

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Розвиток інструментів управління інноваційною діяльністю
бізнес-структури»**

Виконав: здобувач 4-го курсу
галузь знань 07 - Управління та адміністрування,
спеціальності 073 - Менеджмент

Олег ГАРАНОВСЬКИЙ

Керівник: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Рецензент: д.е.н., проф. Ольга КІБІК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	7
1.1. Сутність та еволюція концепцій управління інноваційною діяльністю бізнес-структури.....	7
1.2. Підходи до управління інноваційною діяльністю бізнес-структур	12
1.3. Фактори та напрями розвитку інноваційної діяльності бізнес-структур	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» ..	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»	24
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» як основи інноваційного розвитку	28
2.3. Оцінка стану та проблем інноваційної діяльності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»	48
3.1. Визначення ключових проблем системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»	48
3.2. Розробка проєктів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»	51
3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження проєктів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

У сучасних умовах, щоб залишатися на ринку, бізнесу вже недостатньо просто добре працювати. Потрібно постійно оновлювати продукти, процеси й підходи до управління. Саме інноваційна діяльність стала одним із головних чинників, які визначають, чи зможе бізнес-структура утримати конкурентні позиції й розвиватися в довгостроковій перспективі. Для українських бізнес-структур, особливо невеликих, ця задача ускладнюється нестабільністю економіки, жорсткою конкуренцією та обмеженими ресурсами. У таких умовах ефективність бізнесу дедалі більше залежить не від разових нововведень, а від уміння системно керувати інноваційною діяльністю.

Питанням управління інноваціями присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко, О. В. Христенко, О.М. Кібік, В.О. Котлубая, Л. В. Шикової, Г. О. Швець, П. В. Ткаченка, В. В. Стадник, О. В. Головчук та інших. Однак більшість досліджень зосереджена на великих бізнес-структурах або теоретичних аспектах. Практичні питання розвитку інструментів управління інноваційною діяльністю саме для малого бізнесу, зокрема мікробізнес-структур, вивчені значно менше.

Актуальність теми зумовлена необхідністю знайти реальні інструменти управління інноваціями, які можна застосовувати в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності. Особливо важливо зрозуміти, як перетворити швидке зростання бізнес-структури на стійкий системний розвиток, а не на чергову «гонку за оборотами».

Мета дослідження – систематизація теоретичних положень та розробка рекомендації щодо напрямів удосконалення інструментів управління інноваційною діяльністю бізнес-структури.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та еволюцію концепцій управління інноваційною діяльністю бізнес-структури;

- дослідити сучасні інструменти, методи та технології управління інноваційною діяльністю;
- узагальнити фактори, умови та основні напрями розвитку інноваційної діяльності бізнес-структур;
- дати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» як основу її інноваційного розвитку;
- оцінити результати інноваційної діяльності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» та виявити проблеми управління нею;
- виявити проблеми та обмеження у системі управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»;
- обґрунтувати проекти удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»;
- виконати оцінку економічної доцільності впровадження проєктів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД».

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю організації в умовах обмежених ресурсів та операційного масштабування. Предметом дослідження виступають інструменти та механізм управління інноваційною діяльністю бізнес-структури в процесі її розвитку.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних концепцій управління інноваціями та еволюції їхніх моделей; індукція та дедукція – для формування висновків на основі аналізу конкретних даних бізнес-структури; системний підхід – для розгляду інструментів управління інноваціями як цілісної взаємопов'язаної системи; горизонтальний і вертикальний фінансовий аналіз – для оцінки динаміки та структури показників бізнес-структури; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у системі управління інноваційною діяльністю; метод ключових показників ефективності

– для розробки системи вимірювання результативності інноваційних змін; методи інвестиційного аналізу – для оцінки економічної доцільності запропонованих проєктів.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові джерела, навчальні та методичні матеріали, офіційна фінансова звітність ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД», а також відкриті інформаційні матеріали, що стосуються управління інноваційною діяльністю бізнес-структури в процесі її розвитку.

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були представлені на Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (м. Одеса, 23 квітня 2026 р.).

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI та Gemini. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

1.1. Сутність та еволюція концепцій управління інноваційною діяльністю бізнес-структури

Сучасний розвиток економіки вимагає від бізнес-структур постійного оновлення продукції, технологій та процесів управління. Інноваційна діяльність виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стабільності бізнес-структур. За думкою Ткаченка П. В., ведення інноваційної діяльності в бізнес-структурах є запорукою підтримки позицій на ринку та формування стійкої конкурентної переваги [48]. У зв'язку з цим особливого значення набуває розробка ефективних принципів та інструментів управління інноваційними процесами, які забезпечують узгодженість дій керівництва та персоналу [48].

Історично концепції управління інноваційною діяльністю пройшли еволюційний шлях від загальних підходів менеджменту до спеціалізованих стратегій інноваційного розвитку. На початкових етапах бізнес-структури застосовували традиційний менеджмент, орієнтований на оптимізацію виробничих процесів та контроль витрат. Такий підхід не враховував динаміку зовнішнього середовища та не сприяв формуванню нових продуктів і послуг. Сучасні реалії бізнесу вимагають активного впровадження інновацій та розвитку новаторських стратегій, що дозволяє бізнес-структурам не лише зберігати, а й зміцнювати свої позиції на ринку у довгостроковій перспективі [51].

Подальший розвиток управлінських концепцій призвів до орієнтації на системний підхід, який передбачає сприйняття бізнес-структури як єдиної організаційної системи, що складається з взаємопов'язаних підсистем та взаємодіє із зовнішнім середовищем [48]. Завдяки цьому забезпечується комплексне управління інноваційною діяльністю, де враховуються не лише

внутрішні процеси, а й вплив ринкових тенденцій та зовнішніх факторів. Бізнес-структури з інноваційною орієнтацією формують відкриту організаційну систему, здатну адаптуватися до змін та оперативно реагувати на нові виклики [48].

У рамках еволюції концепцій управління з'явилася ієрархія принципів, що дозволяє групувати інновації за рівнями та сферами впливу. Ткаченко зазначає, що подібний підхід оптимізує використання ресурсів та обмежує інструменти управління залежно від специфіки інновацій [48]. Завдяки цьому керівництво має змогу зосереджуватися на стратегічно важливих напрямках розвитку, підвищуючи адаптивність бізнес-структури до змін середовища.

Важливою складовою еволюції концепцій управління інноваційною діяльністю бізнес-структури є трансформація моделей інноваційного процесу. Еволюція пройшла кілька етапів (поколінь) (див. табл. 1.1.).

Лінійна модель (I-II покоління, середина XX ст.): «технологічний поштовх» (technology push) або «ринковий потяг» (market pull). Інноваційний процес розглядався як послідовна ланцюгова послідовність етапів (дослідження → розробка → виробництво → ринок) без значних зворотних зв'язків. Управління було централізованим, ієрархічним, з акцентом на внутрішні R&D та контроль витрат. Така модель обмежувала гнучкість і часто призводила до «долини смерті» між ідеєю та комерціалізацією.

