинно визначити, для чого саме потрібні інновації, які проблеми вони мають вирішити та які можливості створити. Після цього необхідно оцінити потенціал, сформувавши цілі, відібрати ідеї, запланувати заходи, організувати впровадження та оцінити результат. Такий підхід зменшує ризик хаотичного впровадження нововведень і дає змогу пов'язати інновації з конкретними економічними результатами. Планування є однією з ключових функцій управління інноваційною діяльністю. Воно повинно охоплювати весь комплекс заходів з інноваційного розвитку підприємства: від генерування інноваційних ідей до оцінки їх ефективності та обґрунтування пріоритетних напрямів упровадження. Головна мета планування інноваційної діяльності полягає в отриманні конкурентних переваг для забезпечення сталого рентабельного випуску конкурентоспроможної продукції [15, с. 239–240].

Організаційна структура підприємства також має істотний вплив на результативність інноваційної діяльності. Традиційні ієрархічні структури забезпечують стабільність і контроль, але можуть знижувати гнучкість та швидкість ухвалення інноваційних рішень. У сучасних умовах більш ефективними стають адаптивні організаційні форми: проєктні групи, матричні структури, міжфункціональні команди, внутрішні інноваційні центри, корпоративні інкубатори та акселератори [5, с. 879]. Важливим елементом організації управління є формування інноваційної культури. Вона передбачає підтримку ініціативності працівників, готовність до змін, толерантність до обґрунтованого ризику, відкритість до нових ідей і розвиток горизонтальних комунікацій. Без відповідної культури навіть наявність фінансових ресурсів і технічних можливостей не гарантує успішного впровадження інновацій,

оскільки персонал може чинити опір змінам або не брати активної участі у створенні нових рішень [5, с. 879]. Значення має і механізм оцінювання ефективності інноваційної діяльності. Для цього можуть використовуватися абсолютні та відносні індикатори. До абсолютних індикаторів належать витрати на наукові розробки, виручка та прибуток, отримані завдяки впровадженню інновацій, кількість перепідготовлених працівників, кількість отриманих патентів. До відносних належать співвідношення між витратами на інновації та отриманими результатами, наприклад відношення витрат на НДДКР до інноваційної виручки [2, с. 203]. У таблиці 1.5 систематизовано основні інструменти організації управління інноваційною діяльністю підприємства та їх практичне значення.

Таблиця 1.5 – Інструменти організації управління інноваційною діяльністю підприємства

Напрямок управління	Інструменти організації управління	Практичне значення для підприємства
Стратегічне управління	Інноваційна стратегія, модель інноваційної зрілості, модель трьох горизонтів, стратегічні сесії	Дає змогу визначити довгострокові інноваційні пріоритети та узгодити їх із загальною стратегією підприємства
Планування інновацій	План інноваційного розвитку, інноваційні бізнес-проекти, цільові науково-технічні програми	Забезпечує конкретизацію інноваційних заходів, строків, ресурсів і відповідальних виконавців
Управління інноваційним потенціалом	Оцінка фінансової, кадрової, виробничо-технічної, маркетингової, науково-дослідної та управлінської складових	Дає змогу визначити сильні й слабкі сторони підприємства та обрати реалістичні напрями інноваційного розвитку
Організація інноваційних проєктів	Проектні команди, міжфункціональна взаємодія, внутрішній замовник інновацій, корпоративні інкубатори	Підвищує швидкість реалізації інноваційних рішень і якість взаємодії між підрозділами
Гнучке управління	Agile-підходи, Lean Startup, MVP, тестування гіпотез, швидкий зворотний зв'язок від споживачів	Дозволяє зменшити ризики інноваційних проєктів і швидко адаптувати рішення до потреб ринку
Оцінка ефективності	KPI інноваційної діяльності, NPV, аналіз витрат і вигод, оцінка ризиків, моніторинг результатів	Дозволяє визначати економічну доцільність інновацій і своєчасно коригувати управлінські рішення

Джерело: узагальнено на основі [20].

Дані таблиці 1.5 свідчать, що організація управління інноваційною діяльністю має спиратися на поєднання стратегічних, організаційних, проєктних, фінансових і аналітичних інструментів. Для підприємства недостатньо лише мати інноваційні ідеї. Необхідно сформувати систему, яка забезпечить їх відбір, ресурсне обґрунтування, практичну реалізацію, контроль і подальше вдосконалення. Саме така система перетворює інновації з окремих ініціатив на керований процес розвитку. Також важливою є орієнтація на відкриті інновації. Вона передбачає залучення зовнішніх знань, технологій, партнерів, стартапів, постачальників і клієнтів до процесу створення нових рішень. Для підприємства це є способом пришвидшити інноваційний цикл, знизити витрати на розробку та підвищити якість нововведень. У сучасній економіці інновації дедалі частіше створюються не ізольовано всередині підприємства, а в межах ширшої інноваційної екосистеми [5, с. 879; 4, с. 519].

Особливої уваги потребує управління ризиками інноваційної діяльності. Інновації завжди пов'язані з невизначеністю, оскільки підприємство не може повністю гарантувати ринковий успіх нового продукту, технології або управлінського рішення. Тому управління ризиками має охоплювати оцінку фінансових наслідків, технологічної готовності, строків реалізації, можливостей персоналу, реакції споживачів і конкурентів. У цьому контексті доцільним є використання показників економічної ефективності, аналізу витрат і вигод, NPV, KPI та системи поточного моніторингу [5, с. 879; 44, с. 314]. Організація управління інноваційною діяльністю повинна забезпечувати зв'язок між стратегічним баченням керівництва та практичними діями структурних підрозділів. Якщо інноваційні цілі не доведені до конкретних виконавців, а відповідальність за їх реалізацію не визначена, інноваційний процес втрачає керованість. Тому важливо здійснювати декомпозицію загальної інноваційної мети до рівня конкретних завдань для підрозділів і працівників. Такий підхід забезпечує адресність планових завдань і підвищує відповідальність за їх виконання [15, с. 240].

Таким чином, організація управління інноваційною діяльністю підприємства є комплексним процесом, який охоплює стратегічне планування, оцінку інноваційного потенціалу, формування цілей, вибір пріоритетів, ресурсне забезпечення, створення відповідної організаційної структури, мотивацію персоналу, реалізацію інноваційних проєктів і контроль результативності. Ефективна система управління інноваціями повинна бути інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства, орієнтуватися на стратегічні цілі, враховувати обмеженість ресурсів, рівень ризику, потреби споживачів і динаміку зовнішнього середовища. Саме за таких умов інноваційна діяльність стає не разовим заходом, а постійним механізмом розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємства

У науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до оцінки інноваційної діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що інноваційна діяльність є багатокомпонентним процесом, який охоплює створення, впровадження, використання та комерціалізацію нових продуктів, технологій, процесів, організаційних рішень і методів управління. Залежно від мети дослідження оцінювати можна інноваційний потенціал підприємства, рівень інноваційної активності, ефективність окремих інноваційних проєктів, результативність інноваційної стратегії або вплив інновацій на загальний розвиток підприємства [14, с. 326].

Оцінювання інноваційної діяльності доцільно розглядати як управлінську функцію, спрямовану на аналіз фінансово-господарського стану підприємства, особливостей його інноваційних процесів і формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [29, с. 155]. Отже, така оцінка не повинна бути формальною процедурою, а має забезпечувати керівництво підприємства конкретними висновками щодо доцільності впровадження

інновацій, їх економічної ефективності, рівня ризику та перспектив подальшого розвитку.

Узагальнення наукових підходів дає змогу виділити кілька основних методичних напрямів оцінки інноваційної діяльності підприємства, які представлено у табл. 1.6

Таблиця 1.6 – Основні методичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємства

Методичний підхід	Зміст підходу	Практичне значення для підприємства
Ресурсний підхід	Оцінювання фінансових, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних та організаційних ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності	Дає змогу визначити, чи має підприємство достатню ресурсну базу для розробки та впровадження інновацій
Результативний підхід	Аналіз фактичних результатів інноваційної діяльності: обсяг інноваційної продукції, прибуток від інновацій, кількість упроваджених нових рішень	Дозволяє оцінити реальний ефект від інновацій та їх внесок у розвиток підприємства
Проектний підхід	Оцінювання ефективності окремих інноваційних проектів за показниками витрат, доходів, окупності, ризику та доцільності реалізації	Забезпечує вибір найбільш вигідних інноваційних проектів
Інтегральний підхід	Об'єднання системи кількісних і якісних показників в один комплексний показник оцінки	Дає змогу отримати узагальнену характеристику рівня інноваційного розвитку підприємства
Графоаналітичний підхід	Побудова графічної моделі, зокрема «квадрата потенціалу», для візуального порівняння складових потенціалу підприємства	Дозволяє виявити збалансованість або дисгармонію окремих елементів інноваційного потенціалу
Експертний підхід	Залучення фахівців для оцінювання якісних характеристик інноваційної діяльності, рівня готовності до змін, інноваційної культури	Доцільний у випадках, коли окремі параметри складно виміряти кількісно
Порівняльний підхід	Порівняння фактичних показників підприємства з конкурентами, середньогалузевими, нормативними або еталонними значеннями	Дає можливість визначити конкурентну позицію підприємства за рівнем інноваційної діяльності

Джерело: узагальнено на основі [29, с. 155; 50, с. 257; 14, с. 327; 16, с. 29].

Одним із найбільш поширених є ресурсний підхід, відповідно до якого інноваційна діяльність оцінюється через наявність і якість ресурсів, що

забезпечують здатність підприємства створювати й упроваджувати інновації. До таких ресурсів належать фінансові, організаційні, кадрові, техніко-технологічні, інтелектуальні та інформаційні. Інноваційний потенціал підприємства при цьому розглядається як сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, які забезпечують можливість розробляти та впроваджувати нові продукти, процеси й послуги [46, с. 144]. Перевагою такого підходу є можливість визначити реальну готовність підприємства до інноваційної діяльності. Однак його недоліком є те, що наявність ресурсів не завжди гарантує отримання інноваційного результату. Важливе місце серед методичних підходів посідає оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційний потенціал є не лише сукупністю ресурсів, а й здатністю підприємства перетворювати ці ресурси на інноваційні продукти, технології, процеси та управлінські рішення. На нього впливають рівень кваліфікації персоналу, розвиток інтелектуального капіталу, здатність до впровадження новітніх технологій, партнерські зв'язки та наявність інноваційного клімату в організації [24].

Для практичного аналізу інноваційного потенціалу підприємства часто використовується інтегральний метод. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє об'єднати значну кількість окремих показників в один узагальнюючий індикатор. Такий підхід є зручним для порівняння підприємств, визначення динаміки їх розвитку та оцінки ефективності інноваційної стратегії. Метод інтегральної оцінки вважається одним із найбільш прийнятних для практичного використання, оскільки поєднує різні показники в комплексну оцінку інноваційного потенціалу [50, с. 257].

Графоаналітичний метод оцінки потенціалу підприємства, зокрема метод «квадрата потенціалу», також має важливе значення для аналізу інноваційно орієнтованих підприємств. Його сутність полягає у порівняльній рейтинговій оцінці підприємств за системою показників, що охоплюють виробництво, розподіл і збут продукції, організаційну структуру і менеджмент, маркетинг та фінанси [23, с. 132]. Якщо графічна форма квадрата є правильною, потенціал підприємства вважається збалансованим. Якщо ж форма викривлена, це свідчить

про дисгармонію окремих складових і потребу в управлінських змінах [23, с. 135].

У межах оцінювання ефективності інноваційних процесів можуть застосовуватися такі показники, як дохід від інноваційної діяльності, обсяг капіталовкладень в інновації, коефіцієнт ефективності інноваційних інвестицій, результативність науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, строк окупності інноваційного проєкту, рентабельність інновацій, приріст продуктивності праці та зниження витрат. Наприклад, ефективність капіталовкладень в інноваційні процеси можна визначати як співвідношення доходу від інноваційної діяльності до величини вкладеного в інновації капіталу [29, с. 155]. Важливою складовою оцінювання є система показників. Вона повинна бути комплексною, збалансованою та адаптованою до специфіки підприємства. Для промислових підприємств доцільно оцінювати кадрову, інноваційну, інформаційну, організаційно-управлінську, мотиваційну, стратегічну, фінансову, науково-дослідну та матеріально-технічну складові інноваційного потенціалу [50, с. 259]. Такий підхід дозволяє виявити не лише загальний рівень інноваційної спроможності підприємства, а й конкретні проблемні зони, які потребують управлінського впливу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Система показників оцінки інноваційної діяльності підприємства

Група показників	Основний зміст оцінювання	Приклади показників
Кадрові показники	Оцінка забезпеченості підприємства персоналом, здатним брати участь в інноваційних процесах	Частка працівників, залучених до інноваційних проєктів; кількість фахівців із науковим ступенем; витрати на навчання персоналу
Фінансові показники	Оцінка фінансового забезпечення інноваційної діяльності	Витрати на НДДКР; частка витрат на інновації у загальних витратах; дохід від інноваційної продукції; рентабельність інновацій
Науково-дослідні показники	Аналіз здатності підприємства створювати нові знання, технології та продукти	Кількість НДДКР; кількість патентів; витрати на дослідження; кількість розроблених інновацій

Група показників	Основний зміст оцінювання	Приклади показників
Матеріально-технічні показники	Оцінка технічної бази та можливостей виробництва для впровадження інновацій	Рівень зношеності обладнання; частка нового обладнання; витрати на модернізацію; рівень використання виробничих потужностей
Організаційно-управлінські показники	Оцінка готовності системи управління до інноваційних змін	Наявність інноваційної стратегії; рівень зрілості управління інноваціями; наявність проєктних команд; швидкість ухвалення рішень
Маркетингові показники	Оцінка ринкової результативності інновацій	Частка інноваційної продукції в обсязі продажу; рівень попиту на нові продукти; кількість нових ринків; ефективність просування інновацій
Інформаційні показники	Оцінка інформаційного забезпечення інноваційної діяльності	Витрати на цифрові технології; рівень автоматизації процесів; наявність інформаційних систем управління
Показники інноваційної активності	Визначення інтенсивності участі підприємства в інноваційних процесах	Кількість упроваджених інновацій; кількість інноваційних проєктів; частка інноваційно активних підрозділів
Показники ефективності інноваційних проєктів	Оцінка економічної доцільності реалізації конкретних інновацій	Строк окупності; чистий дохід; рентабельність інвестицій; співвідношення результатів і витрат

Джерело: узагальнено на основі [39].

Наведена система показників свідчить, що оцінювання інноваційної діяльності підприємства не може обмежуватися лише фінансовими результатами. Наприклад, підприємство може мати достатній прибуток від поточної діяльності, але водночас характеризуватися низьким рівнем інноваційного потенціалу через застаріле обладнання, недостатній рівень цифровізації, слабку мотивацію персоналу або відсутність інноваційної стратегії.

В умовах діджиталізації особливого значення набуває оцінювання цифрової готовності підприємства до інноваційної діяльності. Це передбачає аналіз рівня автоматизації бізнес-процесів, використання інформаційних систем, цифрових каналів комунікації, витрат на програмне забезпечення, здатності підприємства працювати з даними та швидко адаптуватися до технологічних змін. У межах оцінки потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства важливо враховувати не тільки виробничі й фінансові показники, а й

організаційну структуру, менеджмент, маркетинг та якість управлінських рішень [23, с. 132–133]. Методи експертного оцінювання є доцільними тоді, коли потрібно визначити якісні параметри інноваційної діяльності: рівень інноваційної культури, готовність персоналу до змін, якість управління інноваційними проєктами, ефективність комунікацій, гнучкість організаційної структури. Проте такі методи мають і певні обмеження, оскільки залежать від компетентності експертів і можуть містити суб'єктивний елемент.

У сучасних умовах також актуальним є діагностичний підхід до оцінювання інноваційної діяльності. Він передбачає виявлення проблем, слабких місць і відхилень у процесі реалізації інновацій. Такий підхід є особливо важливим в умовах антикризового менеджменту, коли підприємству необхідно швидко визначити, які саме чинники знижують ефективність інноваційної діяльності, та розробити комплекс заходів для їх подолання. Діагностика ефективності інноваційної діяльності має включати методичне забезпечення, інформаційну базу, розробку інтегрального показника, оцінювання результатів і формування антикризових заходів [16, с. 31–32]. Комплексна оцінка інноваційної діяльності підприємства повинна здійснюватися поетапно. На першому етапі визначаються мета, об'єкт і предмет оцінювання. На другому – формується інформаційна база, обираються критерії та показники. На третьому – проводяться розрахунки й аналіз результатів. На четвертому – здійснюється інтерпретація отриманих показників. На п'ятому – розробляються рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності. Така логіка дає змогу забезпечити послідовність оцінювання та практичну придатність його результатів для управління підприємством [16, с. 30–31].