Інтерактивна / мережева модель (III-V покоління, 1970-1990-ті рр.): «coupling model», інтегрована та системно-інтегрована мережева модель. З'явилися зворотні зв'язки між технологією та ринком, паралельні процеси, міжфункціональна інтеграція та зовнішні мережі (партнери, постачальники). Управління стало більш гнучким, процесним, з акцентом на координацію, командну роботу та управління знаннями. Наведене дозволило бізнес-структурам швидше реагувати на ринкові сигнали та зменшити ризики.

Таблиця 1.1

Еволюція моделей інноваційного процесу

Покоління	Період	Назва моделі	Ключові характеристики інноваційного процесу	Особливості управління	Основні переваги та обмеження
I-II покоління	середина XX ст.	Лінійна модель	Послідовний ланцюг етапів: дослідження → розробка → виробництво → ринок Мінімум зворотних зв'язків	Централізоване, ієрархічне, фокус на внутрішніх R&D і контролі витрат	Обмежена гнучкість, ризик «долини смерті» між ідеєю та комерціалізацією
III-V покоління	1970-1990-ті рр.	Інтерактивна / мережева модель	Зворотні зв'язки технології й ринку. Паралельні процеси. Міжфункціональна інтеграція та зовнішні мережі	Гнучке, процесне, акцент на координацію, командну роботу та управління знаннями	Швидша реакція на ринкові зміни, зниження ризиків
VI-VII покоління	2000-ті рр. - сьогодення	Відкрита / екосистемна модель	Відкриті потоки знань («in» та «out») Колаборація зі стартапами, наукою, користувачами Потрійна/четверна спіраль	Екосистемне управління: платформи, динамічні мережі, спільне створення цінності, ризик-шерінг, цифрова координація	Вища швидкість інновацій, ширший доступ до ресурсів, підвищена стійкість в умовах невизначеності

Джерело: складено автором

Відкрита / екосистемна модель (VI-VII покоління, 2000-ті рр. - сьогодні): open innovation (Чесбро), мережеві екосистеми, потрійна/четверна спіраль (університети-бізнес-держава-суспільство). Інновації генеруються не лише всередині бізнес-структури, а й через відкриті потоки знань «зсередини назовні» та «зовні всередину», колаборацію зі стартапами, науковими установами та користувачами. Управління перетворилося на екосистемне: фокус на платформах, динамічних мережах, спільному створенні цінності, ризик-шерінгу та цифровій координації і це підвищує швидкість інновацій, розширює доступ до ресурсів і сприяє стійкості бізнес-структури в умовах невизначеності.

Така еволюція моделей вимагає від бізнес-структур переходу від жорсткого ієрархічного контролю до гнучких, адаптивних систем управління, орієнтованих на співпрацю, дані та постійне навчання.

Інноваційна діяльність охоплює не лише технічне вдосконалення продуктів або процесів, а й інтеграцію знань, навичок і творчих підходів. Важливим є розмежування понять «новація» та «інновація». Новація означає будь-який новий порядок, метод, продукт або процес, що потенційно може застосовуватися у виробництві чи споживанні, тоді як інновація являє собою кінцевий результат креативної діяльності, реалізований у формі нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу чи способу надання послуг [14].

Інноваційний менеджмент, що сформувався як підсистема загального менеджменту, зосереджується на координації інноваційних процесів. Він орієнтований на стратегічне забезпечення розробки, впровадження та комерціалізації нововведень [14]. Завдання інноваційного менеджменту полягають у ефективному управлінні інноваційними проектами, створенні умов для реалізації нових ідей, спрямованих на поступальний розвиток бізнес-структури, її економічну стійкість та зміцнення конкурентних позицій [14].

Сучасна практика управління інноваціями передбачає активне залучення зовнішніх джерел знань і технологій, кооперацію з науковими установами, стартапами та партнерами по ринку. Шикова та Швець відзначають, що

оновлення продукції, модернізація виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності вимагають системного впровадження інновацій [53]. У той самий час Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. підкреслюють, що здатність бізнес-структури створювати продукти, яких ще немає на ринку, забезпечує її тривале існування та розвиток [14].

Ефективне управління інноваційною діяльністю передбачає формування внутрішнього середовища, яке стимулює творчість і ризик-менеджмент. У цьому процесі важлива культура підтримки експериментів, мотиваційні системи для співробітників та механізми оцінки результативності інновацій. Сучасні бізнес-структури застосовують цифрові інструменти моніторингу, аналітики та управління проектами, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії та підвищувати гнучкість бізнес-процесів.

Сутність управління інноваційною діяльністю бізнес-структури полягає в системній координації процесів створення, впровадження та комерціалізації нововведень для забезпечення конкурентних переваг. Еволюція концепцій від традиційного менеджменту до системного та стратегічного інноваційного менеджменту, а також трансформація моделей інноваційного процесу від лінійних до відкритих екосистемних, вимагають переходу до гнучких, мережевих і колаборативних форм управління та дозволяє бізнес-структурам ефективніше інтегрувати внутрішні та зовнішні ресурси знань і адаптуватися до динамічного середовища.

Отже, сучасний розвиток бізнес-структур неможливий без постійного й системного управління інноваційною діяльністю. Еволюція концепцій і моделей інноваційного процесу - від жорстких лінійних схем до відкритих екосистемних мереж - чітко показує, як змінювалися підходи до створення й впровадження нововведень: від централізованого контролю до гнучкої співпраці, обміну знаннями та спільного створення цінності. У підсумку ефективне інноваційне управління сьогодні означає не просто впровадження нових технологій чи продуктів, а здатність бізнесу будувати адаптивну, відкриту організацію, яка швидко реагує на зміни ринку, залучає зовнішні ідеї та ресурси й перетворює їх

на стійку конкурентну перевагу. Саме такий підхід дозволяє бізнес-структурам не лише виживати, а й впевнено розвиватися в умовах невизначеності та швидких трансформацій.

1.2. Підходи до управління інноваційною діяльністю бізнес-структур

Управління інноваційною діяльністю в сучасних бізнес-структурах вимагає комплексного підходу, що поєднує внутрішні та зовнішні інструменти, методи й технології. Ефективність такого управління залежить від здатності керівництва гнучко інтегрувати різні управлінські моделі в єдину цілісну систему, забезпечуючи адаптивність до високого рівня невизначеності, притаманного інноваційним процесам.

Як зазначають Стадник В. В. та Головчук О. В., успіх інноваційної діяльності бізнес-структури залежить від поєднання процесного, цілеорієнтованого (цілеспрямованого) та функціонального науково-методичних підходів. Функціональний аспект забезпечує чітку роботу окремих підрозділів, процесний - організовує їх у єдиний потік, а цілеорієнтований - гарантує досягнення стратегічних цілей [45].