Отже, методичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємства мають бути комплексними, системними та адаптованими до специфіки його функціонування. Найбільш доцільним є поєднання ресурсного, результативного, інтегрального, проєктного, експертного, порівняльного та діагностичного підходів. Це дозволяє оцінити не лише поточні результати інноваційної діяльності, а й потенціал підприємства, ефективність використання ресурсів,

готовність до змін, якість управління інноваційними процесами та перспективи стратегічного розвитку. Саме комплексне оцінювання створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення інноваційної активності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах діджиталізації, управління змінами та посилення вимог до якості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Текстиль-Контакт»

ТОВ «Текстиль-Контакт» є одним із провідних суб'єктів господарювання на українському ринку текстильної продукції. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює діяльність переважно у сфері оптової торгівлі текстильними товарами. За масштабом діяльності, чисельністю персоналу, широтою асортименту та розвиненістю збутової інфраструктури підприємство належить до вагомих учасників ринку легкої промисловості України. Юридична особа ТОВ «Текстиль-Контакт» зареєстрована 21.06.2002 р., водночас комерційна історія компанії пов'язується із 1995 р., коли було започатковано діяльність бренду «Текстиль-Контакт» на ринку тканин. Таким чином, підприємство має тривалий досвід роботи у сфері постачання, продажу та виробничого використання текстильних матеріалів. Тривалий період функціонування дав змогу сформувати сталу клієнтську базу, розгалужені канали збуту, партнерські зв'язки з постачальниками та власну внутрішню інфраструктуру для обслуговування оптових і роздрібних покупців [7-8].

Основним видом діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» є 46.41 “Оптова торгівля текстильними товарами”. Крім основного виду діяльності, підприємство має низку додаткових напрямів, пов'язаних із роздрібною торгівлею текстильними товарами, виробництвом одягу, ткацьким виробництвом, спеціалізованою діяльністю з дизайну, вантажним автомобільним транспортом, інформаційними послугами, консультуванням з питань комерційної діяльності та управління. Така диверсифікація видів діяльності свідчить про комплексний характер бізнес-моделі підприємства, яка поєднує торговельну, виробничу, логістичну, сервісну та цифрову складові.

У таблиці 2.1 представлено загальну організаційно-правову характеристику ТОВ «Текстиль-Контакт».

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Текстиль-Контакт»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Текстиль-Контакт»
Скорочене найменування	ТОВ «Текстиль-Контакт»
Назва англійською мовою	Limited Liability Company Textile-Contact
Код ЄДРПОУ	32043747
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації юридичної особи	21.06.2002 р.
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Місцезнаходження	м. Київ, Україна
Керівник	Дмитренко Олександр Миколайович
Бухгалтер	Семенюк Яна Богданівна
Розмір статутного капіталу	45 161,29 грн
Основний вид діяльності	46.41 Оптова торгівля текстильними товарами
Додаткові напрями діяльності	Виробництво одягу, ткацьке виробництво, роздрібна торгівля, неспеціалізована оптова торгівля, логістичні та інформаційні послуги
Кількість працівників у 2024 р.	605 осіб
Кількість працівників у 2025 р.	632 особи
Основні сегменти клієнтів	B2B, B2C, B2G
Основна продукція	Тканини, текстильні матеріали, товари для одягу, дому, декору, спецтканини, готові вироби
Кількість найменувань продукції	Понад 30 000 артикулів
Географія постачання	Продукція з понад 25 країн світу
Складська інфраструктура	Близько 11 000 м ² складських приміщень
Роздрібна інфраструктура	4 B2C-магазини ТК-Маркет, 7 складів-магазинів в Україні

Джерело: складено за [7-8, 40]

Дані таблиці 2.1 свідчать, що ТОВ «Текстиль-Контакт» має ознаки великого торговельно-виробничого підприємства з розвиненою матеріальною, кадровою та організаційною базою. У 2025 р. чисельність персоналу становила 632 особи, що на 27 осіб більше, ніж у 2024 р. Зростання кількості працівників є позитивною ознакою, оскільки воно може свідчити про розширення обсягів

діяльності, посилення комерційного, складського, виробничого або сервісного напрямів. Асортиментна політика підприємства є однією з ключових конкурентних переваг. Компанія пропонує понад 30 000 найменувань тканин і текстильних матеріалів, що дозволяє їй обслуговувати різні групи споживачів: виробників одягу, підприємства легкої промисловості, дизайнерів, ательє, корпоративних клієнтів, державних замовників і кінцевих покупців. Наявність продукції з понад 25 країн світу свідчить про сформовану систему міжнародного постачання та широку партнерську мережу.

Особливістю ТОВ «Текстиль-Контакт» є поєднання декількох каналів реалізації продукції. Підприємство працює з оптовими покупцями, роздрібними клієнтами, онлайн-замовленнями та корпоративними сегментами. Важливе місце у збутовій системі займає інтернет-магазин ТК.UA, який забезпечує доступ споживачів до асортименту тканин і матеріалів у дистанційному форматі. Розвиток онлайн-каналу є важливим елементом інноваційної активності підприємства, оскільки він сприяє цифровізації продажів, автоматизації комунікації з клієнтами, підвищенню швидкості обробки замовлень і розширенню географії збуту [7-8, 40].

Власниками підприємства є фізична особа та юридична особа. Частка Соколовського Олександра Беньяміновича становить 31,0%, а частка АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд “Теліон”» – 69,0%. Кінцевим бенефіціарним власником визначено Соколовського Олександра Беньяміновича. Органом управління підприємства є загальні збори учасників, а поточне керівництво здійснює директор. Така структура власності забезпечує централізацію стратегічного контролю та можливість оперативного прийняття управлінських рішень.

Організаційна структура ТОВ «Текстиль-Контакт» має функціонально-дивізіональні ознаки, оскільки поєднує управлінські, комерційні, виробничі, фінансові, логістичні та цифрові підрозділи. Для підприємства такого масштабу доцільною є структура, у якій стратегічні рішення приймаються на рівні

власників і керівника, а операційні функції розподіляються між профільними службами (рис. 2.1).

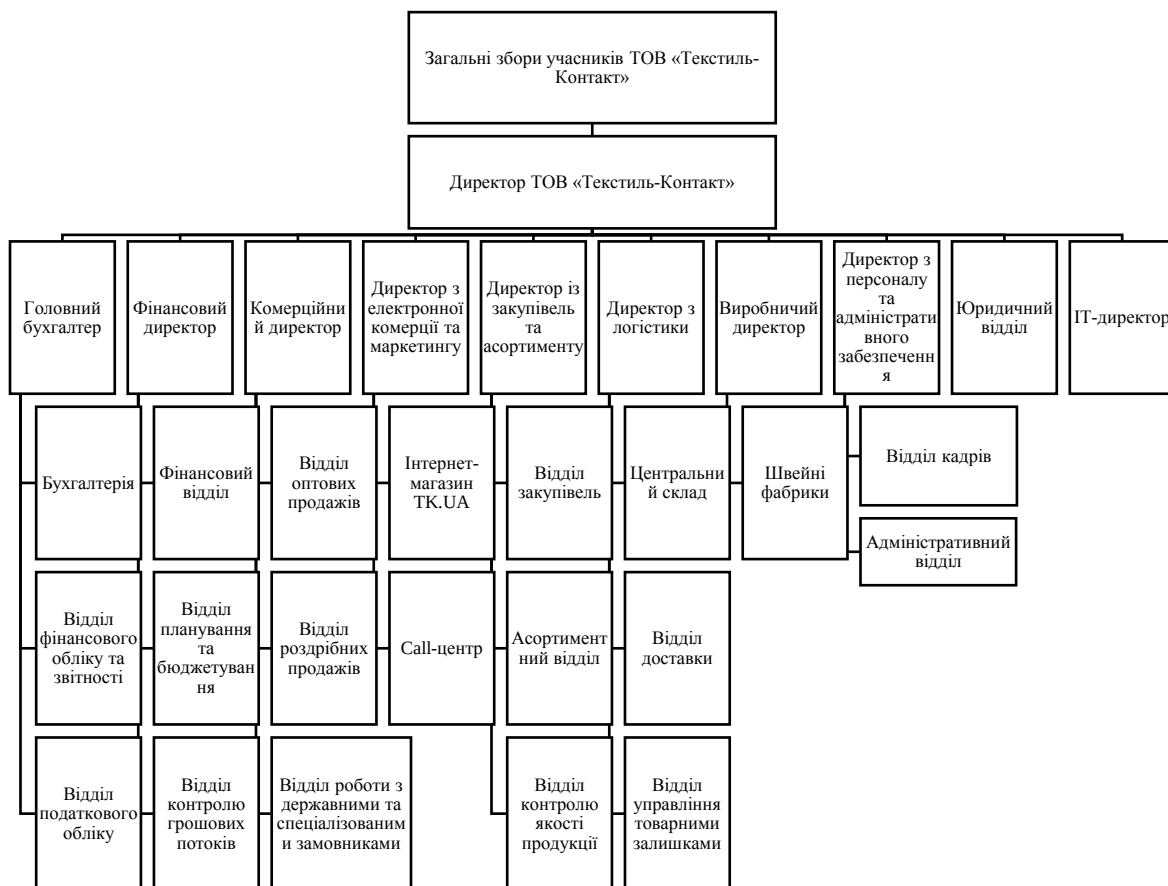


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Текстиль-Контакт»

Джерело: розроблено автором на основі: [40]

Організаційна структура управління ТОВ «Текстиль-Контакт», представлена на рис. 2.1, має лінійно-функціональний тип з елементами дивізійної структури. Її основою є вертикаль управління, за якої загальні збори учасників визначають стратегічні напрями розвитку підприємства, а директор забезпечує загальне керівництво поточною діяльністю. Лінійно-функціональний характер структури проявляється в тому, що директору

підпорядковуються керівники основних функціональних напрямів: фінансового, бухгалтерського, комерційного, маркетингового, закупівельного, логістичного, виробничого, кадрово-адміністративного та інформаційно-технологічного. Кожен із цих напрямів має власні підрозділи, які виконують спеціалізовані завдання в межах своєї компетенції. Елементи дивізійної структури проявляються у виділенні окремих бізнес-напрямів: оптових продажів, роздрібних продажів, електронної комерції, складсько-логістичної діяльності та виробництва. Така побудова є доцільною для ТОВ «Текстиль-Контакт», оскільки підприємство одночасно працює у сферах оптової торгівлі, роздрібною реалізації, онлайн-продажів, виробництва та логістичного обслуговування.

Подальша характеристика підприємства потребує аналізу його майнового стану. У таблиці 2.2 представлено горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Текстиль-Контакт».

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Відхилення 2024/2023, тис. грн	Темп приросту 2024/2023, %	Відхилення 2025/2024, тис. грн	Темп приросту 2025/2024, %
Незавершені капітальні інвестиції	18 342,00	776,00	1 547,00	-17 566,00	-95,77	771,00	99,36
Основні засоби	25 467,00	46 268,00	37 655,00	20 801,00	81,68	-8 613,00	-18,61
Довгострокові фінансові інвестиції	137,00	137,00	137,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	376,00	376,00	376,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Запаси	434 061,00	617 057,00	818 561,00	182 996,00	42,16	201 504,00	32,66
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	51 092,00	45 929,00	39 913,00	-5 163,00	-10,11	-6 016,00	-13,10

Продовження таблиці 2.2

Дебіторська заборгованість за виданими авансами	22 056,00	22 546,00	30 497,00	490,00	2,22	7 951,00	35,27
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,00	0,00	6 083,00	0,00	–	6 083,00	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	6 873,00	8 133,00	10 393,00	1 260,00	18,33	2 260,00	27,79
Гроші та їх еквіваленти	5 905,00	12 838,00	203,00	6 933,00	117,41	-12 635,00	-98,42
Витрати майбутніх періодів	2 452,00	1 997,00	1 934,00	-455,00	-18,56	-63,00	-3,15
Інші оборотні активи	0,00	3 861,00	3 153,00	3 861,00	–	-708,00	-18,34
Баланс активу	566 837,00	759 953,00	950 460,00	193 116,00	34,07	190 507,00	25,07
Зареєстрований капітал	45,00	45,00	45,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	45 880,00	64 755,00	133 020,00	18 875,00	41,14	68 265,00	105,42
Довгострокові кредити банків	47 640,00	47 520,00	47 480,00	-120,00	-0,25	-40,00	-0,08
Короткострокові кредити банків	27 700,00	37 782,00	46 119,00	10 082,00	36,40	8 337,00	22,07
Баланс пасиву	566 837,00	759 953,00	950 460,00	193 116,00	34,07	190 507,00	25,07

Джерело: розраховано за [7-8]

Як видно з таблиці 2.2, валюта балансу підприємства протягом 2023–2025 рр. стабільно зростала. У 2024 р. порівняно з 2023 р. активи збільшилися на 193 116 тис. грн, або на 34,07%. У 2025 р. порівняно з 2024 р. активи зросли ще на 190 507 тис. грн, або на 25,07%. Отже, підприємство нарощувало масштаби господарської діяльності, що підтверджується зростанням майна, запасів, власного капіталу та поточних зобов'язань. Основним джерелом збільшення активів стали оборотні активи. Їх обсяг у 2024 р. зріс на 189 922 тис. грн, або на 36,35%, а у 2025 р. – ще на 198 376 тис. грн, або на 27,85%. Найбільший вплив мало зростання запасів. У 2023 р. запаси становили 434 061 тис. грн, у 2024 р. – 617 057 тис. грн, а у 2025 р. – 818 561 тис. грн.

Необоротні активи змінювалися нерівномірно. У 2024 р. вони збільшилися на 3 194 тис. грн, або на 7,19%, переважно за рахунок зростання основних засобів. У 2025 р. необоротні активи скоротилися на 7 869 тис. грн, або на 16,53%,

що було пов'язано зі зменшенням залишкової вартості основних засобів. При цьому незавершені капітальні інвестиції у 2025 р. зросли майже вдвічі порівняно з 2024 р., що може свідчити про продовження інвестиційних процесів у матеріальну базу підприємства. Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу. У 2024 р. він збільшився на 18 875 тис. грн, або на 41,10%, а у 2025 р. – на 68 265 тис. грн, або на 105,35%. Основним чинником такого зростання є збільшення нерозподіленого прибутку. Це означає, що підприємство не лише отримувало прибуток, а й залишало його у бізнесі для фінансування подальшої діяльності. Водночас структура пасиву свідчить про значну залежність підприємства від поточних зобов'язань. Їх обсяг зріс із 473 272 тис. грн у 2023 р. до 769 915 тис. грн у 2025 р. Найбільшими статтями поточних зобов'язань є кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та інші поточні зобов'язання.

Для поглиблення оцінки майнового стану підприємства необхідно провести вертикальний аналіз балансу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр., %

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна 2024/2023, в.п.	Зміна 2025/2024, в.п.
Нематеріальні активи	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	3,24	0,10	0,16	-3,14	0,06
Основні засоби	4,49	6,09	3,96	1,60	-2,13
Довгострокові фінансові інвестиції	0,02	0,02	0,01	0,00	-0,01
Відстрочені податкові активи	0,07	0,05	0,04	-0,02	-0,01
Запаси	76,58	81,20	86,12	4,62	4,92
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9,01	6,04	4,20	-2,97	-1,84
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3,89	2,97	3,21	-0,92	0,24
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,00	0,00	0,64	0,00	0,64

Продовження таблиці 2.3

Інша поточна дебіторська заборгованість	1,21	1,07	1,09	- 0,14	0,02
Гроші та їх еквіваленти	1,04	1,69	0,02	0,65	- 1,67
Витрати майбутніх періодів	0,43	0,26	0,20	- 0,17	- 0,06
Інші оборотні активи	0,00	0,51	0,33	0,51	- 0,18
Баланс активу	100,00	100,00	100,00	—	—
Зареєстрований капітал	0,01	0,01	0,00	0,00	- 0,01
Нерозподілений прибуток	8,09	8,52	13,99	0,43	5,47
Усього власного капіталу	8,10	8,53	14,00	0,43	5,47
Довгострокові кредити банків	8,40	6,25	5,00	- 2,15	- 1,25
Короткострокові кредити банків	4,89	4,97	4,85	0,08	- 0,12
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	54,15	45,71	43,88	- 8,44	- 1,83
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,86	0,73	0,25	- 0,13	- 0,48
Кредиторська заборгованість зі страхування	0,21	0,24	0,22	0,03	- 0,02
Кредиторська заборгованість з оплати праці	0,35	0,55	0,40	0,20	- 0,15
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0,41	2,16	0,24	1,75	- 1,92
Інші поточні зобов'язання	22,62	30,85	31,15	8,23	0,30
Баланс пасиву	100,00	100,00	100,00	—	—

Джерело: розраховано за [7-8]

За результатами вертикального аналізу, наведеного в таблиці 2.3, можна зробити висновок, що активи підприємства мають чітко виражену оборотну спрямованість. Частка оборотних активів зросла з 92,17% у 2023 р. до 95,82% у 2025 р. Така структура є типовою для торговельного підприємства, діяльність якого базується на формуванні значних товарних запасів і швидкому обігу продукції. Найбільшу частку в активах займають запаси. У 2023 р. їх питома вага становила 76,58%, у 2024 р. – 81,20%, а у 2025 р. – 86,12%. Зростання частки запасів свідчить про розширення товарної бази підприємства. Для ТОВ «Текстиль-Контакт», яке має широкий асортимент тканин і матеріалів, така структура є логічною, проте вона також підвищує потребу в ефективному управлінні складськими залишками, прогнозуванні попиту та цифровому

контролі товарообігу. Частка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги зменшилася з 9,01% у 2023 р. до 4,20% у 2025 р. Це є позитивною тенденцією, оскільки підприємство поступово зменшувало залежність від коштів, відволічених у розрахунки з покупцями. Водночас частка грошових коштів у 2025 р. скоротилася до 0,02%, що свідчить про низький рівень миттєвої ліквідності на кінець року. У структурі пасиву найбільшу частку займають поточні зобов'язання. У 2023 р. вони становили 83,49% балансу, у 2024 р. – 85,22%, а у 2025 р. – 81,00%. Незважаючи на певне зниження їх частки у 2025 р., рівень поточних зобов'язань залишається високим. Це свідчить про значну роль короткострокового фінансування в діяльності підприємства. Позитивною зміною є збільшення частки власного капіталу з 8,10% у 2023 р. до 14,00% у 2025 р. Це означає, що фінансова стійкість підприємства поступово покращується.

На рис. 2.2 наведено динаміку фінансових результатів.

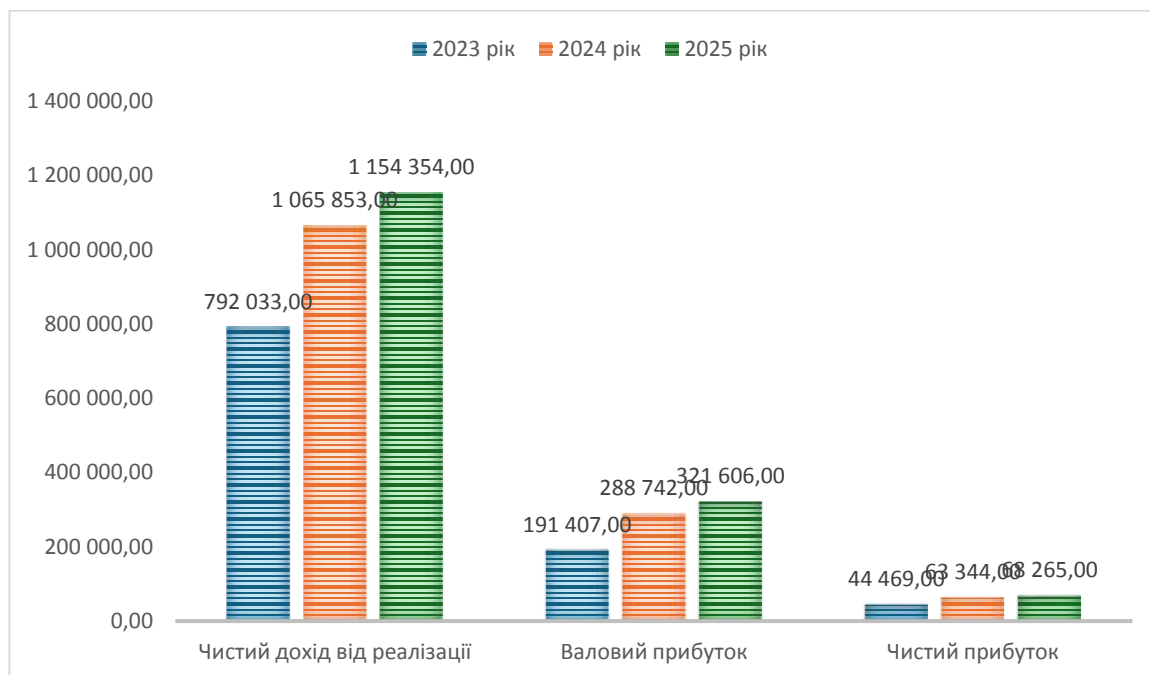


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр., тис. грн

Джерело: розраховано за [7-8]

Дані рис. 2.2 свідчать про стабільне зростання фінансових результатів підприємства. Чистий дохід від реалізації збільшився з 792 033 тис. грн у 2023 р.

до 1 154 354 тис. грн у 2025 р. Абсолютне зростання за два роки становило 362 321 тис. грн. Валовий прибуток також демонстрував позитивну динаміку: з 191 407 тис. грн у 2023 р. до 321 606 тис. грн у 2025 р. Це свідчить про зростання масштабів реалізації та збереження здатності підприємства формувати прибуток від основної діяльності. Позитивна динаміка прибутковості є важливою передумовою для фінансування інноваційної діяльності, оскільки саме прибуток може бути джерелом оновлення інформаційних систем, розвитку онлайн-продажів, удосконалення логістики, модернізації складських процесів і розширення асортименту.

Для комплексної оцінки економічного стану підприємства доцільно розглянути відносні фінансові показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Валова рентабельність продажу, %	24,17	27,09	27,86
Операційна рентабельність продажу, %	9,28	10,43	11,43
Чиста рентабельність продажу, %	5,61	5,94	5,91
Рентабельність активів, %	7,85	8,34	7,18
Рентабельність власного капіталу, %	96,84	97,75	51,30
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,10	1,10	1,18
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,19	0,15	0,12
Коефіцієнт автономії	0,08	0,09	0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	12,34	11,73	7,14
Оборотність активів	1,40	1,40	1,21

Джерело: розраховано за [7-8]

Розраховані показники свідчать, що підприємство є прибутковим протягом усього досліджуваного періоду. Валова рентабельність продажу зросла з 24,17% у 2023 р. до 27,86% у 2025 р. Це означає, що частка валового прибутку в чистому доході збільшувалася, а підприємство поступово покращувало співвідношення між доходом і собівартістю реалізованої продукції. Операційна рентабельність продажу також зросла: з 9,28% у 2023 р. до 11,43% у 2025 р. Це є позитивною тенденцією, оскільки операційний прибуток відображає ефективність основної діяльності підприємства з урахуванням адміністративних, збутових та інших

операційних витрат. Зростання цього показника підтверджує, що підприємство поступово підвищувало ефективність операційного управління.

Чиста рентабельність продажу залишалася відносно стабільною: 5,61% у 2023 р., 5,94% у 2024 р. і 5,91% у 2025 р. Це означає, що з кожних 100 грн чистого доходу підприємство отримувало близько 5,9 грн чистого прибутку. Для торговельно-виробничого підприємства з великими обсягами товарообігу та значними витратами на збут та фінансування такий рівень чистої рентабельності є прийнятним. Рентабельність активів у 2025 р. знизилася до 7,18% порівняно з 8,34% у 2024 р. Це пояснюється тим, що активи підприємства зростали швидше, ніж чистий прибуток. Особливо значне збільшення спостерігалось за статтею запасів. Отже, підприємству необхідно посилювати контроль за ефективністю використання активів, насамперед товарних запасів. Рентабельність власного капіталу у 2023–2024 рр. була дуже високою, що пов'язано з невеликою часткою власного капіталу у структурі пасиву. У 2025 р. показник знизився до 51,30%, але це зниження не є негативним саме по собі, оскільки воно відбулося на тлі суттєвого зростання власного капіталу. Зміцнення власної фінансової бази підвищує фінансову стійкість підприємства та зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023–2024 рр. становив 1,10, а у 2025 р. зріс до 1,18. Це означає, що оборотні активи перевищували поточні зобов'язання, тобто підприємство мало формальні можливості для погашення короткострокових боргів. Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,19 у 2023 р. до 0,12 у 2025 р. Причиною є висока частка запасів в оборотних активах. Коефіцієнт автономії зріс із 0,08 у 2023 р. до 0,14 у 2025 р. Це позитивна тенденція, яка свідчить про поступове збільшення частки активів, профінансованих за рахунок власного капіталу. Проте значення показника залишається нижчим за бажаний рівень, тому підприємству доцільно продовжувати політику нарощування власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку.

Загалом організаційно-економічна характеристика ТОВ «Текстиль-Контакт» свідчить, що підприємство є масштабним, прибутковим і динамічно розвиненим учасником ринку текстильної продукції. Його сильними сторонами є широкий асортимент, розвинена складська та збутова інфраструктура, наявність онлайн-магазину, власні виробничі потужності, значна кількість працівників і позитивна динаміка фінансових результатів. Разом із тим підприємство має певні фінансові ризики, пов'язані з високою часткою запасів у структурі активів, значним обсягом поточних зобов'язань і низьким рівнем швидкої ліквідності.

2.2. Аналіз організації та сучасного стану інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»

Інноваційна діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт» має практичний характер і пов'язана з тими рішеннями, які вже використовуються підприємством у процесі продажу, обслуговування клієнтів, логістики, виробництва та управління асортиментом. Для підприємства текстильної сфери інновації проявляються не лише у створенні нової продукції, а й у використанні сучасних каналів збуту, розвитку електронної комерції, цифровому представленні товарів, організації складської інфраструктури, розширенні сервісів для клієнтів та поєднанні торговельної і виробничої діяльності. ТОВ «Текстиль-Контакт» є підприємством, яке працює у декількох сегментах ринку: B2B, B2C та B2G. Такий формат діяльності потребує постійного оновлення підходів до продажу та комунікації з клієнтами. Підприємство обслуговує оптових покупців, роздрібних клієнтів, корпоративних замовників, виробників одягу, ательє, дизайнерів, представників малого бізнесу та покупців, які здійснюють замовлення через інтернет-магазин.

Одним із найважливіших проявів інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» є розвиток електронної комерції. Підприємство має інтернет-магазин ТК.UA, через який клієнти можуть переглядати асортимент, обирати тканини та матеріали, оформлювати замовлення і користуватися доставкою. Для

підприємства це є важливим цифровим інструментом, оскільки онлайн-магазин розширює географію продажів і дозволяє працювати з клієнтами незалежно від їхнього місцезнаходження.

У таблиці 2.5 наведено фактичні елементи інноваційної діяльності, які вже використовуються ТОВ «Текстиль-Контакт».

Таблиця 2.5 – Фактичні елементи інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»

Елемент інноваційної діяльності	Фактична характеристика на підприємстві	Значення для діяльності підприємства
Інтернет-магазин TK.UA	Онлайн-платформа для продажу тканин і текстильних матеріалів	Забезпечує дистанційний продаж, доступність асортименту для клієнтів з різних регіонів України та розвиток електронної комерції
Онлайн-каталог продукції	На сайті представлено широкий асортимент тканин і матеріалів	Дає змогу клієнтам швидко ознайомлюватися з продукцією та обирати необхідні товари без відвідування магазину
Асортимент понад 30 000 найменувань	Підприємство пропонує тканини, матеріали для одягу, дому, декору, спецтканини, готові вироби та інші товарні групи	Забезпечує широку товарну пропозицію для оптових, роздрібних і корпоративних клієнтів
Постачання продукції з понад 25 країн	Компанія працює з іноземними постачальниками текстильної продукції	Розширює вибір товарів і дозволяє формувати конкурентний асортимент
Власні виробничі потужності	У структурі компанії функціонують швейні виробничі напрями, зокрема TK-Style, TK-Коростень, TK-Лубни	Дозволяють підприємству виготовляти готові текстильні вироби та працювати не лише як продавець тканин, а й як виробник
Складська інфраструктура	Підприємство має близько 11 000 м ² складських приміщень і 7 складів-магазинів в Україні	Забезпечує зберігання великого асортименту продукції та оперативне виконання замовлень
Роздрібна мережа TK-Маркет	Працюють 4 B2C-магазини загальною площею близько 8 000 м ²	Забезпечує прямий контакт із кінцевими покупцями та підтримує роздрібний напрям продажів
Call-центр	Компанія використовує телефонну підтримку клієнтів	Забезпечує консультації, супровід замовлень і комунікацію з покупцями
Програма лояльності	Діє система рівнів для покупців: блакитний, срібний, золотий, діамантовий і VIP	Стимулює повторні покупки та підтримує довгострокові відносини з клієнтами
Проекти та сервіси компанії	TK-Ательє, TK-Decor&Factory, конструкторські послуги	Розширюють перелік послуг і дозволяють пропонувати клієнтам комплексні текстильні рішення

Джерело: складено за [7-8, 40]

Дані таблиці 2.5 свідчать, що інноваційна діяльність підприємства має не формальний, а прикладний характер. На підприємстві вже використовуються цифрові, асортиментні, логістичні, сервісні та виробничі рішення. Найбільш помітним інноваційним елементом є інтернет-магазин ТК.UA, оскільки він забезпечує перехід частини продажів у цифровий формат і дає можливість покупцям замовляти продукцію дистанційно. Важливим елементом інноваційної діяльності є також онлайн-каталог продукції. Для текстильного підприємства це має особливе значення, оскільки клієнтам необхідно бачити вид тканини, її характеристики, призначення, наявність і можливість замовлення. Цифрове представлення асортименту спрощує процес вибору товару та зменшує навантаження на фізичні магазини.

Виробнича складова також є важливою частиною сучасного стану інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт». Підприємство має власні виробничі напрями, серед яких ТК-Style, ТК-Коростень і ТК-Лубни. Наявність виробництва дозволяє компанії не обмежуватися лише продажем тканин, а створювати готові вироби та комплексні рішення для клієнтів. Це посилює позиції підприємства на ринку, оскільки воно може працювати як постачальник матеріалів і як виробник готової текстильної продукції. Логістична складова інноваційної діяльності проявляється у наявності значної складської інфраструктури. Підприємство має близько 11 000 м² складських приміщень і 7 складів-магазинів в Україні. Для компанії з асортиментом понад 30 000 найменувань це є критично важливо, адже саме складська система забезпечує збереження товарів, швидку комплектацію замовлень і підтримання постійної наявності продукції.

Роздрібний напрям представлений магазинами ТК-Маркет. Компанія має 4 B2C-магазини загальною площею близько 8 000 м². Наявність таких магазинів дозволяє покупцям безпосередньо ознайомитися з продукцією, оцінити якість тканин і отримати консультацію. Поєднання фізичних магазинів та інтернет-магазину є важливою організаційною перевагою, оскільки підприємство може працювати одночасно в офлайн- і онлайн-форматах. Сервісна складова

інноваційної діяльності проявляється у роботі call-центру та програми лояльності. Call-центр забезпечує комунікацію з клієнтами, консультування, допомогу з вибором продукції та супровід замовлень. Програма лояльності має п'ять рівнів і спрямована на стимулювання повторних покупок. Для підприємства це важливо, оскільки текстильний ринок значною мірою залежить від довгострокових відносин із клієнтами, особливо в оптовому та корпоративному сегментах.

У таблиці 2.6 подано оцінку сучасного стану інноваційної діяльності підприємства за ключовими складовими, які реально присутні в його діяльності.

Таблиця 2.6 – Оцінка сучасного стану інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»

Складова інноваційної діяльності	Стан розвитку на підприємстві	Оцінка стану
Електронна комерція	Функціонує інтернет-магазин ТК.UA, який забезпечує онлайн-продаж тканин і матеріалів	Високий рівень розвитку
Цифрове представлення асортименту	На сайті представлено великий онлайн-каталог продукції	Високий рівень розвитку
Асортиментна база	Асортимент перевищує 30 000 найменувань продукції	Високий рівень розвитку
Міжнародні постачання	Продукція постачається з понад 25 країн світу	Достатній рівень розвитку
Складська інфраструктура	Наявні складські приміщення площею близько 11 000 м ² та 7 складів-магазинів	Достатній рівень розвитку
Роздрібна торгівля	Працюють 4 B2C-магазини ТК-Маркет загальною площею близько 8 000 м ²	Достатній рівень розвитку
Виробнича база	Функціонують виробничі напрями ТК-Style, ТК-Коростень, ТК-Лубни	Достатній рівень розвитку
Клієнтський сервіс	Працює call-центр, діє програма лояльності для покупців	Достатній рівень розвитку
Комплексні текстильні сервіси	Реалізуються проєкти ТК-Ательє, ТК-Dekor&Factory, конструкторські послуги	Достатній рівень розвитку

Джерело: складено за [7-8, 40]

За результатами таблиці 2.6 можна зробити висновок, що сучасний стан інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» є достатньо розвиненим. Найсильнішими сторонами підприємства є електронна комерція, цифрове представлення асортименту та широка товарна база. Саме ці елементи

безпосередньо формують конкурентні переваги підприємства на ринку текстильних товарів.

Високий рівень розвитку електронної комерції пояснюється тим, що підприємство має окремий інтернет-магазин ТК.UA. Це дає можливість продавати продукцію не лише через фізичні магазини, а й через онлайн-канал. Для сучасного текстильного ринку це є важливою перевагою, оскільки покупці все частіше здійснюють попередній вибір товарів через інтернет.

Складська інфраструктура забезпечує матеріальну основу для реалізації великого асортименту. Наявність 11 000 м² складських приміщень і 7 складів-магазинів дозволяє підприємству підтримувати товарні запаси та забезпечувати клієнтів необхідною продукцією. Разом із тим велика кількість товарних позицій потребує якісного управління запасами, оскільки надмірне накопичення товарів може впливати на оборотність активів. Виробнича база підприємства підсилює його інноваційний потенціал. Наявність швейних фабрик дає можливість створювати готові вироби, працювати з корпоративними замовленнями та розширювати перелік послуг. Це відрізняє підприємство від компаній, які займаються лише перепродажем тканин, і створює додаткові можливості для розвитку продуктових інновацій.