Інноваційна діяльність є малоструктурованою і характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність гнучкого регулятивного механізму управління. Система управління повинна дозволити оперативне коригування планів, перерозподіл ресурсів та швидку адаптацію до нових даних [45]. Важливу роль відіграє також поведінковий підхід, який забезпечує мотивацію учасників інноваційного процесу та узгодження їхніх дій із цілями бізнес-структури через розвиток корпоративної культури креативності, ініціативи та співпраці [45].

Успішна реалізація інноваційних проєктів починається з побудови надійних внутрішніх механізмів. Згідно з Христенко О. В., інструментарій реалізації інноваційних заходів охоплює три основні групи методів [51]:

1) Адміністративні методи формують нормативно-правову основу процесу: накази, розпорядження, стандартизацію процедур, чіткий розподіл повноважень і систему управлінської звітності. Вони забезпечують організованість і контроль інноваційного процесу.

2) Економічні методи використовують фінансові стимули для підвищення результативності: премії за генеровані ідеї, бонуси за досягнення KPI проєктів, бюджетування та фінансовий контроль, що сприяє раціональному використанню ресурсів.

3) Соціально-психологічні методи спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату: командування, розвиток корпоративної культури, моральне заохочення, управління міжособистісними відносинами та підвищення залученості персоналу.

Комплексне застосування цих методів дозволяє поєднати структуру (адміністративні), мотивацію (економічні) та творче середовище (соціально-психологічні), що є необхідною умовою ефективного внутрішнього управління інноваціями.

Для систематизації інструментів управління інноваційною діяльністю бізнес-структури доцільно розглянути їх у комплексній класифікації, що поєднує внутрішні організаційні методи, цифрові технологічні платформи та зовнішні механізми державного стимулювання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація інструментів управління інноваційною діяльністю бізнес-структури

Група інструментів	Вид інструменту	Основна функція	Рівень застосування
1. Організаційно-управлінські	Адміністративні (накази, регламенти, стандарти)	Регламентація та стандартизація інноваційних процесів	Оперативний
	Економічні (KPI, бюджетування, премії за ідеї)	Фінансова мотивація до інновацій	Оперативний / тактичний
	Соціально-психологічні (командоутворення, корпоративна культура)	Розвиток інноваційної культури та мотивації персоналу	Оперативний / стратегічний
2. Цифрові технологічні	CRM-системи	Управління клієнтськими даними та прогнозування попиту	Оперативний / тактичний
	ERP-системи	Інтеграція та координація бізнес-процесів	Тактичний / стратегічний
	BI-системи (Business Intelligence)	Підтримка управлінських рішень на основі аналізу даних	Стратегічний
	PM-системи (Project Management)	Планування та контроль інноваційних проєктів	Оперативний / тактичний / стратегічний

Продовження табл. 1.2

3. Зовнішні / державні	Податкові пільги, гранти	Зниження фінансового навантаження на R&D	Стратегічний
	Університетсько-індустріальні центри трансферу технологій	Синергія науки, бізнесу та держави в інноваційній екосистемі	Стратегічний
	Механізми державних замовлень	Стимулювання попиту на інноваційну продукцію через державні закупівлі	Стратегічний

Джерело: складено автором на основі [14; 45; 51]

Наведена класифікація демонструє, що інструменти управління інноваційною діяльністю функціонують на різних рівнях управління і мають різну природу впливу. Для мікропідприємств і малого бізнесу найбільш доступними є інструменти першої та другої груп – передусім цифрові платформи та організаційно-управлінські методи, що не вимагають значних капітальних вкладень, але здатні суттєво підвищити ефективність інноваційного процесу. Водночас ігнорування будь-якої з трьох груп інструментів знижує системність управління інноваціями та обмежує синергетичний ефект від їх комплексного застосування.

У цифрову епоху інформаційні технології перетворилися на стратегічний актив управління інноваціями. Якісне інформаційне забезпечення є критичною умовою обґрунтованих управлінських рішень на всіх етапах інноваційного циклу - від генерації ідеї до комерціалізації.

Стадник В. В. та Головчук О. В. підкреслюють, що для забезпечення результативності інноваційної діяльності необхідна цілісна система взаємодоповнюваних інформаційних потоків, яка включає дані про ринок, споживачів, технологічні можливості та внутрішні бізнес-процеси [45].

Особливо важливу роль відіграють сучасні цифрові платформи управління:

- CRM-системи (управління відносинами з клієнтами) - накопичують і аналізують дані про потреби та зворотний зв'язок клієнтів, формуючи основу для клієнтоорієнтованих інновацій [45];
- ERP-системи - забезпечують інтеграцію та координацію всіх бізнес-процесів бізнес-структури [12; 31];
- BI-системи (Business Intelligence) - дозволяють перетворювати великі масиви даних на аналітичні інсайти та прогнозні моделі;
- PM-системи (Project Management) - підтримують планування, контроль та управління інноваційними проєктами в умовах невизначеності.

Інтеграція цих технологій дає змогу не лише накопичувати інформацію, а й оперативно перетворювати її на дієві управлінські рішення.

Інноваційна активність бізнес-структур значною мірою залежить від зовнішнього середовища. Сприятлива державна політика та ефективні механізми підтримки виступають потужними каталізаторами інноваційного розвитку.

За Дудар Т. Г., Мельниченко В. В., національний механізм стимулювання інновацій формується як багаторівнева система, що включає три основні складові:

- 1) систему державної підтримки фундаментальних і пошукових досліджень;
- 2) різноманітні форми фінансування та непрямого стимулювання досліджень;
- 3) максимальне стимулювання малої інноваційної бізнес-структури та її підтримку [14].

Держава реалізує цей механізм через широкий арсенал інструментів:

- державні заходи, що безпосередньо стимулюють інноваційну активність бізнесу;
- коригування податкового та патентно-ліцензійного законодавства;
- регулювання амортизаційних відрахувань;
- регулювання процесів передачі технологій;
- систему державних контрактів і замовлень;
- підтримку міжорганізаційної кооперації та малого інноваційного бізнесу [14].

Серед найефективніших економічних важелів виділяються:

- податкові пільги для активізації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт [14];
- прискорена амортизація, що прискорює оновлення основних фондів на новій технологічній основі [14].

Важливим організаційним інструментом є створення Університетсько-індустріальних центрів трансферу технологій за участю держави. Такі центри

забезпечують синергію наукового потенціалу університетів, практичного досвіду бізнесу та державних ресурсів для реалізації масштабних проєктів [14].

Отже, ефективне управління інноваційною діяльністю бізнес-структур вимагає гармонійного поєднання внутрішніх інструментів (адміністративних, економічних, соціально-психологічних), сучасних цифрових технологій управління та зовнішніх державних механізмів стимулювання. Саме такий комплексний підхід, що охоплює як внутрішні особливості бізнес-структури, так і зовнішнє середовище, дозволяє перетворювати інновації на стаке джерело конкурентної переваги.

1.3. Фактори та напрями розвитку інноваційної діяльності бізнес-структур

Інноваційна діяльність бізнес-структур є ключовим елементом сучасної конкурентоспроможної економіки, що забезпечує формування нових конкурентних переваг, підвищення прибутковості та раціональне використання ресурсів. Результативність цієї діяльності визначається складною системою взаємодіючих факторів, умов і напрямів, розуміння яких є необхідною передумовою побудови ефективного механізму управління інноваціями.

На систему управління інноваційною діяльністю та її механізм впливає велика кількість факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. Бізнес-структури функціонують у певних умовах мікро- та макросередовища, які суттєво визначають їхню інноваційну поведінку. Інноваційна діяльність відображає сприйнятливість організації до інновацій, здатність ефективно використовувати наявні ресурси, оцінювати інтенсивність та раціональність інноваційного процесу. Ідентифікація цих факторів дозволяє визначити як стимули, так і бар'єри впровадження нововведень.

Зовнішні фактори формуються умовами макроекономічного середовища і здебільшого не підлягають прямому управлінню з боку бізнес-структури. До них

належать: загальний економічний клімат і рівень інфляції, доступність кредитних ресурсів, державна регуляторна політика (гранти, податкові пільги або бюрократичні бар'єри), конкурентний тиск ринку та глобальні технологічні тенденції.

Внутрішні фактори, на які бізнес-структура може безпосередньо впливати, включають виробничі, фінансові, ринкові, організаційні та кадрові чинники. Серед ключових – потенціал у сфері науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (R&D), рівень цифровізації бізнес-процесів, корпоративна культура та система мотивації персоналу. Основними стримуючими чинниками, особливо актуальними для малого та мікробізнесу, виступають брак фінансових ресурсів, низький інноваційний потенціал і дефіцит кваліфікованих кадрів. Систематизацію факторів наведено у таблиці 1.3.

Умови розвитку інноваційної діяльності являють собою сукупність передумов і характеристик середовища, в яких реалізуються інноваційні процеси. На відміну від факторів, що визначають рівень активності, умови формують саму можливість або неможливість здійснення інновацій.

Макроекономічні умови охоплюють загальний стан економіки, рівень розвитку фінансових ринків та доступність венчурного капіталу, розвиненість інституційного середовища та захист інтелектуальної власності. Мікроекономічні умови стосуються внутрішньої структури бізнесу – наявності R&D-підрозділів, партнерств з науковими установами, організаційної гнучкості та інвестицій у розвиток персоналу.

Без відповідних внутрішніх умов (інфраструктура, кваліфікований персонал, формалізовані процеси) інновації навіть за наявності фінансування часто не досягають стадії комерціалізації. Для мікропідприємств критичними умовами є цифрова інфраструктура та здатність персоналу опановувати нові інструменти управління без значних часових і фінансових витрат на перехідний період.

Фактори впливу на інноваційну діяльність бізнес-структури

Група факторів	Стимулюючі	Стримуючі
Зовнішні	Державна підтримка (гранти, пільги); сприятливий ринковий попит на інновації; доступність зовнішнього фінансування; розвинена інноваційна інфраструктура	Макроекономічна нестабільність; бюрократичні бар'єри; висока конкуренція без диференціації; обмежений доступ до кредитів
Внутрішні	Наявність R&D-потенціалу; цифровізація процесів; культура креативності; ефективна система мотивації; кваліфікований персонал	Брак фінансових ресурсів; централізація управління; відсутність формалізованих процесів; залежність від «людського фактору»
Специфічні для мікробізнесу	Гнучкість та швидкість прийняття рішень; asset-light модель; висока адаптивність	Обмежені ресурси для R&D; відсутність спеціалізованих інноваційних підрозділів; ризик концентрації компетенцій

Джерело: складено автором на основі [11; 53]

На основі узагальнення наукових підходів [4; 8; 51; 53] можна виокремити чотири основні напрями розвитку інноваційної діяльності бізнес-структур, що відображають сучасні тенденції та потреби ринку (табл. 1.4).

Напрями розвитку інноваційної діяльності бізнес-структур

Напрямок	Зміст	Інструменти реалізації	Актуальність для мікробізнесу
Технологічний	Впровадження цифрових рішень для оптимізації виробничих і управлінських процесів	CRM, ERP, BI-системи; автоматизація рутинних операцій	Висока – низькі витрати на хмарні рішення
Організаційний	Реформування структури управління на основі гнучких методологій (Agile, Lean)	Процесне управління; плоскі структури; самоорганізуючі команди	Висока – природна для малих колективів
Ринковий	Розвиток клієнтоорієнтованих інновацій через персоналізацію пропозицій	Аналіз клієнтських даних; CRM; управління лояльністю	Висока – прямий контакт з клієнтами
Сталий (ESG)	Впровадження технологій зменшення негативного впливу на довкілля	Енергоефективні рішення; принципи циркулярної економіки	Помірна – залежить від галузі

Джерело: складено автором на основі [4; 8; 51; 53]

Інтеграція зовнішніх і внутрішніх факторів створює синергетичний ефект: державна підтримка, поєднана з потужним внутрішнім потенціалом і сприятливими умовами, сприяє реалізації стійких інновацій. Водночас

подолання стримуючих бар'єрів – передусім браку фінансування та формалізації процесів – вимагає системного стратегічного планування навіть на рівні мікропідприємства . Цифрова трансформація відкриває нові можливості для малого бізнесу, суттєво знижуючи вхідний поріг для впровадження інноваційних інструментів управління .

Отже, ефективна інноваційна діяльність бізнес-структури формується на перетині сприятливих зовнішніх умов, розвинених внутрішніх факторів та чітко визначених напрямів розвитку. Особливо важливим є врахування специфіки малого та мікробізнесу: обмеженість ресурсів компенсується гнучкістю, швидкістю реакції та доступністю цифрових інструментів, що дозволяє навіть невеликим бізнес-структурам реалізовувати повноцінну інноваційну стратегію за умови правильного вибору інструментів управління.

Висновки до розділу 1

Теоретичне дослідження засвідчило, що управління інноваційною діяльністю бізнес-структури пройшло еволюційний шлях від лінійних моделей «технологічного поштовху» та «ринкового потягу» до відкритих екосистемних мереж, заснованих на колаборації, цифровій координації та спільному створенні цінності. Сутність інноваційного менеджменту полягає у системній координації процесів створення, впровадження та комерціалізації нововведень, яка реалізується через комплекс взаємодоповнюваних інструментів: організаційно-управлінських (адміністративних, економічних, соціально-психологічних), цифрових технологічних платформ (CRM, ERP, BI, PM-систем) та зовнішніх державних механізмів стимулювання. При цьому для малого та мікробізнесу найбільш доступними і результативними є цифрові інструменти та організаційно-управлінські методи, що не потребують значних капітальних вкладень, але здатні суттєво підвищити ефективність інноваційного процесу за умови їх системного застосування.