Клієнтський сервіс на підприємстві організований через call-центр, програму лояльності, консультаційну підтримку та онлайн-комунікацію. Це дозволяє підтримувати зв'язок із покупцями, супроводжувати замовлення та стимулювати повторні покупки. Для ТОВ «Текстиль-Контакт» це має важливе значення, оскільки підприємство працює з великою кількістю клієнтів у різних сегментах ринку.

Загалом ТОВ «Текстиль-Контакт» має достатній рівень організації інноваційної діяльності. Підприємство поєднує традиційну торгівлю тканинами з онлайн-продажами, складською логістикою, власним виробництвом і сервісними рішеннями для клієнтів. Така модель діяльності відповідає сучасним умовам розвитку ринку та створює передумови для подальшого підвищення ефективності інноваційної діяльності.

2.3. Оцінка ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»

Оцінку ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» доцільно здійснювати через показники, які відображають результативність тих інноваційних рішень, що фактично використовуються підприємством. До них належать розвиток інтернет-магазину ТК.UA, онлайн-каталогу продукції, програми лояльності, call-центру, складської інфраструктури, власних виробничих потужностей, широкої асортиментної бази та багатоканальної системи продажів. У таблиці 2.7 представлено основні фінансові показники, які характеризують результативність інноваційно орієнтованого розвитку ТОВ «Текстиль-Контакт».

Таблиця 2.7 – Показники результативності інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	792 033,00	1 065 853,00	1 154 354,00	+362 321,00
Валовий прибуток, тис. грн	191 407,00	288 742,00	321 606,00	+130 199,00
Операційний прибуток, тис. грн	73 538,00	111 163,00	131 896,00	+58 358,00
Чистий прибуток, тис. грн	44 469,00	63 344,00	68 265,00	+23 796,00
Валова рентабельність продажу, %	24,17	27,09	27,86	+3,69 в.п.
Операційна рентабельність продажу, %	9,29	10,43	11,43	+2,14 в.п.
Чиста рентабельність продажу, %	5,61	5,94	5,91	+0,30 в.п.
Частка собівартості у чистому доході, %	75,83	72,91	72,14	-3,69 в.п.
Витрати на збут, тис. грн	37 972,00	57 691,00	78 089,00	+40 117,00
Частка витрат на збут у чистому доході, %	4,79	5,41	6,76	+1,97 в.п.

Джерело: розраховано за [7-8, 40]

Дані таблиці 2.7 свідчать, що у 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку основних фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації збільшився з 792 033 тис. грн у 2023 р. до 1 154 354 тис. грн у 2025 р.,

тобто на 362 321 тис. грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та результативність багатоканальної системи продажів, яка включає оптовий, роздрібний та онлайн-напрями. Валовий прибуток за досліджуваній період зріс на 130 199 тис. грн, а операційний прибуток – на 58 358 тис. грн. Це є позитивним результатом, оскільки саме операційний прибуток найбільш повно характеризує ефективність основної діяльності підприємства. Його зростання свідчить про те, що підприємство не лише збільшує обсяги реалізації, а й зберігає здатність отримувати прибуток після покриття адміністративних, збутових та інших операційних витрат.

Позитивним показником є зростання валової рентабельності продажу з 24,17% у 2023 р. до 27,86% у 2025 р. Це означає, що підприємство покращило співвідношення між чистим доходом і собівартістю реалізованої продукції. Частка собівартості у чистому доході зменшилася з 75,83% до 72,14%, що свідчить про підвищення ефективності формування товарної пропозиції та управління витратами на реалізовану продукцію. Операційна рентабельність продажу також зросла – з 9,29% у 2023 р. до 11,43% у 2025 р. Це підтверджує, що організаційні, асортиментні, логістичні та цифрові рішення підприємства позитивно впливають на результативність основної діяльності. Чиста рентабельність продажу залишалася стабільною та становила близько 5,9%, що для підприємства з великими обсягами товарообігу є прийнятним результатом.

Окрему увагу слід звернути на витрати на збут. У 2023 р. вони становили 37 972 тис. грн, а у 2025 р. – 78 089 тис. грн. Їх частка у чистому доході зросла з 4,79% до 6,76%. Це свідчить про активне розширення збутової діяльності, підтримку каналів продажу, клієнтського сервісу, маркетингової активності та онлайн-продажів. Водночас зростання витрат на збут потребує контролю, оскільки їх темпи збільшення мають бути узгоджені з приростом доходу та прибутку.

Для оцінки ресурсного забезпечення інноваційної діяльності важливо проаналізувати показники, пов'язані з необоротними активами, нематеріальними

активами, основними засобами, капітальними інвестиціями та амортизацією (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ресурсного забезпечення інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Характеристика динаміки
Нематеріальні активи, тис. грн	76,00	35,00	8,00	Зменшення залишкової вартості
Первісна вартість нематеріальних активів, тис. грн	500,00	512,00	529,00	Поступове зростання
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	18 342,00	776,00	1 547,00	Значне скорочення після 2023 р., часткове зростання у 2025 р.
Основні засоби, тис. грн	25 467,00	46 268,00	37 655,00	Зростання у 2024 р. і зниження у 2025 р.
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	52 964,00	81 393,00	82 690,00	Зростання технічної бази підприємства
Амортизація, тис. грн	5 562,00	7 681,00	10 118,00	Щорічне зростання
Фондовіддача необоротних активів, грн/грн	17,84	22,40	29,06	Підвищення ефективності використання необоротних активів
Частка необоротних активів у балансі, %	7,83	6,26	4,18	Зниження частки через швидке зростання оборотних активів
Частка запасів у балансі, %	76,58	81,20	86,12	Зростання концентрації активів у товарних запасах

Джерело: розраховано за [7-8, 40]

За даними таблиці 2.8 видно, що ресурсне забезпечення інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» має неоднозначну динаміку. Первісна вартість нематеріальних активів зросла з 500 тис. грн у 2023 р. до 529 тис. грн у 2025 р. Це свідчить про наявність у підприємства нематеріальної бази, однак її залишкова вартість є незначною і зменшується. Така ситуація вказує на потребу подальшого оновлення програмних, цифрових та інформаційних ресурсів, які безпосередньо пов'язані з електронною комерцією та управлінням бізнес-процесами. Первісна вартість основних засобів зросла з 52 964 тис. грн у 2023 р. до 82 690 тис. грн у 2025 р. Найбільше зростання відбулося у 2024 р., коли первісна вартість основних засобів збільшилася на 28 429 тис. грн. Це свідчить

про оновлення або розширення матеріально-технічної бази підприємства. Для ТОВ «Текстиль-Контакт» це важливо, оскільки ефективна робота складської, виробничої та торговельної інфраструктури безпосередньо впливає на швидкість обслуговування клієнтів і якість виконання замовлень.

Позитивною є динаміка фондів віддачі необоротних активів. У 2023 р. на 1 грн необоротних активів припадало 17,84 грн чистого доходу, у 2024 р. – 22,40 грн, а у 2025 р. – 29,06 грн. Це означає, що підприємство підвищує ефективність використання необоротних активів. Такий результат є важливим для оцінки інноваційної діяльності, оскільки показує, що матеріальна база підприємства використовується продуктивніше. Разом із тим у структурі активів зростає частка запасів. У 2025 р. вони становили 86,12% балансу. Для підприємства з широким асортиментом тканин це є природним явищем, однак надмірна концентрація коштів у запасах може знижувати фінансову гнучкість. Саме тому ефективність інноваційної діяльності підприємства значною мірою залежить від удосконалення цифрового управління товарними залишками, прогнозування попиту та оптимізації складської логістики.

Для глибшої оцінки ефективності інноваційної діяльності доцільно провести ресурсно-результативний аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Ресурсно-результативний аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Оцінка зміни
Дохід на 1 грн активів, грн	1,40	1,40	1,21	Зниження у 2025 р.
Чистий прибуток на 1 грн активів, грн	0,08	0,08	0,07	Незначне зниження
Операційний прибуток на 1 грн витрат на збут, грн	1,94	1,93	1,69	Зниження ефективності збутових витрат
Чистий дохід на 1 грн витрат на збут, грн	20,86	18,48	14,78	Зниження віддачі витрат на збут
Дохід на 1 працівника, тис. грн	–	1 761,74	1 826,51	Зростання продуктивності праці
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	–	104,70	108,01	Зростання прибутковості праці
Оборотність запасів, разів	–	1,48	1,16	Уповільнення оборотності
Період обороту запасів, днів	–	246,9	314,6	Збільшення строку перебування товарів у запасах

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Оцінка зміни
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	–	21,97	26,90	Покращення розрахунків із покупцями
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	–	16,6	13,6	Скорочення строку оплати

Джерело: розраховано за [7-8, 40]

Ресурсно-результативний аналіз у таблиці 2.9 показує, що інноваційна діяльність підприємства має як сильні результати, так і окремі проблемні аспекти. Позитивним є зростання продуктивності праці. У 2024 р. дохід на одного працівника становив 1 761,74 тис. грн, а у 2025 р. – 1 826,51 тис. грн. Чистий прибуток на одного працівника також зріс – зі 104,70 тис. грн до 108,01 тис. грн. Це свідчить про те, що розширення діяльності підприємства супроводжується підвищенням результативності використання трудових ресурсів. Водночас спостерігається зниження віддачі витрат на збут. У 2023 р. на 1 грн витрат на збут припадало 20,86 грн чистого доходу, у 2024 р. – 18,48 грн, а у 2025 р. – 14,78 грн. Це означає, що витрати на підтримку продажів, маркетингу, сервісу та збутової інфраструктури зростають швидше, ніж дохід. Така тенденція не є критичною, але потребує контролю, оскільки ефективність інновацій у сфері продажів має проявлятися не лише у збільшенні витрат, а й у підвищенні їх окупності.

Найбільш проблемним показником є оборотність запасів. У 2024 р. запаси здійснювали 1,48 обороту за рік, а у 2025 р. – лише 1,16 обороту. Період обороту запасів збільшився з 246,9 до 314,6 дня. Це означає, що товарні запаси стали повільніше перетворюватися на реалізовану продукцію. Для підприємства з асортиментом понад 30 000 найменувань така ситуація потребує особливої уваги. Вона свідчить про необхідність подальшого розвитку інновацій у сфері управління запасами, аналітики попиту, автоматизації складського обліку та оптимізації асортименту. Позитивною є динаміка дебіторської заборгованості. Оборотність дебіторської заборгованості зросла з 21,97 раз у 2024 р. до 26,90 раз у 2025 р., а період її погашення скоротився з 16,6 до 13,6 дня. Це свідчить

про ефективну роботу з покупцями та достатньо швидке повернення коштів за реалізовану продукцію.

Узагальнення результатів оцінки ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» доцільно доповнити SWOT-аналізом, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози подальшого інноваційного розвитку підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність інтернет-магазину ТК.UA та онлайн-каталогу продукції	Низька залишкова вартість нематеріальних активів
Асортимент понад 30 000 найменувань продукції	Висока частка запасів у структурі активів
Постачання продукції з понад 25 країн світу	Уповільнення оборотності товарних запасів у 2025 р.
Власні виробничі потужності	Зростання частки витрат на збут у чистому доході
Розвинена складська інфраструктура	Низький рівень швидкої ліквідності через значну частку запасів
Наявність call-центру та програми лояльності	Залежність ефективності діяльності від швидкості реалізації товарних залишків
Можливості	Загрози
Подальша цифровізація продажів і клієнтського сервісу	Посилення конкуренції на ринку текстильної продукції
Автоматизація управління запасами	Зростання витрат на логістику, збут і фінансування
Розвиток персоналізованих пропозицій для клієнтів	Ризик накопичення повільнооборотних товарів
Оптимізація асортименту на основі аналізу попиту	Залежність від імпортних поставок
Розширення виробництва готових текстильних виробів	Зміна купівельного попиту та цінова нестабільність
Підвищення ефективності онлайн-продажів	Технологічне відставання у разі недостатнього оновлення цифрових систем

SWOT-аналіз, представлений у таблиці 2.10, свідчить, що ТОВ «Текстиль-Контакт» має достатній потенціал для подальшого інноваційного розвитку. Найбільш сильними сторонами підприємства є цифровий канал продажів, широкий асортимент, складська база, виробничі потужності та розвинений клієнтський сервіс. Саме ці елементи формують основу інноваційної діяльності підприємства. Водночас головними слабкими сторонами є висока частка запасів,

уповільнення їх оборотності та зростання витрат на збут. Це означає, що подальше підвищення ефективності інноваційної діяльності має бути пов'язане не лише з розширенням продажів, а й з удосконаленням управління товарними залишками, прогнозуванням попиту та контролем витрат.

Отже, ефективність інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» загалом можна оцінити як достатню. Підприємство демонструє зростання чистого доходу, валового прибутку, операційного прибутку, чистого прибутку та продуктивності праці. Рентабельність основної діяльності також покращується, що свідчить про позитивний вплив організаційних, цифрових, асортиментних і сервісних рішень на результати діяльності підприємства.

Разом із тим ефективність інноваційної діяльності не є максимальною через накопичення значних запасів і зниження їх оборотності. Тому головним напрямом подальшого розвитку має стати впровадження більш ефективних інструментів управління запасами, аналітики продажів, прогнозування попиту та контролю збутових витрат. Це дозволить підприємству підвищити окупність інноваційних рішень і зміцнити конкурентні позиції на ринку текстильної продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»

3.1. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Текстиль-Контакт»

Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Текстиль-Контакт» є важливим напрямом підвищення ефективності роботи підприємства, оскільки компанія вже має значну основу для інноваційного розвитку. До неї належать інтернет-магазин ТК.UA, онлайн-каталог продукції, широка асортиментна база, складська інфраструктура, роздрібна мережа, власні виробничі потужності, call-центр і програма лояльності. Водночас результати аналізу показали, що інноваційна діяльність підприємства потребує більш системного управління, оскільки окремі інноваційні рішення функціонують у різних напрямках діяльності, але мають бути краще узгоджені між собою.

Основною проблемою управління інноваційною діяльністю ТОВ «Текстиль-Контакт» є необхідність переходу від окремих інноваційних рішень до цілісної системи управління інноваціями. Підприємство активно використовує цифрові, логістичні, асортиментні, сервісні та виробничі елементи інноваційної діяльності, однак для підвищення їх ефективності доцільно запровадити єдиний механізм планування, відбору, реалізації та контролю інноваційних проєктів.

Для ТОВ «Текстиль-Контакт» це особливо актуально через значні масштаби діяльності. Підприємство має понад 30 000 найменувань продукції, працює з товарами з понад 25 країн світу, має складську інфраструктуру, онлайн-продажі, роздрібні магазини та власні виробничі напрями. За таких умов інноваційна діяльність не може бути випадковою або несистемною. Вона має бути організована як постійний управлінський процес, пов'язаний із загальною стратегією розвитку підприємства.

У таблиці 3.1 наведено основні проблеми в організації інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» та напрями їх вирішення.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми та напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Текстиль-Контакт»

Виявлена проблема	Прояв у діяльності підприємства	Напрямок удосконалення
Відсутність єдиного центру координації інновацій	Інноваційні рішення реалізуються в різних підрозділах: продажах, логістиці, маркетингу, ІТ, виробництві	Створення координаційної групи або інноваційного комітету
Недостатня формалізація інноваційних процесів	Немає чіткої послідовності відбору, оцінки та впровадження інноваційних проєктів	Запровадження регламенту управління інноваційними проєктами
Висока частка запасів у структурі активів	У 2025 р. запаси становили 86,12% активів підприємства	Удосконалення цифрового управління запасами та прогнозування попиту
Уповільнення оборотності запасів	Період обороту запасів збільшився до 314,6 дня у 2025 р.	Впровадження аналітики товарних залишків та ABC/XYZ-аналізу
Зростання витрат на збут	Частка витрат на збут у чистому доході зросла до 6,76% у 2025 р.	Посилення контролю ефективності маркетингових і збутових заходів
Недостатнє використання клієнтської аналітики	Наявні онлайн-магазин, call-центр і програма лояльності, але потрібна глибша аналітика клієнтської поведінки	Розвиток CRM-системи та персоналізованих пропозицій
Низька залишкова вартість нематеріальних активів	Залишкова вартість нематеріальних активів у 2025 р. становила лише 8 тис. грн	Оновлення програмного забезпечення, цифрових сервісів та ІТ-рішень

Джерело: складено за результатами аналізу

Як видно з таблиці 3.1, ключові напрями удосконалення інноваційної діяльності мають бути пов'язані не лише з розширенням інновацій, а й з підвищенням керованості вже наявних процесів. Для підприємства важливо не просто впроваджувати нові сервіси чи інструменти, а забезпечити їхню результативність, контроль і зв'язок із фінансовими показниками.

Першим напрямом удосконалення є створення внутрішнього механізму координації інноваційної діяльності. Для цього доцільно сформувати інноваційний комітет або робочу групу з управління інноваційними проєктами. До її складу мають входити представники керівництва, комерційного напрямку, ІТ-відділу, логістики, маркетингу, фінансового відділу, закупівель і виробництва.