Розвиток інноваційної діяльності бізнес-структури визначається взаємодією зовнішніх і внутрішніх факторів, макро- та мікроекономічних умов, а також стратегічно обраних напрямів – технологічного, організаційного, ринкового та сталого. Для мікропідприємств обмеженість фінансових і кадрових ресурсів компенсується природною гнучкістю, швидкістю прийняття рішень та доступністю хмарних цифрових рішень, що відкриває реальні можливості для реалізації повноцінної інноваційної стратегії. Однак відсутність формалізованих процесів генерації та впровадження ідей, висока залежність від «людського фактору» та несистемний підхід до управління інноваціями залишаються ключовими бар'єрами, подолання яких потребує цілеспрямованого вибору та розвитку відповідних інструментів управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПОРТАВІК- МЕД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПОРТАВІК-МЕД» (англ. «PORTAVIC-MED» Limited Liability Company) зареєстроване 19 січня 2021 року за ідентифікаційним кодом ЄДРПОУ 44053672. Юридична адреса бізнес-структури: 65048, Одеська обл., м. Одеса, вул. Пушкінська, буд. 34. Відповідно до критеріїв, визначених Господарським кодексом України та нормами П(С)БО, за обсягами доходу та чисельністю персоналу бізнес-структура класифікується як «мікропідприємство» [49].

Вибір організаційно-правової форми товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є раціональним кроком, що забезпечує захист інтересів власників через обмеження їхньої відповідальності розміром часток у статутному капіталі. Статутний капітал товариства становить 4000 грн. Єдиним засновником з часткою 100% та кінцевим бенефіціарним власником є Портянко Любов Олегівна. Керівником (директором) бізнес-структури відповідно до статуту призначено Піроженка Олега Васильовича. Отже, бізнес-структура функціонує за моделлю власник-керівник, що є типовим для мікропідприємств: стратегічні та оперативні рішення зосереджені на рівні одного-двох осіб, що забезпечує швидкість реагування, однак формує ризик залежності від «людського фактору» [49].

Органи управління ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» включають:

- Загальні збори учасника (єдиний учасник – засновник) – вищий орган управління;

– Директор – виконавчий орган, що здійснює поточне керівництво діяльністю.

Схематично організаційну модель управління ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» можна представити у такий спосіб (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Організаційна модель управління ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» є оптова торгівля фармацевтичними товарами (основний КВЕД реєстрації – 47.73, фактична операційна діяльність – 46.46 «Оптова торгівля фармацевтичними товарами та медичними виробами»). Клієнтський портфель бізнес-структури охоплює три основні сегменти: аптечні мережі та аптеки, медичні заклади (клініки, лікарні), а також участь у тендерних закупівлях у рамках державних і муніципальних процедур. Зареєстровані КВЕД також включають: оптову

торгівлю іншими машинами й устаткуванням, надання в оренду офісних машин та устаткування, дослідження кон'юнктури ринку, рекламні послуги та організування виставок – що свідчить про потенційну диверсифікацію напрямів діяльності в перспективі.

Статус мікропідприємства надає бізнес-структурі суттєві операційні та регуляторні преференції, зокрема:

- право на використання спрощених форм фінансової звітності (форми 1-мс, 2-мс);
- можливість застосування спрощеної системи оподаткування (3 група єдиного податку), що є критичним чинником конкурентного ціноутворення в сегменті медичного трейдингу;
- спрощений порядок кадрового діловодства.

Розташування в Одесі – ключовому логістичному хабі Півдня України – формує стратегічні конкурентні переваги: доступ до розгалуженої транспортної інфраструктури, наближеність до постачальників та клієнтської бази регіону. Водночас геополітичні ризики періоду 2022-2025 років, що безпосередньо впливали на логістичні ланцюги постачання в Одеській області, були суттєвим зовнішнім стримуючим фактором інноваційного розвитку. Принципово важливою рисою операційної моделі є повна відсутність власних необоротних активів: бізнес-структура функціонує виключно на орендованій інфраструктурі та аутсорсингу логістики, що відповідає сучасній концепції asset-light та мінімізує капітальні витрати, спрямовуючи весь капітал у товарний обіг.

Основні ідентифікаційні та реєстраційні дані ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» систематизовано у таблиці 2.1.

Загальна характеристика ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

Показник	Характеристика
Повна офіційна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ПОРТАВІК-МЕД»
Назва англійською	«PORTAVIC-MED» Limited Liability Company
Код ЄДРПОУ	44053672
Дата реєстрації	19 січня 2021 р.
Юридична адреса	65048, Одеська обл., м. Одеса, вул. Пушкінська, буд. 34
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Статутний капітал	4000 грн
Засновник (100%)	Портянко Любов Олегівна
Керівник (директор)	Піроженко Олег Васильович
Основний КВЕД	46.46 – Оптова торгівля фармацевтичними товарами та медичними виробами
Розмір підприємства	Мікропідприємство
Система оподаткування	Спрощена (3 група єдиного податку)
Модель активів	Asset-light (відсутні власні необоротні активи)
Клієнтські сегменти	Аптеки, медичні заклади, державні тендери

Джерело: складено автором на основі [49]

Таким чином, ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» є типовим представником мікробізнесу у сфері оптової медичної торгівлі з простою дворівневою структурою управління (засновник – директор), мінімалізованою моделлю активів та чіткою ринковою нішею. Саме така організаційна модель, поєднуючи гнучкість і низькі накладні витрати, створює специфічний контекст для

формування та розвитку інструментів управління інноваційною діяльністю, який буде детально розглянуто в наступних підрозділах.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» як основи інноваційного розвитку

Фінансово-економічний стан бізнес-структури є визначальною передумовою її інноваційного розвитку: саме наявність достатнього обсягу власних коштів, прийнятний рівень ліквідності та стабільне генерування прибутку формують реальну здатність підприємства інвестувати у нові інструменти управління, цифрові технології та розвиток персоналу. Для мікропідприємства, яке не має доступу до зовнішніх інноваційних фондів або банківського фінансування на пільгових умовах, фінансова самодостатність є єдиним надійним джерелом інноваційних інвестицій. У зв'язку з цим аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» проводиться не лише як оцінка поточної платоспроможності, а передусім як діагностика інноваційного потенціалу бізнес-структури – її здатності фінансувати розвиток інструментів управління інноваційною діяльністю за рахунок власних ресурсів.

Аналіз охоплює період 2022-2025 років і базується на даних фінансової звітності мікропідприємства (форми 1-мс та 2-мс), оприлюднених у відкритому реєстрі. Для забезпечення комплексності дослідження застосовано горизонтальний аналіз (динаміка показників у часі), вертикальний аналіз (структура активів і пасивів), а також розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів.

Відправною точкою аналізу є оцінка динаміки чистого доходу та чистого прибутку – показників, що найповніше відображають ринкову ефективність бізнес-структури та її здатність генерувати ресурси для розвитку (табл. 2.2).

Основні фінансові результати діяльності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» за 2022-2025 рр.

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Темп приросту, %	Чистий прибуток, тис. грн	Рентабельність продажів, %
2022	1718,5	-	8,0	0,47
2023	14113,2	+721,3	137,1	0,97
2024	21879,5	+55,0	181,4	0,83
2025	37418,4	+71,0	451,0	1,21

Джерело: складено автором на основі [49]

Активи бізнес-структури є його ресурсним фундаментом, що визначає здатність генерувати грошові потоки та підтримувати операційну стійкість. Для суб'єктів, що працюють у сфері медичних виробів та обладнання, аналіз співвідношення оборотних та необоротних активів є критичним: він демонструє рівень мобільності капіталу та здатність бізнес-структури швидко адаптуватися до тендерних вимог або ринкових коливань. Оптимальна структура активів забезпечує баланс між виробничою потужністю та операційною гнучкістю.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура активів ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД», тис. грн

Назва показника	2023	2024	2025	Абс. відхил. 2024-2023	Відн. відхил. 2024/2023, %	Абс. відхил. 2025-2024	Відн. відхил. 2025/2024, %
Оборотні активи	5941,0	4650,6	4084,9	-1290,4	-21,7	-565,7	-12,2
Запаси	2802,6	3613,4	3241,5	+810,8	+28,9	-371,9	-10,3
Гроші та їх еквіваленти	75,1	58,1	163,3	-17,0	-22,6	+105,2	+181,1
Інші оборотні активи	3063,3	979,1	680,1	-2084,2	-68,0	-299,0	-30,5
Баланс	5941,0	4650,6	4084,9	-1290,4	-21,7	-565,7	-12,2

Джерело: складено автором на основі [49]

Аналіз структури активів виявляє використання радикальної Asset-Light Model. Повна відсутність власних необоротних активів (ряд. 1095 = 0) свідчить про те, що бізнес на 100% базується на орендованій інфраструктурі або аутсорсингу. Хоча це мінімізує капітальні витрати, такий підхід створює стратегічну вразливість через високу залежність від умов оренди.

Найбільш значуща динаміка спостерігається у статті «Інші оборотні активи», де показник знизився з 3063.3 тис. грн у 2023 році до 680,1 тис. грн у 2025-му. У контексті мікропідприємства такі коливання зазвичай пов'язані з розрахунками за передоплатами або специфічними короткостроковими зобов'язаннями контрагентів. Вивільнення цих коштів на фоні стабілізації запасів (3.2 млн грн) та зростання залишків готівки свідчить про покращення якості управління робочим капіталом. Така оптимізація балансу дозволяє бізнес-структурі фінансувати свою діяльність переважно за рахунок власних коштів, що веде до зміцнення капіталізації.

Власний капітал виступає стратегічним «запасом міцності», що гарантує фінансову незалежність та платоспроможність у довгостроковій перспективі. Для інвесторів та кредиторів динаміка цього показника є головним індикатором життєздатності бізнес-моделі та її здатності до самовідтворення.

Для більш глибокого розуміння змін у майновому стані ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу (табл. 2.4, 2.5).

Горизонтальний аналіз підтверджує стиснення валюти балансу на 21,7 % у 2024 році та на додаткові 12,2 % у 2025 році при одночасному значному зростанні обсягів діяльності. Найбільш динамічне скорочення відбулося за статтею «Інші оборотні активи» та кредиторської заборгованості, що свідчить про якісне управління оборотним капіталом.

Вертикальний аналіз балансу

Стаття балансу	2023, %	2024, %	2025, %
АКТИВИ			
Необоротні активи	0,0	0,0	0,0
Оборотні активи	100,0	100,0	100,0
у тому числі:			
Запаси	47,2	77,7	79,4
Гроші та їх еквіваленти	1,3	1,2	4,0
Інші оборотні активи	51,5	21,1	16,6
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0
ПАСИВИ			
Власний капітал	3,7	8,6	20,9
Поточні зобов'язання	96,3	91,4	79,1
у тому числі кредиторська заборгованість	54,6	64,7	35,2
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі [49]

Вертикальний аналіз показує, що структура активів підприємства повністю сформована оборотними засобами. Частка запасів у валюті балансу значно зросла - з 47,2 % у 2023 році до 79,4 % у 2025 році, що є характерним для торговельної діяльності. Водночас частка інших оборотних активів суттєво зменшилася (з 51,5 % до 16,6 %), що свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю. У пасивах спостерігається позитивна тенденція зростання питомої ваги власного капіталу з 3,7 % до 20,9 %, що вказує на зміцнення фінансової незалежності бізнес-структури.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз балансу

Стаття балансу	2023	2024	2025	Абс. відх. 2024-2023	Відн. відх. 2024/2023, %	Абс. відх. 2025-2024	Відн. відх. 2025/2024, %
АКТИВИ							
Оборотні активи	5941,0	4650,6	4084,9	-1290,4	-21,7	-565,7	-12,2
Запаси	2802,6	3613,4	3241,5	+810,8	+28,9	-371,9	-10,3
Гроші та їх еквіваленти	75,1	58,1	163,3	-17,0	-22,6	+105,2	+181,1
Інші оборотні активи	3063,3	979,1	680,1	-2084,2	-68,0	-299,0	-30,5
ПАСИВИ							
Власний капітал	219,8	401,2	852,2	+181,4	+82,5	+451,0	+112,4
Поточні зобов'язання	5721,2	4249,4	3232,7	-1471,8	-25,7	-1016,7	-23,9
Кредиторська заборгованість	3246,7	3007,4	1438,9	-239,3	-7,4	-1568,5	-52,2
Баланс	5941,0	4650,6	4084,9	-1290,4	-21,7	-565,7	-12,2

Джерело: складено автором на основі [49]

Трансформація власного капіталу ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» (табл. 2.6) демонструє вихід з глибокої кризи: якщо у 2022 році капітал був від'ємним (-73.0 тис. грн), що сигналізувало про технічне банкрутство, то до кінця 2025 року він зріс до 852.2 тис. грн.

Бізнес-організація не просто покрила збитки минулих років, а сформувала стабільну базу для самофінансування, що дозволяє менеджменту відмовитися від дорогих зовнішніх запозичень, що логічно перенаправляє фокус аналізу на структуру поточних зобов'язань.

Таблиця 2.6

Склад та динаміка власного капіталу, тис. грн

Назва показника	2023	2024	2025	Абс. відхил. 2024-2023	Відн. відхил. 2024/2023, %	Абс. відхил. 2025-2024	Відн. відхил. 2025/2024, %
Статутний капітал	4,0	4,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	215,8	397,2	848,2	181,4	84,1	451,0	113,5
Власний капітал	219,8	401,2	852,2	181,4	82,5	451,0	112,4

Джерело: складено автором на основі [49]

Надмірне боргове навантаження є головним ризиком для ліквідності, особливо для бізнес-структури без твердої застави (основних засобів) (табл. 2.7). Моніторинг поточної заборгованості дозволяє оцінити, наскільки ефективно бізнес-структура використовує безвідсоткові ресурси постачальників без загрози фінансовій стабільності.