Такий підхід дозволить об'єднати підрозділи, які безпосередньо впливають на розвиток інновацій. Інноваційний комітет не повинен бути формальним органом. Його завданням має стати відбір інноваційних ідей, оцінка їх економічної доцільності, визначення відповідальних осіб, контроль строків реалізації та оцінка результатів після впровадження. Для ТОВ «Текстиль-Контакт» це важливо, оскільки інновації одночасно стосуються продажів, онлайн-каналу, складської логістики, асортименту, виробництва та клієнтського сервісу [17].

Доцільно визначити відповідального координатора інноваційної діяльності. Ним може бути заступник директора з розвитку, керівник ІТ-напрямку або керівник проєктного офісу. Його основним завданням має бути не самостійне впровадження всіх інновацій, а організація взаємодії між підрозділами. Координатор повинен збирати пропозиції, готувати їх до розгляду, контролювати виконання рішень і формувати звітність щодо інноваційних проєктів.

Другим напрямом є запровадження регламенту управління інноваційними проєктами. Для підприємства доцільно встановити єдину послідовність роботи з інноваціями. Вона має включати виявлення проблеми, формування ідеї, попередню оцінку, розрахунок витрат, визначення очікуваного ефекту, пілотне впровадження, повну реалізацію та контроль результатів.

У таблиці 3.2 представлено запропоновану модель управління інноваційною діяльністю ТОВ «Текстиль-Контакт».

Таблиця 3.2 – Запропонована модель управління інноваційною діяльністю ТОВ «Текстиль-Контакт»

Етап управління інноваціями	Зміст етапу	Очікуваний результат
Виявлення проблеми або потреби	Аналіз продажів, запасів, звернень клієнтів, витрат, роботи складів і онлайн-магазину	Визначення конкретної проблеми, яку потрібно вирішити
Формування інноваційної ідеї	Розроблення пропозиції щодо нового сервісу, процесу, цифрового інструменту або організаційного рішення	Підготовка короткого опису інноваційної пропозиції
Попередня оцінка	Оцінка витрат, строків, ресурсів, ризиків і очікуваного ефекту	Відбір найбільш доцільних інноваційних ідей
Пілотне впровадження	Тестування рішення на окремому напрямі, складі, групі товарів або каналі продажу	Перевірка практичної придатності інновації

Етап управління інноваціями	Зміст етапу	Очікуваний результат
Повне впровадження	Запуск рішення в масштабах підприємства або окремого бізнес-напрямку	Реальне використання інноваційного рішення
Контроль результатів	Порівняння фактичних показників з очікуваними результатами	Визначення ефективності інноваційного проєкту
Коригування	Усунення недоліків, доопрацювання процесів, зміна відповідальних дій	Підвищення практичної результативності інновації

Джерело: розроблено автором.

Запропонована в таблиці 3.2 модель дозволяє перетворити інноваційну діяльність на керований процес. Для ТОВ «Текстиль-Контакт» це є важливим, оскільки підприємство має складну систему продажів, широкий асортимент і значні складські запаси. Кожна інновація повинна мати конкретну мету, відповідальних виконавців, строки реалізації та показники ефективності. Третім напрямом удосконалення є цифровізація управління товарними запасами. Саме цей напрям є найбільш актуальним для підприємства, оскільки у 2025 р. запаси становили 818 561 тис. грн, або 86,12% загальної вартості активів. Крім того, період обороту запасів збільшився до 314,6 дня. Це означає, що значна частина коштів підприємства зосереджена у товарних залишках, а їх реалізація відбувається недостатньо швидко.

Для вирішення цієї проблеми доцільно посилити використання аналітичних інструментів управління запасами. Передусім підприємству необхідно впровадити регулярний ABC/XYZ-аналіз товарних позицій. ABC-аналіз дозволить визначити товари, які формують найбільшу частку доходу, а XYZ-аналіз – оцінити стабільність попиту. Поєднання цих методів дасть можливість виділити найбільш важливі товари, товари з нерегулярним попитом і позиції, які надмірно накопичуються на складах. Для ТОВ «Текстиль-Контакт» це має практичне значення через дуже широкий асортимент. Не всі 30 000 товарних позицій мають однаковий рівень попиту та однаковий внесок у дохід. Тому управління запасами має бути диференційованим. Товари з високим і стабільним попитом повинні постійно підтримуватися в наявності, а повільнооборотні позиції потребують окремих управлінських рішень: знижок,

акцій, перегляду закупівель, переміщення між складами або поступового виведення з асортименту [21].

Четвертим напрямом є розвиток системи клієнтської аналітики. ТОВ «Текстиль-Контакт» має інтернет-магазин ТК.UA, call-центр і програму лояльності. Це створює значний масив інформації про поведінку покупців, частоту покупок, популярність товарів, реакцію на акції, регіональну структуру замовлень і повторні покупки. Цю інформацію доцільно використовувати не лише для обслуговування клієнтів, а й для прийняття управлінських рішень. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю має передбачати розвиток CRM-підходу. CRM-система або поглиблена клієнтська аналітика дозволить підприємству краще сегментувати клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції, оцінювати ефективність програми лояльності та підвищувати результативність маркетингових заходів. Для підприємства, яке працює з оптовими, роздрібними та корпоративними клієнтами, це є особливо важливим.

П'ятим напрямом є контроль ефективності інноваційних рішень. Кожен інноваційний проєкт має оцінюватися не лише за фактом впровадження, а й за результатом. Наприклад, оновлення онлайн-каталогу повинно оцінюватися через зростання онлайн-замовлень, зниження кількості помилок у замовленнях, підвищення конверсії сайту або збільшення середнього чека. Удосконалення складської системи має оцінюватися через скорочення строків комплектації замовлень, зменшення надлишкових запасів і прискорення оборотності товарів.

У таблиці 3.3 наведено систему показників, яку доцільно використовувати для контролю ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт».

Таблиця 3.3 – Показники контролю ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»

Напрямок інноваційної діяльності	Показник контролю	Практичне значення показника
Онлайн-продажі	Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації	Дозволяє оцінити роль інтернет-магазину ТК.UA у формуванні доходу

Напрямок інноваційної діяльності	Показник контролю	Практичне значення показника
Онлайн-каталог	Кількість переглядів товарів, конверсія замовлень, кількість відмов	Визначає ефективність цифрового представлення продукції

Продовження таблиці 3.3

Управління запасами	Оборотність запасів, період обороту запасів, частка повільнооборотних товарів	Дозволяє контролювати ефективність використання товарних залишків
Закупівлі та асортимент	Частка товарів із високим попитом, частка надлишкових запасів	Допомагає оптимізувати асортимент і закупівельну політику
Складська логістика	Строк комплектації замовлення, кількість помилок при відвантаженні	Відображає якість складських процесів
Клієнтський сервіс	Частка повторних покупок, кількість звернень до call-центру, рівень задоволеності клієнтів	Дозволяє оцінити якість взаємодії з покупцями
Програма лояльності	Кількість активних учасників, середній чек учасника програми, частота покупок	Визначає результативність інструментів утримання клієнтів
Виробничі напрями	Обсяг готової продукції, частка виконаних замовлень у строк, рівень браку	Дозволяє контролювати ефективність власного виробництва
Фінансовий результат	Приріст доходу, приріст прибутку, рентабельність продажу	Визначає загальний економічний ефект від інноваційної діяльності

Джерело: розроблено автором.

Запровадження показників, наведених у таблиці 3.3, дозволить підприємству оцінювати інноваційну діяльність не лише якісно, а й кількісно. Це важливо, оскільки інновації мають приносити конкретний результат: зростання доходу, підвищення прибутковості, прискорення оборотності запасів, скорочення витрат, покращення клієнтського сервісу або збільшення повторних покупок.

Доцільно визначити пріоритетні ІТ-напрями для найближчого періоду. До них належать удосконалення обліку товарних залишків, розвиток аналітики продажів, автоматизація формування замовлень постачальникам, інтеграція онлайн-магазину зі складською системою, розвиток CRM-функціоналу та створення управлінських звітів для керівництва. Такі рішення є практичними та відповідають реальним потребам підприємства. Інноваційна діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт» залежить від узгодженості роботи комерційного відділу,

закупівель, складу, ІТ, маркетингу, виробництва та фінансового блоку. Наприклад, якщо маркетинг запускає акцію, склад має мати достатній залишок товару, закупівлі мають розуміти очікуваний попит, а онлайн-магазин повинен коректно відображати наявність продукції. Відсутність координації між цими підрозділами може знижувати ефективність навіть корисних інноваційних рішень.

Для покращення координації доцільно проводити регулярні міжфункціональні наради щодо інноваційних проєктів. Вони мають бути короткими, але результативними. На таких нарадах потрібно розглядати стан виконання проєктів, проблеми, строки, відповідальних осіб і фактичні результати. Особливу увагу слід приділяти проєктам, які стосуються онлайн-продажів, складських запасів, оновлення асортименту та клієнтського сервісу [37].

Для ТОВ «Текстиль-Контакт» пріоритетними проєктами мають бути ті, які безпосередньо впливають на фінансовий результат і вирішують виявлені проблеми. Передусім це цифрове управління запасами, підвищення ефективності онлайн-продажів, CRM-аналітика клієнтів, оптимізація асортименту, автоматизація складських процесів і контроль витрат на збут. У внутрішньому звіті доцільно відображати такі показники: обсяг онлайн-продажів, кількість замовлень через інтернет-магазин, оборотність запасів, частку повільнооборотних товарів, кількість активних клієнтів у програмі лояльності, кількість повторних покупок, середній чек, строки комплектації замовлень, кількість помилок у складських операціях і фінансовий результат від впроваджених заходів. Такий підхід дозволить оцінювати не лише сам факт інновацій, а їхній реальний вплив на діяльність підприємства.

Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю має здійснюватися поступово. На першому етапі підприємству доцільно формалізувати управління інноваціями: визначити відповідальних осіб, створити інноваційний комітет, затвердити порядок розгляду інноваційних пропозицій і сформувати перелік пріоритетних проєктів. На другому етапі потрібно

запровадити систему показників контролю ефективності інновацій. На третьому етапі доцільно реалізувати ключові цифрові проєкти, пов'язані з управлінням запасами, CRM-аналітикою та автоматизацією складських процесів.

Таким чином, удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Текстиль-Контакт» має бути спрямоване на перехід від окремих інноваційних елементів до цілісної системи інноваційного менеджменту. Підприємство вже має необхідну основу для цього: онлайн-магазин, широку товарну базу, складську інфраструктуру, виробничі потужності, клієнтські сервіси та розвинені канали продажів. Основне завдання полягає в тому, щоб забезпечити кращу координацію цих елементів, запровадити чіткі правила управління інноваційними проєктами та контролювати їх економічну ефективність. У результаті впровадження запропонованих заходів підприємство зможе підвищити ефективність використання товарних запасів, скоротити період їх обороту, покращити якість клієнтського сервісу, підвищити результативність онлайн-продажів, посилити контроль за витратами на збут і забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Це створить передумови для подальшого розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» і зміцнення його конкурентних позицій на ринку текстильної продукції.

3.2. Розробка заходів щодо активізації інноваційної діяльності підприємства

Головною метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» має бути підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, прискорення товарообігу, зростання частки онлайн-продажів, покращення якості клієнтського сервісу та зменшення витрат, пов'язаних із надмірними товарними залишками. За результатами аналізу було встановлено, що підприємство має позитивну динаміку доходу та прибутку, однак водночас спостерігається висока частка запасів у структурі активів і уповільнення їх оборотності. Саме тому заходи з активізації інноваційної діяльності мають бути

практично орієнтованими та спрямованими на вирішення конкретних управлінських завдань [48]. Найбільш актуальним напрямом для ТОВ «Текстиль-Контакт» є впровадження більш ефективної системи цифрового управління товарними запасами. Підприємство має понад 30 000 найменувань продукції, тому традиційне управління асортиментом і залишками не може забезпечити достатню швидкість прийняття рішень. Для такої кількості товарних позицій необхідне використання автоматизованої аналітики, яка дозволить визначати товари з високим попитом, повільнооборотні позиції, надлишкові залишки, сезонні товари та продукцію, яка потребує активного просування.

Практичним заходом у цьому напрямі має стати запровадження регулярного ABC/XYZ-аналізу асортименту. ABC-аналіз дасть змогу визначити товари, які формують найбільшу частину доходу підприємства, а XYZ-аналіз дозволить оцінити стабільність попиту на окремі товарні позиції. Для ТОВ «Текстиль-Контакт» це особливо важливо, оскільки підприємство працює з великою кількістю тканин, матеріалів, спецтканин, товарів для дому, декору, готових виробів та інших груп продукції. Частина товарів має стабільний попит, частина залежить від сезону, модних тенденцій або корпоративних замовлень, а частина може накопичуватися на складах без достатньої реалізації. Використання такого аналізу дозволить формувати більш точну закупівельну політику, зменшити обсяг надлишкових запасів і підвищити оборотність товарів.

Важливим продовженням цього заходу має стати впровадження системи автоматичного контролю мінімальних і максимальних залишків. Для кожної товарної групи доцільно встановити рекомендований рівень запасу залежно від попиту, строків постачання, сезонності та маржинальності. Це дозволить уникати двох протилежних проблем: дефіциту популярних товарів і накопичення продукції, яка реалізується повільно. Для підприємства з розвиненою складською інфраструктурою та великою кількістю артикулів такий підхід є одним із найважливіших інструментів підвищення інноваційної ефективності.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку прогнозування попиту. ТОВ «Текстиль-Контакт» працює з різними сегментами споживачів, зокрема B2B,

B2C та B2G, тому попит на продукцію може суттєво відрізнятися залежно від типу клієнта. Оптові покупці можуть формувати великі регулярні замовлення, роздрібні клієнти орієнтуються на доступність, ціну та зовнішній вигляд тканин, а корпоративні або спеціалізовані замовники можуть потребувати конкретних матеріалів у визначені строки. Система прогнозування попиту має враховувати історію продажів, сезонність, активність клієнтів, наявність акцій, динаміку онлайн-переглядів товарів і зміну структури замовлень [28]. Це дозволить підприємству приймати більш обґрунтовані рішення щодо закупівель і поповнення складу. Наступним важливим заходом є посилення інтеграції між інтернет-магазином ТК.UA, складською системою, call-центром і роздрібними магазинами. Для клієнта важливо бачити актуальну наявність товару, реальну ціну, можливі варіанти доставки та строки виконання замовлення. Якщо інформація на сайті, у call-центрі та на складі оновлюється неодноразово, це може призводити до помилок, скасування замовлень і зниження довіри покупців. Тому підприємству доцільно забезпечити єдину інформаційну систему, у якій онлайн-магазин, складські залишки, роздрібні точки та облік замовлень будуть пов'язані між собою.

Для активізації онлайн-продажів доцільно удосконалити функціональність інтернет-магазину ТК.UA. Оскільки тканини та текстильні матеріали мають багато характеристик, покупцю важливо швидко знаходити потрібний товар за типом тканини, призначенням, кольором, складом, щільністю, ціною, країною походження та наявністю. Тому важливим заходом є покращення фільтрів, пошуку, карток товарів і рекомендаційної системи. Чим точніше клієнт може підібрати продукцію онлайн, тим вищою буде ймовірність оформлення замовлення. Для підприємства це означає зростання результативності цифрового каналу продажів. Підприємству доцільно розвивати персоналізовані рекомендації в інтернет-магазині. Якщо клієнт переглядає тканини для одягу, система може пропонувати супутні товари, фурнітуру, підкладкові матеріали або інші схожі позиції. Якщо покупець регулярно замовляє певні категорії тканин, йому можна пропонувати новинки в межах цих груп. Такий підхід дозволить

підвищити середній чек, стимулювати повторні покупки та зробити онлайн-продажі більш ефективними. Для ТОВ «Текстиль-Контакт» це особливо актуально, оскільки широкий асортимент створює великі можливості для перехресних продажів.

Окремим напрямом активізації інноваційної діяльності має стати розвиток CRM-системи. Підприємство вже має програму лояльності, call-центр, онлайн-магазин і роздрібні канали продажу. Це створює значний обсяг інформації про клієнтів, їхні покупки, частоту звернень, товарні вподобання та реакцію на акції. CRM-система дозволить об'єднати цю інформацію та використовувати її для більш точного управління взаємовідносинами з клієнтами. Для оптових клієнтів можна формувати індивідуальні умови співпраці, для роздрібних покупців – персональні пропозиції, для постійних клієнтів – спеціальні знижки або рекомендації на основі попередніх замовлень. Важливим заходом є підвищення ефективності програми лояльності. Наявність рівнів для покупців є позитивною практикою, однак її доцільно доповнити аналітикою активності клієнтів. Підприємству потрібно оцінювати, які клієнти здійснюють повторні покупки, які переходять на вищий рівень програми, які категорії товарів вони купують і які пропозиції найкраще стимулюють їх до замовлення. Це дозволить зробити програму лояльності не просто системою знижок, а інструментом управління повторними продажами [45].

Для підвищення інноваційної активності підприємству доцільно посилити автоматизацію складських процесів. Складська інфраструктура є однією з основ роботи ТОВ «Текстиль-Контакт», оскільки підприємство має значну кількість товарних позицій і повинно забезпечувати швидке виконання замовлень. Практичним заходом може бути впровадження або розширення використання WMS-системи, яка дозволяє управляти розміщенням товарів на складі, контролювати залишки, прискорювати комплектацію замовлень і зменшувати кількість помилок під час відвантаження. Ефективна складська система має передбачати адресне зберігання товарів. Для тканин і текстильних матеріалів це важливо, оскільки продукція може відрізнятися за видом, кольором, партією,

рулоном, метражем і характеристиками. Адресне зберігання дозволить працівникам швидше знаходити потрібний товар, скоротити час комплектації замовлення та зменшити ймовірність помилки. Для підприємства це означатиме підвищення швидкості обслуговування клієнтів і зниження операційних витрат.

Доцільним заходом є використання штрихкодування або інших засобів ідентифікації товарів. Це дозволить автоматизувати приймання, переміщення, інвентаризацію та відвантаження продукції. Для підприємства з великою кількістю складів і магазинів це має суттєве практичне значення, оскільки підвищує точність обліку та зменшує залежність від ручного введення даних. У результаті підприємство зможе оперативніше контролювати залишки та швидше оновлювати інформацію для онлайн-магазину. Активізація інноваційної діяльності також має включати оптимізацію асортиментної політики. Широкий асортимент є сильною стороною ТОВ «Текстиль-Контакт», однак він потребує постійного управління. Необхідно визначати товарні групи, які мають високий попит і забезпечують основний дохід, а також позиції, які займають складські площі, але реалізуються повільно. Для цього доцільно створити регулярний процес перегляду асортименту, у якому будуть брати участь відділ закупівель, продажі, маркетинг, складська служба та фінансовий відділ. Такий підхід дозволить приймати рішення не інтуїтивно, а на основі даних про продажі, залишки, маржинальність і попит [13].

Важливим практичним заходом є активне використання промоційних механізмів для повільнооборотних товарів. Якщо певні тканини або матеріали тривалий час перебувають на складі, підприємство може застосовувати спеціальні пропозиції, комплектні продажі, сезонні знижки або розміщення таких товарів у спеціальних розділах інтернет-магазину. Це дозволить звільняти складські площі, повертати кошти в оборот і знижувати ризик знецінення товарів. Для ТОВ «Текстиль-Контакт» це особливо важливо, оскільки значна частка активів зосереджена саме в запасах.

Окремого значення набуває розвиток власного виробництва як напряму продуктових інновацій. Наявність виробничих потужностей дозволяє

підприємству створювати готову текстильну продукцію, працювати з корпоративними замовленнями, розвивати спецодяг, домашній текстиль, декоративні вироби та інші продукти з доданою вартістю. Активізація цього напрямку має бути пов'язана з аналізом попиту на готові вироби та можливістю використання наявних тканин у виробництві. Це дозволить підприємству ефективніше використовувати товарні залишки та перетворювати матеріали на продукцію з вищою вартістю реалізації.

Важливим напрямом є розвиток внутрішньої інноваційної культури підприємства. ТОВ «Текстиль-Контакт» має значну кількість працівників, які працюють у продажах, на складах, у магазинах, call-центрі, виробництві, закупівлях та інших підрозділах. Саме ці працівники щодня стикаються з практичними проблемами та можуть бачити можливості для покращення процесів. Тому підприємству доцільно створити внутрішній механізм збору інноваційних пропозицій від персоналу. Це можуть бути ідеї щодо прискорення обробки замовлень, покращення роботи складу, зменшення помилок, удосконалення клієнтського сервісу або оптимізації асортименту [1, 41].

Для того щоб такі пропозиції мали практичний результат, необхідно встановити порядок їх розгляду. Ідеї працівників мають оцінюватися за корисністю, вартістю впровадження, очікуваним ефектом і можливістю реалізації. Найбільш доцільні пропозиції можуть впроваджуватися у тестовому режимі, а працівники, які запропонували ефективні рішення, мають отримувати визнання або матеріальне заохочення. Такий підхід дозволить сформулювати серед персоналу розуміння, що інновації є не лише завданням керівництва, а частиною щоденної роботи підприємства. Не менш важливим є навчання персоналу цифровим інструментам. Впровадження CRM-системи, WMS-рішень, аналітики запасів, оновленого онлайн-каталогу або нових стандартів клієнтського сервісу буде ефективним лише тоді, коли працівники зможуть правильно користуватися цими інструментами. Тому підприємству доцільно проводити короткі практичні навчання для працівників складу, продажів, call-центру, маркетингу та закупівель. Навчання має бути орієнтоване не на теорію, а на конкретні робочі

ситуації: як швидше знайти товар, як правильно оформити замовлення, як працювати з клієнтом, як використовувати дані про залишки та як уникати помилок [19].

Активізація інноваційної діяльності повинна включати і фінансове планування інноваційних заходів. Для підприємства важливо визначити, які проєкти можуть бути реалізовані за рахунок поточних ресурсів, а які потребують окремого бюджету. Доцільно формувати щорічний бюджет інноваційного розвитку, у якому будуть передбачені витрати на програмне забезпечення, автоматизацію складських процесів, розвиток онлайн-магазину, CRM-аналітику, навчання персоналу та модернізацію виробничих процесів. Такий бюджет має бути пов'язаний з очікуваним економічним ефектом, зокрема зростанням доходу, скороченням витрат, прискоренням оборотності запасів або збільшенням повторних покупок. Для забезпечення практичної результативності заходів необхідно застосовувати пілотний підхід. Нові рішення доцільно спочатку впроваджувати на окремому складі, у певній товарній групі, для частини клієнтів або в межах одного каналу продажу. Це дозволить перевірити ефективність заходу, виявити недоліки та скоригувати рішення перед масштабуванням. Для ТОВ «Текстиль-Контакт» такий підхід є доцільним, оскільки підприємство має велику кількість товарів, кілька каналів продажу та складну логістичну систему. Пілотне впровадження зменшить ризики і дозволить уникнути значних витрат на неефективні рішення.

Загалом розроблені заходи мають бути спрямовані на те, щоб інноваційна діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт» стала більш активною, керованою та результативною. Основний акцент доцільно зробити на цифровому управлінні запасами, розвитку онлайн-продажів, інтеграції інформаційних систем, посиленні клієнтської аналітики, автоматизації складських процесів, оптимізації асортименту, розвитку власного виробництва та залученні персоналу до вдосконалення бізнес-процесів.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству вирішити найбільш актуальні проблеми, виявлені під час аналізу. Передусім це стосується високої

частки запасів у структурі активів, уповільнення їх оборотності, зростання витрат на збут і необхідності підвищення ефективності онлайн-каналу. Удосконалення управління запасами дозволить прискорити товарообіг і зменшити обсяг коштів, відволічених у залишки. Розвиток CRM і персоналізованих пропозицій сприятиме підвищенню повторних продажів. Автоматизація складу покращить якість і швидкість виконання замовлень. Посилення виробничого напрямку дасть можливість створювати продукцію з більшою доданою вартістю.

Отже, активізація інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» має здійснюватися не шляхом випадкового впровадження окремих нововведень, а через системне оновлення ключових бізнес-процесів. Найбільш доцільними є ті заходи, які безпосередньо пов'язані з підвищенням ефективності продажів, логістики, асортименту, клієнтського сервісу та виробництва. Саме ці напрями відповідають реальним потребам підприємства, його масштабам, структурі активів і сучасному стану інноваційної діяльності. Їх реалізація створить передумови для зростання конкурентоспроможності ТОВ «Текстиль-Контакт» і підвищення ефективності його діяльності на ринку текстильної продукції.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінку економічної ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати на основі порівняння фактичних показників ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2025 рік із прогнозними показниками на 2027–2028 роки. Базовим роком для розрахунків обрано 2025 рік, оскільки він є останнім звітним роком, за яким наявні повні фінансові показники підприємства.

Запропоновані у підрозділі 3.2 заходи спрямовані на цифровізацію управління запасами, розвиток інтернет-магазину ТК.UA, удосконалення CRM-аналітики, автоматизацію складських процесів, оптимізацію асортименту, активізацію програми лояльності та підвищення ефективності власного виробництва. Очікуваний економічний ефект від цих заходів має проявитися у

зростанні чистого доходу, підвищенні прибутковості, прискоренні оборотності запасів, зниженні відносного рівня собівартості та покращенні продуктивності праці.

Для розрахунку прогнозних показників приймається, що основні заходи будуть впроваджені у 2026 році, а повноцінний економічний ефект підприємство отримає у 2027–2028 роках. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки цифрові та організаційні зміни потребують певного часу для впровадження, налаштування, навчання персоналу та накопичення практичного результату.

У 2025 році чистий дохід ТОВ «Текстиль-Контакт» становив 1 154 354 тис. грн. У результаті розвитку онлайн-продажів, покращення роботи з клієнтами, оптимізації асортименту та активнішого використання цифрових каналів реалізації прогнозується зростання чистого доходу у 2027 році на 15,0% порівняно з 2025 роком.

Розрахунок прогнозного чистого доходу на 2027 рік:

$$\text{ЧД}_{2027} = \text{ЧД}_{2025} \times 1,15$$

$$\text{ЧД}_{2027} = 1\,154\,354 \times 1,15 = 1\,327\,507 \text{ тис. грн}$$

Отже, прогнозний чистий дохід у 2027 році становитиме 1 327 507 тис. грн.

У 2028 році очікується подальше зростання чистого доходу на 7,0% порівняно з 2027 роком. Це зростання буде забезпечене за рахунок повнішого використання CRM-системи, персоналізованих пропозицій, удосконалення онлайн-каталогу, підвищення повторних продажів і кращого управління товарними залишками.

Розрахунок прогнозного чистого доходу на 2028 рік:

$$\text{ЧД}_{2028} = \text{ЧД}_{2027} \times 1,07$$

$$\text{ЧД}_{2028} = 1\,327\,507 \times 1,07 = 1\,420\,433 \text{ тис. грн}$$

Отже, прогнозний чистий дохід у 2028 році становитиме 1 420 433 тис. грн.

Порівняно з 2025 роком приріст чистого доходу у 2027 році становитиме:

$$\Delta \text{ЧД}_{2027} = \text{ЧД}_{2027} - \text{ЧД}_{2025}$$

$$\Delta \text{ЧД}_{2027} = 1\,327\,507 - 1\,154\,354 = 173\,153 \text{ тис. грн}$$

У 2028 році приріст чистого доходу порівняно з 2025 роком становитиме:

$$\Delta\text{ЧД}2028 = \text{ЧД}2028 - \text{ЧД}2025$$

$$\Delta\text{ЧД}2028 = 1\,420\,433 - 1\,154\,354 = 266\,079 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, реалізація запропонованих заходів може забезпечити збільшення обсягу реалізації на 173 153 тис. грн у 2027 році та на 266 079 тис. грн у 2028 році порівняно з базовим 2025 роком.

Наступним важливим показником є собівартість реалізованої продукції. У 2025 році собівартість становила 832 748 тис. грн, або 72,14% чистого доходу. Запропоновані заходи з оптимізації асортименту, управління запасами та зменшення частки повільнооборотних товарів мають забезпечити поступове зниження частки собівартості у чистому доході. На 2027 рік прогнозується зниження цього показника до 71,3%, а на 2028 рік – до 70,8%.

Розрахунок собівартості на 2027 рік:

$$C2027 = \text{ЧД}2027 \times 71,3\%$$

$$C2027 = 1\,327\,507 \times 0,713 = 946\,513 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок собівартості на 2028 рік:

$$C2028 = \text{ЧД}2028 \times 70,8\%$$

$$C2028 = 1\,420\,433 \times 0,708 = 1\,005\,667 \text{ тис. грн}$$

Валовий прибуток визначається як різниця між чистим доходом і собівартістю реалізованої продукції.

Розрахунок валового прибутку на 2027 рік:

$$\text{ВП}2027 = \text{ЧД}2027 - C2027$$

$$\text{ВП}2027 = 1\,327\,507 - 946\,513 = 380\,994 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок валового прибутку на 2028 рік:

$$\text{ВП}2028 = \text{ЧД}2028 - C2028$$

$$\text{ВП}2028 = 1\,420\,433 - 1\,005\,667 = 414\,766 \text{ тис. грн}$$

У 2025 році валовий прибуток підприємства становив 321 606 тис. грн.

Отже, приріст валового прибутку у 2027 році становитиме:

$$\Delta\text{ВП}2027 = \text{ВП}2027 - \text{ВП}2025$$

$$\Delta\text{ВП}2027 = 380\,994 - 321\,606 = 59\,388 \text{ тис. грн}$$

У 2028 році приріст валового прибутку порівняно з 2025 роком становитиме:

$$\Delta \text{ВП}2028 = \text{ВП}2028 - \text{ВП}2025$$

$$\Delta \text{ВП}2028 = 414\,766 - 321\,606 = 93\,160 \text{ тис. грн}$$

Отже, запропоновані заходи можуть забезпечити суттєве зростання валового прибутку. Це свідчить про те, що ефект від інноваційної діяльності проявлятиметься не лише у збільшенні продажів, а й у покращенні співвідношення між доходом і собівартістю.

Валова рентабельність продажу у 2025 році становила 27,86%. У 2027 році вона становитиме:

$$\text{Рв}2027 = \text{ВП}2027 / \text{ЧД}2027 \times 100\%$$

$$\text{Рв}2027 = 380\,994 / 1\,327\,507 \times 100\% = 28,70\%$$

У 2028 році валова рентабельність становитиме:

$$\text{Рв}2028 = \text{ВП}2028 / \text{ЧД}2028 \times 100\%$$

$$\text{Рв}2028 = 414\,766 / 1\,420\,433 \times 100\% = 29,20\%$$

Отже, порівняно з 2025 роком валова рентабельність продажу зросте з 27,86% до 28,70% у 2027 році та до 29,20% у 2028 році. Це означає, що підприємство зможе отримувати більший валовий прибуток з кожної гривні реалізованої продукції.

Далі необхідно оцінити операційний прибуток. У 2025 році операційний прибуток ТОВ «Текстиль-Контакт» становив 131 896 тис. грн. Під час прогнозування враховується, що адміністративні витрати у 2027 році становитимуть 113 789 тис. грн, а у 2028 році – 119 479 тис. грн. Зростання адміністративних витрат пов'язане з підтримкою інформаційних систем, навчанням персоналу та організаційним супроводом інноваційних заходів.

Витрати на збут у 2025 році становили 78 089 тис. грн, або 6,76% чистого доходу. У результаті впровадження CRM-аналітики, персоналізованих пропозицій і кращого контролю маркетингових витрат прогнозується, що частка витрат на збут у 2027 році становитиме 6,70%, а у 2028 році – 6,55%.

Розрахунок витрат на збут у 2027 році:

$$B32027 = ЧД2027 \times 6,70\%$$

$$B32027 = 1\,327\,507 \times 0,067 = 88\,943 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок витрат на збут у 2028 році:

$$B32028 = ЧД2028 \times 6,55\%$$

$$B32028 = 1\,420\,433 \times 0,0655 = 93\,038 \text{ тис. грн}$$

Хоча абсолютна сума витрат на збут зростатиме, їх частка у чистому доході поступово знижуватиметься. Це свідчатиме про підвищення віддачі від збутової діяльності та кращу результативність маркетингових інструментів.

Для розрахунку операційного прибутку також враховуються інші операційні доходи та інші операційні витрати. Прогнозується, що інші операційні доходи у 2027 році становитимуть 7 700 тис. грн, а у 2028 році – 8 000 тис. грн. Інші операційні витрати у 2027 році становитимуть 14 000 тис. грн, а у 2028 році – 14 500 тис. грн.

Розрахунок операційного прибутку на 2027 рік:

$$ОП2027 = ВП2027 + ІОД2027 - АВ2027 - В32027 - ІОВ2027$$

$$ОП2027 = 380\,994 + 7\,700 - 113\,789 - 88\,943 - 14\,000 = 171\,962 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок операційного прибутку на 2028 рік:

$$ОП2028 = ВП2028 + ІОД2028 - АВ2028 - В32028 - ІОВ2028$$

$$ОП2028 = 414\,766 + 8\,000 - 119\,479 - 93\,038 - 14\,500 = 195\,749 \text{ тис. грн}$$

Порівняно з 2025 роком приріст операційного прибутку у 2027 році становитиме:

$$\Delta ОП2027 = ОП2027 - ОП2025$$

$$\Delta ОП2027 = 171\,962 - 131\,896 = 40\,066 \text{ тис. грн}$$

У 2028 році приріст операційного прибутку становитиме:

$$\Delta ОП2028 = ОП2028 - ОП2025$$

$$\Delta ОП2028 = 195\,749 - 131\,896 = 63\,853 \text{ тис. грн}$$

Отже, запропоновані заходи можуть забезпечити зростання операційного прибутку на 40 066 тис. грн у 2027 році та на 63 853 тис. грн у 2028 році. Це є одним із ключових підтверджень економічної доцільності активізації інноваційної діяльності.