Структура зобов'язань, тис. грн

Назва показника	2023	2024	2025	Абс. відхил. 2024-2023	Відн. відхил. 2024/2023, %	Абс. відхил. 2025-2024	Відн. відхил. 2025/2024, %
Поточні зобов'язання	5721,2	4249,4	3232,7	-1471,8	-25,7	-1016,7	-23,9
Кредиторська заборгованість	3246,7	3007,4	1438,9	-239,3	-7,4	-1568,5	-52,2

Джерело: складено автором на основі [49]

Протягом звітного періоду спостерігається «оздоровлення» балансу: загальний обсяг зобов'язань скоротився майже вдвічі (з 5,7 млн грн до 3.2 млн грн). Важливо відзначити ріст коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,01 у 2023 році до 0,05 у 2025 році. Хоча показник залишається нижчим за нормативні значення, тренд є позитивним. Скорочення кредиторської заборгованості за товари та послуги свідчить про покращення дисципліни розрахунків. Зменшення пасивної частини балансу на фоні зростання операційних масштабів вказує на перехід до високоефективного використання наявних ресурсів.

Дохідність є головним паливом для капіталізації. Успіх бізнес-структури залежить від здатності конвертувати масштабні обсяги реалізації у чистий грошовий залишок, доступний для реінвестування.

Динаміка операційних витрат і прибутку, тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхил . 2024- 2023	Відн. відхил . 2024/ 2023, %	Абс. відхил. 2025- 2024	Відн. відхил. 2025/2024 , %
Чистий дохід (виручка)	14113,2	21879,5	37418,4	7766,3	55,0	15538,9	71,0
Собівартість реалізації	12376,1	19133,8	29783,1	6757,7	54,6	10649,3	55,7
Валовий прибуток	1737,1	2745,7	7635,3	1008,6	58,1	4889,6	178,1
Інші операційні витрати*	1569,9	2486,5	7085,4	916,6	58,4	4598,9	185,0
Чистий прибуток	137,1	181,4	451,0	44,3	32,3	269,6	148,6

* Оскільки ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» звітує як мікропідприємство (форма 2-мс), рядок 2165 є «чорною скринькою», що об'єднує адміністративні, збутові та інші операційні витрати.

Джерело: складено автором на основі [49]

Чистий дохід бізнес-структури зріс у 2.6 раза за три роки, досягнувши вражаючих 37.4 млн грн у 2025 році. Таке вибухове зростання при обмежених активах свідчить про високу оборотність капіталу. Цей темп зростання доходів став фундаментом для факторного аналізу прибутку.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» за 2023-2025 роки свідчить про радикальне оздоровлення та суттєве зміцнення бізнес-структури, що створює надійну основу для її подальшого інноваційного розвитку.

Компанія успішно перейшла від кризового стану (від'ємний власний капітал у 2022 році) до стабільної фінансової позиції. Власний капітал зріс у 3,9 рази і досяг 852,2 тис. грн, повністю покривши минулі збитки та сформувавши ресурс для самофінансування. Одночасно відбулося значне «оздоровлення» пасивів: поточні зобов'язання скоротилися майже вдвічі (на 43,5 %), а кредиторська заборгованість - на 55,7 %, що суттєво знизило ризик втрати ліквідності.

Використовуючи Asset-Light модель (повна відсутність власних необоротних активів), підприємство демонструє високу операційну гнучкість і мінімальні капітальні витрати. Оптимізація структури оборотних активів, вивільнення коштів з «інших оборотних активів» та зростання грошових залишків свідчать про якісне покращення управління робочим капіталом та дозволило компанії значно підвищити ефективність використання ресурсів: рентабельність активів (ROA) зросла в 5,5 рази - з 0,02 до 0,11.

Найбільш вражаючим результатом є динаміка фінансових результатів: чистий дохід збільшився в 2,65 рази (до 37,4 млн грн), а чистий прибуток - у 3,3 рази. Таке поєднання швидкого зростання доходів зі «стисненням» валюти балансу підтверджує перехід бізнес-структури на якісно новий рівень операційної ефективності та оборотності капіталу.

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» розраховано ключові фінансові коефіцієнти у динаміці 2023-2025 років (табл. 2.10).

Аналіз зведених коефіцієнтів підтверджує суперечливу, але загалом позитивну динаміку фінансового стану бізнес-структури. З одного боку, коефіцієнт автономії (0,21) та абсолютна ліквідність (0,05) залишаються нижчими за нормативні значення, що свідчить про залежність від зовнішнього фінансування та обмежену миттєву платоспроможність.

Таблиця 2.10

Зведені фінансові коефіцієнти ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	Норматив	2023	2024	2025	Динаміка
Коефіцієнт автономії (фін. незалежності)	Власний капітал / Валюта балансу	$\geq 0,5$	0,04	0,09	0,21	позитивна
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,5-2,5	1,04	1,09	1,26	позитивна
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	$\geq 0,2$	0,01	0,01	0,05	Зростає але нижче норми
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Валюта балансу	$> 0,05$	0,02	0,04	0,11	позитивна
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід	$> 0,05$	0,97%	0,83%	1,21%	низька
Оборотність активів	Чистий дохід / Валюта балансу	$> 1,0$	2,38	4,70	9,16	висока
Коефіцієнт покриття зобов'язань	Власний капітал / Поточні зобов'язання	$\geq 1,0$	0,04	0,09	0,26	Зростає але нижче норми

Джерело: розраховано автором на основі [49]

З іншого – стрімке зростання ROA (з 0,02 до 0,11) та оборотності активів (з 2,38 до 9,16) вказує на якісне підвищення ефективності використання ресурсів, що є ознакою зрілості операційної моделі та готовності до інноваційних інвестицій.

Отримані результати фінансового аналізу дозволяють визначити реальний інноваційний потенціал ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» – тобто здатність бізнес-структури фінансувати впровадження нових інструментів управління за рахунок власних ресурсів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка фінансових передумов інноваційного розвитку ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

Фінансовий показник	Значення (2025 р)	Висновок щодо інноваційного потенціалу
Чистий прибуток, тис. грн	451,0	Наявний ресурс для реінвестування в інноваційні інструменти
Власний капітал, тис. грн	852,2	Сформовано позитивну базу самофінансування
ROA	0,11	Зростання ефективності вивільняє ресурси для розвитку
Оборотність активів	9,16	Висока ефективність капіталу знижує потребу в зовнішньому фінансуванні інновацій
Абсолютна ліквідність	0,05	Обмежений вільний грошовий ресурс – інновації мають бути малобюджетними
Коефіцієнт автономії	0,21	Залежність від кредиторів обмежує масштабні інвестиції

Рентабельність продажів, %	1,21	Низька маржа – інноваційні інструменти мають насамперед знижувати витрати або підвищувати повторні продажі
----------------------------	------	--

Джерело: складено автором на основі [49]

Таким чином, фінансовий профіль ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» станом на кінець 2025 року формує специфічний інноваційний контекст: бізнес-структура має достатній прибуток для фінансування малобюджетних інноваційних рішень (у межах 100-200 тис. грн), але низька маржинальність і обмежена абсолютна ліквідність унеможливають масштабні капіталомісткі інвестиції. Наведене означає, що пріоритет мають отримувати цифрові інструменти управління з низьким порогом входу та швидкою окупністю – зокрема хмарні CRM-рішення, системи автоматизації продажів та інструменти аналітики даних, які здатні безпосередньо знизити частку «інших операційних витрат» (18,94% чистого доходу у 2025 р.) та підвищити передбачуваність повторних продажів.