Операційна рентабельність продажу у 2025 році становила 11,43%. У 2027 році вона становитиме:

$$Роп2027 = ОП2027 / ЧД2027 \times 100\%$$

$$Роп2027 = 171\,962 / 1\,327\,507 \times 100\% = 12,95\%$$

У 2028 році операційна рентабельність становитиме:

$$Роп2028 = ОП2028 / ЧД2028 \times 100\%$$

$$Роп2028 = 195\,749 / 1\,420\,433 \times 100\% = 13,78\%$$

Таким чином, операційна рентабельність продажу зросте з 11,43% у 2025 році до 12,95% у 2027 році та 13,78% у 2028 році. Це означає, що підприємство зможе ефективніше перетворювати дохід від реалізації на операційний прибуток.

Подальший розрахунок передбачає визначення фінансового результату до оподаткування. У 2025 році фінансові витрати підприємства становили 48 655 тис. грн. У результаті покращення управління запасами та часткового вивільнення оборотних коштів прогнозується зниження фінансових витрат до 45 000 тис. грн у 2027 році та до 42 000 тис. грн у 2028 році.

Розрахунок прибутку до оподаткування у 2027 році:

$$ПДО2027 = ОП2027 - ФВ2027 + ІД2027$$

$$ПДО2027 = 171\,962 - 45\,000 + 90 = 127\,052 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок прибутку до оподаткування у 2028 році:

$$ПДО2028 = ОП2028 - ФВ2028 + ІД2028$$

$$ПДО2028 = 195\,749 - 42\,000 + 95 = 153\,844 \text{ тис. грн}$$

Податок на прибуток розраховується за ставкою 18%.

Розрахунок податку на прибуток у 2027 році:

$$ПП2027 = ПДО2027 \times 18\%$$

$$ПП2027 = 127\,052 \times 0,18 = 22\,869 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок податку на прибуток у 2028 році:

$$ПП2028 = ПДО2028 \times 18\%$$

$$ПП2028 = 153\,844 \times 0,18 = 27\,692 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток визначається як різниця між прибутком до оподаткування та податком на прибуток.

Розрахунок чистого прибутку у 2027 році:

$$\text{ЧП}_{2027} = \text{ПДО}_{2027} - \text{ПП}_{2027}$$

$$\text{ЧП}_{2027} = 127\,052 - 22\,869 = 104\,183 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок чистого прибутку у 2028 році:

$$\text{ЧП}_{2028} = \text{ПДО}_{2028} - \text{ПП}_{2028}$$

$$\text{ЧП}_{2028} = 153\,844 - 27\,692 = 126\,152 \text{ тис. грн}$$

У 2025 році чистий прибуток підприємства становив 68 265 тис. грн. Отже, приріст чистого прибутку у 2027 році становитиме:

$$\Delta\text{ЧП}_{2027} = \text{ЧП}_{2027} - \text{ЧП}_{2025}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2027} = 104\,183 - 68\,265 = 35\,918 \text{ тис. грн}$$

У 2028 році приріст чистого прибутку становитиме:

$$\Delta\text{ЧП}_{2028} = \text{ЧП}_{2028} - \text{ЧП}_{2025}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2028} = 126\,152 - 68\,265 = 57\,887 \text{ тис. грн}$$

Отже, запропоновані заходи можуть забезпечити додатковий чистий прибуток у розмірі 35 918 тис. грн у 2027 році та 57 887 тис. грн у 2028 році.

Чиста рентабельність продажу у 2025 році становила 5,91%. У 2027 році вона становитиме:

$$Р_{\text{ч}2027} = \text{ЧП}_{2027} / \text{ЧД}_{2027} \times 100\%$$

$$Р_{\text{ч}2027} = 104\,183 / 1\,327\,507 \times 100\% = 7,85\%$$

У 2028 році чиста рентабельність продажу становитиме:

$$Р_{\text{ч}2028} = \text{ЧП}_{2028} / \text{ЧД}_{2028} \times 100\%$$

$$Р_{\text{ч}2028} = 126\,152 / 1\,420\,433 \times 100\% = 8,88\%$$

Отже, чиста рентабельність продажу зросте з 5,91% у 2025 році до 7,85% у 2027 році та 8,88% у 2028 році. Це означає, що після впровадження заходів підприємство отримуватиме більший чистий прибуток з кожної гривні реалізованої продукції.

Важливим показником ефективності запропонованих заходів є оборотність запасів. У 2025 році середній обсяг запасів становив:

$$З_{\text{сер}2025} = (З_{2024} + З_{2025}) / 2$$

$$З_{\text{сер}2025} = (617\,057 + 818\,561) / 2 = 717\,809 \text{ тис. грн}$$

Оборотність запасів у 2025 році становила:

$$Oз2025 = C2025 / Зсер2025$$

$$Oз2025 = 832\,748 / 717\,809 = 1,16 \text{ обороту}$$

Період обороту запасів у 2025 році становив:

$$Поз2025 = 365 / Oз2025$$

$$Поз2025 = 365 / 1,16 = 314,7 \text{ дня}$$

Після впровадження цифрового управління запасами, ABC/XYZ-аналізу, автоматичного контролю залишків і кращого прогнозування попиту прогнозується підвищення оборотності запасів до 1,35 обороту у 2027 році та до 1,50 обороту у 2028 році.

Прогнозний середній обсяг запасів у 2027 році становитиме:

$$Зсер2027 = C2027 / Oз2027$$

$$Зсер2027 = 946\,513 / 1,35 = 701\,121 \text{ тис. грн}$$

Період обороту запасів у 2027 році становитиме:

$$Поз2027 = 365 / 1,35 = 270,4 \text{ дня}$$

Прогнозний середній обсяг запасів у 2028 році становитиме:

$$Зсер2028 = C2028 / Oз2028$$

$$Зсер2028 = 1\,005\,667 / 1,50 = 670\,445 \text{ тис. грн}$$

Період обороту запасів у 2028 році становитиме:

$$Поз2028 = 365 / 1,50 = 243,3 \text{ дня}$$

Отже, період обороту запасів може скоротитися з 314,7 дня у 2025 році до 270,4 дня у 2027 році та до 243,3 дня у 2028 році. Це є суттєвим позитивним результатом, оскільки саме запаси займають найбільшу частку в активах ТОВ «Текстиль-Контакт».

Економічний ефект від прискорення оборотності запасів проявляється у вивільненні оборотних коштів. Якщо б у 2027 році підприємство зберегло оборотність запасів на рівні 2025 року, тобто 1,16 обороту, для забезпечення прогнозованої собівартості йому був би потрібний такий середній обсяг запасів:

$$Збез2027 = C2027 / Oз2025$$

$$Збез2027 = 946\,513 / 1,16 = 815\,960 \text{ тис. грн}$$

Фактична прогнозна потреба у запасах після впровадження заходів становитиме 701 121 тис. грн. Тому вивільнення оборотних коштів у 2027 році становитиме:

$$Ез2027 = Збез2027 - Зсер2027$$

$$Ез2027 = 815\,960 - 701\,121 = 114\,839 \text{ тис. грн}$$

У 2028 році за умови збереження оборотності на рівні 2025 року потреба у запасах становила б:

$$Збез2028 = С2028 / Оз2025$$

$$Збез2028 = 1\,005\,667 / 1,16 = 866\,954 \text{ тис. грн}$$

Після впровадження заходів прогнозний середній обсяг запасів становитиме 670 445 тис. грн. Тоді вивільнення оборотних коштів у 2028 році становитиме:

$$Ез2028 = Збез2028 - Зсер2028$$

$$Ез2028 = 866\,954 - 670\,445 = 196\,509 \text{ тис. грн}$$

Отже, завдяки прискоренню оборотності запасів підприємство може умовно вивільнити 114 839 тис. грн у 2027 році та 196 509 тис. грн у 2028 році. Ці кошти не є прямим прибутком, однак вони зменшують потребу підприємства у додатковому фінансуванні, покращують ліквідність і можуть бути спрямовані на розвиток онлайн-продажів, виробництва, складської автоматизації або погашення зобов'язань.

Також важливо оцінити продуктивність праці. У 2025 році кількість працівників становила 632 особи. Прогнозується, що у 2027 році чисельність персоналу становитиме 650 осіб, а у 2028 році – 660 осіб. Зростання чисельності буде помірним, оскільки частина процесів має бути автоматизована.

Продуктивність праці за чистим доходом у 2025 році становила:

$$ПП2025 = ЧД2025 / Кп2025$$

$$ПП2025 = 1\,154\,354 / 632 = 1\,826,51 \text{ тис. грн на одного працівника}$$

Продуктивність праці у 2027 році становитиме:

$$ПП2027 = ЧД2027 / Кп2027$$

$$ПП2027 = 1\,327\,507 / 650 = 2\,042,32 \text{ тис. грн на одного працівника}$$

Продуктивність праці у 2028 році становитиме:

$$\text{ПП}2028 = \text{ЧД}2028 / \text{Кп}2028$$

$$\text{ПП}2028 = 1\,420\,433 / 660 = 2\,152,17 \text{ тис. грн на одного працівника}$$

Приріст продуктивності праці у 2027 році порівняно з 2025 роком становитиме:

$$\Delta \text{ПП}2027 = \text{ПП}2027 - \text{ПП}2025$$

$$\Delta \text{ПП}2027 = 2\,042,32 - 1\,826,51 = 215,81 \text{ тис. грн на одного працівника}$$

Темп приросту продуктивності праці у 2027 році становитиме:

$$\text{Тпп}2027 = \Delta \text{ПП}2027 / \text{ПП}2025 \times 100\%$$

$$\text{Тпп}2027 = 215,81 / 1\,826,51 \times 100\% = 11,82\%$$

У 2028 році приріст продуктивності праці порівняно з 2025 роком становитиме:

$$\Delta \text{ПП}2028 = \text{ПП}2028 - \text{ПП}2025$$

$$\Delta \text{ПП}2028 = 2\,152,17 - 1\,826,51 = 325,66 \text{ тис. грн на одного працівника}$$

Темп приросту продуктивності праці у 2028 році становитиме:

$$\text{Тпп}2028 = \Delta \text{ПП}2028 / \text{ПП}2025 \times 100\%$$

$$\text{Тпп}2028 = 325,66 / 1\,826,51 \times 100\% = 17,83\%$$

Отже, автоматизація складських процесів, розвиток онлайн-продажів і покращення управління клієнтською базою дозволять збільшити продуктивність праці на 11,82% у 2027 році та на 17,83% у 2028 році порівняно з 2025 роком.

Доцільно також розрахувати чистий прибуток на одного працівника. У 2025 році цей показник становив:

$$\text{ЧПп}2025 = \text{ЧП}2025 / \text{Кп}2025$$

$$\text{ЧПп}2025 = 68\,265 / 632 = 108,01 \text{ тис. грн на одного працівника}$$

У 2027 році чистий прибуток на одного працівника становитиме:

$$\text{ЧПп}2027 = \text{ЧП}2027 / \text{Кп}2027$$

$$\text{ЧПп}2027 = 104\,183 / 650 = 160,28 \text{ тис. грн на одного працівника}$$

У 2028 році чистий прибуток на одного працівника становитиме:

$$\text{ЧПп}2028 = \text{ЧП}2028 / \text{Кп}2028$$

$$\text{ЧПп}2028 = 126\,152 / 660 = 191,14 \text{ тис. грн на одного працівника}$$

Отже, прибутковість праці зросте зі 108,01 тис. грн на одного працівника у 2025 році до 160,28 тис. грн у 2027 році та 191,14 тис. грн у 2028 році. Це підтверджує, що запропоновані заходи сприятимуть не лише збільшенню доходу, а й підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Для оцінки окупності запропонованих заходів необхідно визначити загальну суму інвестиційних витрат. До таких витрат належать витрати на впровадження або оновлення CRM-системи, WMS-рішення для складського обліку, інтеграцію інтернет-магазину зі складською системою, удосконалення онлайн-каталогу, налаштування аналітики продажів, штрихкодуювання товарів, навчання персоналу та супровід впровадження. Орієнтовна сума інвестиційних витрат становить 18 500 тис. грн.

Загальний додатковий чистий прибуток за 2027–2028 роки становитиме:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{заг}} = \Delta\text{ЧП}_{2027} + \Delta\text{ЧП}_{2028}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{заг}} = 35\,918 + 57\,887 = 93\,805 \text{ тис. грн}$$

Чистий економічний ефект після покриття інвестиційних витрат становитиме:

$$E_{\text{ч}} = \Delta\text{ЧП}_{\text{заг}} - I$$

$$E_{\text{ч}} = 93\,805 - 18\,500 = 75\,305 \text{ тис. грн}$$

Отже, за два роки підприємство може отримати чистий економічний ефект у розмірі 75 305 тис. грн.

Рентабельність інвестицій у запропоновані заходи становитиме:

$$\text{ROI} = E_{\text{ч}} / I \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 75\,305 / 18\,500 \times 100\% = 407,05\%$$

Це означає, що кожна гривня, вкладена у запропоновані інноваційні заходи, може забезпечити понад 4 грн чистого економічного ефекту після покриття витрат на їх упровадження.

Індекс прибутковості інвестицій становитиме:

$$\text{PI} = \Delta\text{ЧП}_{\text{заг}} / I$$

$$\text{PI} = 93\,805 / 18\,500 = 5,07$$

Оскільки $PI > 1$, запропоновані заходи є економічно доцільними. Значення 5,07 означає, що на кожну 1 грн інвестицій підприємство може отримати 5,07 грн додаткового чистого прибутку протягом 2027–2028 років.

Період окупності інвестицій визначається як відношення суми інвестицій до додаткового чистого прибутку першого прогнозного року.

$$\text{Ток} = I / \Delta\text{ЧП}_{2027}$$

$$\text{Ток} = 18\,500 / 35\,918 = 0,52 \text{ року}$$

Отже, період окупності запропонованих заходів становитиме приблизно 0,52 року, тобто близько 6 місяців. Такий результат свідчить про високу економічну привабливість заходів, оскільки очікуваний додатковий прибуток уже в перший рік повного ефекту перевищує суму інвестиційних витрат.

Доцільно також оцінити рентабельність активів. У 2025 році активи підприємства становили 950 460 тис. грн, а чистий прибуток – 68 265 тис. грн. Рентабельність активів у 2025 році становила:

$$\text{ROA}_{2025} = \text{ЧП}_{2025} / A_{2025} \times 100\%$$

$$\text{ROA}_{2025} = 68\,265 / 950\,460 \times 100\% = 7,18\%$$

Після впровадження заходів прогнозується, що активи у 2027 році становитимуть 970 000 тис. грн, а у 2028 році – 985 000 тис. грн. Обмежене зростання активів пояснюється тим, що збільшення доходу буде забезпечене не стільки нарощуванням запасів, скільки підвищенням їх оборотності та ефективнішим використанням наявної інфраструктури.

Рентабельність активів у 2027 році становитиме:

$$\text{ROA}_{2027} = \text{ЧП}_{2027} / A_{2027} \times 100\%$$

$$\text{ROA}_{2027} = 104\,183 / 970\,000 \times 100\% = 10,74\%$$

Рентабельність активів у 2028 році становитиме:

$$\text{ROA}_{2028} = \text{ЧП}_{2028} / A_{2028} \times 100\%$$

$$\text{ROA}_{2028} = 126\,152 / 985\,000 \times 100\% = 12,81\%$$

Отже, рентабельність активів може зрости з 7,18% у 2025 році до 10,74% у 2027 році та 12,81% у 2028 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства.

Загальний результат розрахунків підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів. У 2027 році очікується зростання чистого доходу до 1 327 507 тис. грн, чистого прибутку – до 104 183 тис. грн, чистої рентабельності продажу – до 7,85%, а рентабельності активів – до 10,74%. У 2028 році прогнозується подальше покращення: чистий дохід може зрости до 1 420 433 тис. грн, чистий прибуток – до 126 152 тис. грн, чиста рентабельність продажу – до 8,88%, а рентабельність активів – до 12,81%.

Особливо важливим результатом є покращення оборотності запасів. Період обороту запасів може скоротитися з 314,7 дня у 2025 році до 270,4 дня у 2027 році та 243,3 дня у 2028 році. Це має принципове значення для ТОВ «Текстиль-Контакт», оскільки підприємство має широкий асортимент і значну частку запасів у структурі активів. Прискорення оборотності дозволить зменшити обсяг коштів, відволічених у товарні залишки, покращити ліквідність і підвищити фінансову гнучкість підприємства.

Отже, запропоновані заходи щодо активізації інноваційної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» є економічно обґрунтованими. Вони забезпечують зростання доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці та ефективності використання активів. Найбільший ефект очікується від цифрового управління запасами, розвитку CRM-аналітики, автоматизації складських процесів, покращення онлайн-продажів і оптимізації асортименту. Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, посилити інноваційну активність і забезпечити стабільніше економічне зростання у 2027–2028 роках.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Оцінка інноваційної діяльності ТОВ “Текстиль-Контакт”» було досягнуто поставленої мети та вирішено визначені завдання. Отримані результати дали змогу узагальнити теоретико-методичні основи інноваційної діяльності, проаналізувати сучасний стан інноваційних процесів на підприємстві та обґрунтувати напрями їх удосконалення.

1. Розкрито сутність, види та нормативно-правові засади інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. Встановлено, що інноваційна діяльність є важливим напрямом розвитку підприємства, який охоплює створення, впровадження та використання нових продуктів, технологій, організаційних рішень, методів управління та маркетингових інструментів. Визначено, що інновації можуть бути продуктовими, технологічними, організаційними, управлінськими, маркетинговими та соціальними. Доведено, що нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності формує правові умови для реалізації інноваційних проєктів, залучення інвестицій, використання інтелектуальної власності та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

2. Досліджено особливості організації управління інноваційною діяльністю підприємства. Визначено, що ефективне управління інноваційною діяльністю передбачає формування інноваційної стратегії, планування інноваційних заходів, організацію ресурсного забезпечення, мотивацію персоналу, контроль результатів та оцінку ефективності впроваджених нововведень. Обґрунтовано, що інноваційне управління має бути інтегрованим у загальну систему менеджменту підприємства та спрямованим на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємства. У роботі встановлено, що оцінювання інноваційної діяльності може здійснюватися на основі ресурсного, результативного, проєктного, інтегрального, експертного, порівняльного, графоаналітичного та

діагностичного підходів. Доведено, що найбільш доцільним є комплексне поєднання кількісних і якісних показників, оскільки інноваційна діяльність характеризується не лише фінансовими результатами, а й рівнем кадрового, технічного, організаційного, інформаційного та управлінського потенціалу підприємства.

4. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ “Текстиль-Контакт”. Визначено, що підприємство функціонує у сфері текстильної продукції та має сформовану організаційну структуру, досвід роботи на ринку, налагоджені господарські зв’язки та ресурсну базу для здійснення поточної діяльності. Аналіз показав, що діяльність підприємства залежить від ефективності управління асортиментом, каналами збуту, постачанням, складською логістикою, якістю продукції та здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища.

5. Проаналізовано організацію та сучасний стан інноваційної діяльності ТОВ “Текстиль-Контакт”. Встановлено, що інноваційна діяльність підприємства проявляється у впровадженні сучасних підходів до управління продажами, оновленні асортименту, використанні цифрових інструментів комунікації з клієнтами, удосконаленні логістичних і складських процесів, а також у підвищенні якості обслуговування споживачів. Водночас виявлено, що інноваційні процеси потребують більшої системності, чіткішого планування, посилення контролю за результатами та формування окремої програми інноваційного розвитку.

6. Здійснено оцінку ефективності інноваційної діяльності ТОВ “Текстиль-Контакт”. За результатами оцінювання встановлено, що інноваційна діяльність підприємства має позитивний вплив на його розвиток, однак її ефективність значною мірою залежить від рівня фінансового забезпечення, кадрової готовності, цифровізації бізнес-процесів і якості управлінських рішень. Визначено, що для підвищення результативності інновацій необхідно посилити аналітичну роботу, запровадити систему показників оцінювання інноваційних заходів, здійснювати постійний моніторинг витрат і результатів від упровадження нововведень.

7. Визначено основні напрями удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства. До пріоритетних напрямів віднесено формування інноваційної стратегії, розвиток цифрових інструментів управління, удосконалення системи внутрішнього планування, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення інформаційного забезпечення управлінських рішень, розвиток системи мотивації працівників до участі в інноваційних процесах та посилення контролю за реалізацією інноваційних проєктів.

8. Розроблено заходи щодо активізації інноваційної діяльності ТОВ “Текстиль-Контакт”. Запропоновано посилити цифровізацію бізнес-процесів, удосконалити систему управління клієнтською базою, оптимізувати складську та логістичну діяльність, розширити використання електронних каналів продажу, впровадити елементи автоматизованої аналітики, удосконалити управління якістю продукції та обслуговування, а також створити внутрішній механізм відбору, оцінки та реалізації інноваційних ідей.

9. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. Визначено, що реалізація запропонованих напрямів удосконалення може забезпечити підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю, скорочення операційних витрат, зростання продуктивності праці, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення обсягів реалізації та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Економічна доцільність запропонованих заходів полягає у тому, що вони спрямовані не лише на поточне покращення діяльності, а й на формування довгострокових переваг підприємства.

Отже, проведені дослідження підтвердили, що інноваційна діяльність є важливою умовою розвитку ТОВ “Текстиль-Контакт” та підвищення його конкурентоспроможності. Для забезпечення стабільного інноваційного розвитку підприємству необхідно перейти від окремих інноваційних рішень до системного управління інноваціями, яке охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і комплексне оцінювання результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка Д. Оцінювання ефективності інституціонального забезпечення інноваційного бізнесу: проблеми та підходи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5359> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В. Особливості управління інноваційною діяльністю на АТП. Економіка транспортного комплексу. 2024. № 43. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.199>. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/303296> (дата звернення: 27.04.2026).
3. Бліхар В., Вінчук М., Саміло А., Шишко В., Гурковський Д. Інституціоналізація інноваційної діяльності підприємств: роль держави, права та ринкових механізмів у забезпеченні сталого розвитку. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Т. 5, № 58. С. 460–469. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4475>. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4475> (дата звернення: 27.04.2026).
4. Бліщук К., Стефанишин Б. Управління інноваційним розвитком організації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4936> (дата звернення: 27.04.2026).
5. Бондар Ю., Григораш О. Менеджмент в управлінні інноваційною діяльністю підприємств. Економіка та суспільство. 2026. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7718> (дата звернення: 27.04.2026).
6. Буняк Н. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-17>.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5232> (дата звернення: 27.04.2026).

7. Відомості про ТОВ «Текстиль-Контакт» : Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32043747> (дата звернення: 27.04.2026).

8. Відомості про ТОВ «Текстиль-Контакт» : YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32043747/ (дата звернення: 27.04.2026).

9. Власюк Н. І. Організація інноваційної діяльності підприємств в умовах сучасних викликів. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1684> (дата звернення: 27.04.2026).

10. Волкова М., Подвігін А. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4365> (дата звернення: 27.04.2026).

11. Гріщенко А. В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 181–188. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.181>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4792> (дата звернення: 27.04.2026).

12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Халецька В. В. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю суб'єктів підприємництва. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.5>. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2077/1/Гринько%20Т.%20В.,%20Гвініашвілі%20Т.%20З.,%20Халецька%20В.%20В..pdf> (дата звернення: 27.04.2026).

13. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність

корпоративних підприємств. Вісник економічної науки України. 2024. № 1(46). С. 118–123. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123). URL: <https://www.venu-journal.org/download/2024/1/16-Hutsaliuk.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).

14. Дикий Ю., Юрик Н. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 2(42). С. 325–344. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-325-344](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-325-344). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/19832> (дата звернення: 27.04.2026).

15. Єгупов Ю., Шміголь М. Цілі та форми планування інноваційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-22>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3743> (дата звернення: 27.04.2026).

16. Єрмак С. Діагностика ефективності інноваційної діяльності підприємницьких структур в умовах запровадження політики антикризового менеджменту. Innovation and Sustainability. 2021. № 1. С. 28–39. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2021.1.28.39>. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/13> (дата звернення: 27.04.2026).

17. Єрмак С. О., Фролова Л. В., Бугенко С. І. Систематика методичного інструментарію оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємницьких структур. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 266–275. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-266-275>. URL: https://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/binf_2021_9_37.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

18. Інноваційний розвиток підприємства : підручник / за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/11b3a633-e142-46ec-a354-058b6902a925> (дата звернення: 27.04.2026).

19. Кадала В. В., Гузенко О. П., Чуприна Я. О. Інноваційна діяльність суб'єктів господарювання: правовий базис, сталий розвиток, перспективи. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-8>.

URL: <https://apie.org.ua/uk/інноваційна-діяльність-суб'єктів-го/> (дата звернення: 27.04.2026).

20. Коверга С. В., Крутогорський Я. В., Попова Г. В. Формування системи управління інноваціями: підходи, принципи, розвиток. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 7(07). С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-4>.

URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737354/> (дата звернення: 27.04.2026).

21. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навч. посіб. у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4973/1/Kopytko-Blaha.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).

22. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1(33). С. 7–14. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-7-14](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-7-14). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281988/276204> (дата звернення: 27.04.2026).

23. Кукса І. М., Райковська І. Т., Іванишин А. В., Рибак О. М. Оцінка потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, управління змінами та якістю. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 6(253). С. 132–137. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7249847>. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28357> (дата звернення: 27.04.2026).

24. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3350> (дата звернення: 27.04.2026).

25. Орленко О. М., Іваненко І. К. Динаміка інноваційної діяльності в Україні та шляхи її розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 5–6(282–283). С. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-96-99>. URL: <https://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/96-99.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).

26. Орленко О. М., Онищук В. С. Особливості сучасного стану інноваційної діяльності в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 9–10(286–287). С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-9-10-286-287-139-146>. URL: <https://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/286-287/pdf/139-146.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).

27. Панфілова Я. Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств: макро- та мезорівень. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-75>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1043> (дата звернення: 27.04.2026).

28. Попова І. А., Глізнуца М. Ю. Аналіз інноваційної діяльності підприємств ресторанного господарства. Бізнес Інформ. 2026. № 1. С. 135–143. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2026-1_0-pages-135_143.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

29. Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-20>.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192> (дата звернення: 27.04.2026).

30. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 р. № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

31. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

32. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

33. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

34. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

35. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

36. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі : Закон України від 15.12.1993 р. № 3687-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

37. Сенюк О. І. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства. Журнал прикладних досліджень та фінансових дискусій. 2023. URL: <https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/13847> (дата звернення: 27.04.2026).

38. Ставнича Н. І., Савчук Л. М. Сучасні тенденції інноваційної діяльності в Україні. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307->

5651.19.2021.240440. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240440> (дата звернення: 27.04.2026).

39. Теорія управління : навч. посіб. / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с. ISBN 978-966-676-835-6. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27798> (дата звернення: 27.04.2026).

40. Текстиль-Контакт : офіційний сайт. URL: <https://tk.ua/ua/about.html> (дата звернення: 27.04.2026).

41. Фоміченко І. П., Баштовий В. П., Кожурін Д. О., Пахомова О. В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1(67). С. 103–109. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2022/01/12-Fomichenko.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).

42. Христенко О. В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 4(37). С. 48–54. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/37_2022/9.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

43. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

44. Чернишов О., Скібіцька Л., Школенко О. Управління інноваційною діяльністю фірми щодо визначення пріоритетних цілей та завдань. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-142>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6106> (дата звернення: 27.04.2026).

45. Черняєва А. Управління інноваційною активністю підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Development Service Industry Management. 2024. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/232/236> (дата звернення: 27.04.2026).

46. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4896> (дата звернення: 27.04.2026).

47. Швед В. В., Паладій В. І. Сутність інноваційної діяльності підприємства. Подільський науковий вісник. 2024. № 3(31). С. 90–94. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-31-12>. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2024/Shved_Paladii.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

48. Швець В. Я., Дубей Ю. В. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств України. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 4(76). С. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.106>. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/4/EV20214_106-113.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

49. Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravlinnia-innovatsiynym-rozvytkom.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).

50. Ярмус С. С. Система показників оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств. Економічний простір. 2024. № 191. С. 256–263. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1578> (дата звернення: 27.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 роки

Назва статті	Код рядка	2023 рік	2024 рік	2025 рік
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	76,00	35,00	8,00
Первісна вартість нематеріальних активів	1001	500,00	512,00	529,00
Накопичена амортизація нематеріальних активів	1002	424,00	477,00	521,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 342,00	776,00	1 547,00
Основні засоби	1010	25 467,00	46 268,00	37 655,00
Первісна вартість основних засобів	1011	52 964,00	81 393,00	82 690,00
Знос основних засобів	1012	27 497,00	35 125,00	45 035,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	0,00	0,00
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0,00	0,00	0,00
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0,00	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00	0,00
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0,00	0,00	0,00
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0,00	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	137,00	137,00	137,00
Інші фінансові інвестиції	1035	0,00	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	1045	376,00	376,00	376,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00	0,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	44 398,00	47 592,00	39 723,00
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	434 061,00	617 057,00	818 561,00
Виробничі запаси	1101	15 306,00	36 974,00	34 674,00
Незавершене виробництво	1102	369,00	478,00	306,00
Готова продукція	1103	0,00	0,00	0,00

Назва статті	Код рядка	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Товари	1104	418 386,00	579 605,00	783 581,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00	0,00
Депозити перестраховання	1115	0,00	0,00	0,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	51 092,00	45 929,00	39 913,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	22 056,00	22 546,00	30 497,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,00	0,00	6 083,00
У тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	1140	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 873,00	8 133,00	10 393,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 905,00	12 838,00	203,00
Готівка	1166	76,00	72,00	106,00
Рахунки в банках	1167	5 787,00	12 712,00	97,00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 452,00	1 997,00	1 934,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	0,00	0,00
У тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	0,00	0,00
У тому числі в резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	0,00	0,00
У тому числі в резервах незароблених премій	1183	0,00	0,00	0,00
У тому числі в інших страхових резервах	1184	0,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	0,00	3 861,00	3 153,00
Усього за розділом II	1195	522 439,00	712 361,00	910 737,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	0,00	0,00
Баланс	1300	566 837,00	759 953,00	950 460,00
I. Власний капітал				
Зареєстрований пайовий капітал	1400	45,00	45,00	45,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	1420	45 880,00	64 755,00	133 020,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00	0,00

Назва статті	Код рядка	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1495	45 925,00	64 800,00	133 065,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	0,00	0,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	47 640,00	47 520,00	47 480,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	0,00	0,00
Цільове фінансування	1525	0,00	0,00	0,00
Благодійна допомога	1526	0,00	0,00	0,00
Страхові резерви	1530	0,00	0,00	0,00
У тому числі резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	0,00	0,00
У тому числі резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	0,00	0,00
У тому числі резерв незароблених премій	1533	0,00	0,00	0,00
У тому числі інші страхові резерви	1534	0,00	0,00	0,00
Інвестиційні контракти	1535	0,00	0,00	0,00
Призовий фонд	1540	0,00	0,00	0,00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом II	1595	47 640,00	47 520,00	47 480,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	27 700,00	37 782,00	46 119,00
Векселі видані	1605	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	306 970,00	347 389,00	417 086,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	4 872,00	5 556,00	2 369,00
У тому числі з податку на прибуток	1621	3 551,00	3 485,00	1 558,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1625	1 180,00	1 852,00	2 132,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1630	2 011,00	4 152,00	3 824,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 305,00	16 451,00	2 275,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0,00	0,00	0,00

Назва статті	Код рядка	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Поточні забезпечення	1660	0,00	0,00	0,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00	0,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	128 234,00	234 451,00	296 110,00
Усього за розділом III	1695	473 272,00	647 633,00	769 915,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00	0,00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	0,00	0,00
Баланс	1900	566 837,00	759 953,00	950 460,00

Звіт про фінансові результати ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 роки

Назва статті	Код рядка	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	2000	792 033,00	1 065 853,00	1 154 354,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,00	0,00	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	0,00	0,00	0,00
Премії, передані у перестрахування	2012	0,00	0,00	0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0,00	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0,00	0,00	0,00
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	2050	600 626,00	777 111,00	832 748,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,00	0,00	0,00
Валовий прибуток	2090	191 407,00	288 742,00	321 606,00
Дохід / витрати від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0,00	0,00	0,00
Дохід / витрати від зміни інших страхових резервів	2110	0,00	0,00	0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0,00	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0,00	0,00	0,00
Інші операційні доходи	2120	9 173,00	16 599,00	7 135,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0,00	0,00	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,00	0,00	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0,00	0,00	0,00
Адміністративні витрати	2130	78 090,00	109 176,00	105 360,00
Витрати на збут	2150	37 972,00	57 691,00	78 089,00
Інші операційні витрати	2180	10 980,00	27 311,00	13 396,00
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0,00	0,00	0,00
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	73 538,00	111 163,00	131 896,00
Дохід від участі в капіталі	2200	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	2220	0,00	0,00	0,00

Назва статті	Код рядка	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Інші доходи	2240	71,00	67,00	85,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0,00	0,00	0,00
Фінансові витрати	2250	19 227,00	33 872,00	48 655,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	2270	0,00	0,00	0,00
Прибуток / збиток від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	54 382,00	77 358,00	83 326,00
Витрати з податку на прибуток	2300	-9 913,00	-14 014,00	-15 061,00
Прибуток / збиток від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,00	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	44 469,00	63 344,00	68 265,00
Дооцінка / уцінка необоротних активів	2400	0,00	0,00	0,00
Дооцінка / уцінка фінансових інструментів	2405	0,00	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	2410	0,00	0,00	0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0,00	0,00	0,00
Інший сукупний дохід	2445	0,00	0,00	0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0,00	0,00	0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00	0,00
Сукупний дохід	2465	44 469,00	63 344,00	68 265,00
Матеріальні затрати	2500	27 157,00	16 952,00	22 259,00
Витрати на оплату праці	2505	41 435,00	87 170,00	92 323,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 906,00	15 052,00	19 919,00
Амортизація	2515	5 562,00	7 681,00	10 118,00
Інші операційні витрати	2520	43 982,00	67 323,00	52 226,00
Разом	2550	127 042,00	194 178,00	196 845,00