Отже, фінансово-економічний аналіз ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» за 2023-2025 роки засвідчує радикальне оздоровлення та суттєве зміцнення позицій бізнес-структури: власний капітал зріс у 3,9 рази, рентабельність активів збільшилася у 5,5 рази, а чистий дохід досяг 37,4 млн грн при колосальному прискоренні оборотності активів. Водночас низька чиста маржинальність (1,21%), незавершене формування фінансової незалежності (коефіцієнт автономії 0,21) та стрімке зростання «інших операційних витрат» вказують на те, що наявний фінансовий фундамент є необхідною, але недостатньою умовою інноваційного розвитку. Вирішальним чинником переходу від фінансової стабілізації до системного інноваційного зростання є стан самих інструментів управління інноваційною діяльністю – їх наявність, зрілість та ефективність.

2.3. Оцінка стану та проблем інноваційної діяльності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

Інноваційна діяльність ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» реалізується переважно в операційній сфері та сфері управління процесами, а не в створенні нових продуктів чи технологій. Як мікропідприємство в сегменті оптової торгівлі медичними виробами та обладнанням (КВЕД 46.46), бізнес-структура досягає конкурентних переваг через оптимізацію ланцюгів постачання, підвищення продуктивності персоналу та гнучке масштабування операцій в умовах обмежених ресурсів. Однак аналіз наявних інструментів управління інноваційною діяльністю свідчить про переважання неформальних, централізованих підходів, що характерно для мікробізнесу, але створює значні обмеження для системного розвитку.

Незважаючи на переважно неформальний характер управління інноваціями, ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» за 2022-2025 роки реалізувало низку значущих операційних інновацій, що безпосередньо вплинули на ефективність бізнес-структури (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Реалізовані інновації ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» за 2022-2025 рр.

Вид інновації	Зміст	Результат	Тип за класифікацією
1	2	3	4
Операційна	Перехід до asset-light моделі (повна відмова від власних необоротних активів)	Мінімізація капітальних витрат, спрямування капіталу в товарний обіг	Процесна

1	2	3	4
Організаційна	Швидке масштабування штату у 2024 р. (до 19 осіб) з подальшою оптимізацією до 17 осіб у 2025 р.	Зростання продуктивності праці з 1151,5 до 2201,1 тис. грн/особу	Організаційна
Операційна	Прискорення оборотності активів (Asset Turnover з 2,38 у 2023 р. до 9,16 у 2025 р.)	Генерування більшого доходу з меншої бази активів	Процесна
Фінансова	Вихід із від'ємного власного капіталу (-73,0 тис. грн у 2022 р.) до позитивного (852,2 тис. грн у 2025 р.)	Формування бази самофінансування	Управлінська
Ринкова	Диверсифікація клієнтських сегментів (аптеки + клініки + тендери)	Зниження залежності від одного каналу збуту	Ринкова

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

На сьогодні в ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» відсутні формалізовані цифрові інструменти управління інноваціями. Не використовується спеціалізована CRM-система для накопичення даних про клієнтів, прогнозування попиту чи персоналізації пропозицій аптекам і клінікам. Взаємодія з клієнтами та постачальниками ведеться через стандартні засоби комунікації (телефон, месенджери, електронна пошта) та базові таблиці Excel. Збір ідей від працівників організований неформально: пропозиції щодо оптимізації логістики, роботи з

тендерами чи скорочення витрат надходять переважно під час щоденних оперативних нарад або безпосередньо власнику/керівнику. Відсутній централізований реєстр ідей, механізм їх оцінювання чи пріоритизації. Наведене призводить до того, що більшість нововведень ініціюється «зверху» і залежить від особистого досвіду ключових співробітників.

Система мотивації персоналу також не орієнтована на інноваційну активність. Преміювання працівників здійснюється переважно за виконання планових показників продажів та дотримання дисципліни, без окремих стимулів за генеровані та впроваджені ідеї (наприклад, бонусів за зниження «інших операційних витрат» чи зростання повторних продажів). Соціально-психологічні інструменти обмежуються неформальними розмовами та загальною корпоративною культурою лояльності, що характерно для невеликого колективу (17-19 осіб). Адміністративні методи зводяться до усних доручень, а економічні - до разових заохочень без прив'язки до інноваційного результату.

Такий підхід дозволив бізнес-структурі реалізувати низку операційних інновацій, зокрема перехід до asset-light моделі (повна відмова від власних необоротних активів), швидке масштабування штату в 2024 році з наступною оптимізацією до 17 осіб у 2025 році та прискорення оборотності активів. Однак відсутність системних інструментів управління інноваціями призводить до ключових проблем: високої залежності від «людського фактору» (ключові компетенції зосереджені в невеликій групі осіб), ризику втрати ідей через відсутність фіксації та низької передбачуваності результатів інновацій.

Виявлені проблеми управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» систематизовано за рівнем критичності та впливом на результати діяльності (табл. 2.13).

Систематизація проблем управління інноваційною діяльністю ТОВ
«ПОРТАВІК-МЕД»

№	Проблема	Прояв у діяльності	Критичність	Можливий інструмент усунення
1	Відсутність CRM-системи	Втрата клієнтських даних, низька передбачуваність повторних продажів (~65% обороту)	Висока	Впровадження хмарної CRM
2	Неформальний збір ідей	Відсутність реєстру ідей, залежність від особистого досвіду керівника	Висока	Модуль ідей у CRM + регламент
3	Відсутність цільової мотивації до інновацій	Преміювання лише за продажі, без стимулів за впроваджені ідеї	Середня	Інноваційний KPI у системі мотивації
4	Висока залежність від «людського фактору»	Ключові компетенції зосереджені у 2-3 особах	Висока	Формалізація процесів, база знань у CRM
5	Відсутність моніторингу інноваційних результатів	Неможливість оцінити ROI нововведень	Середня	Dashboard у BI/CRM
6	Зростання «інших операційних витрат»	Неконтрольовані витрати знижують маржу	Висока	Аналітика витрат через CRM/BI

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що стандартні показники інноваційної активності – витрати на R&D у відсотках від доходу, кількість зареєстрованих патентів, частка нової продукції в обороті – є недоступними для аналізу у випадку мікропідприємства на спрощеній системі звітності (форма 2-мс), оскільки така звітність не передбачає відокремленого відображення витрат за функціональними напрямками. У зв'язку з цим для кількісної оцінки інноваційної активності використано доступні проксі-показники, що опосередковано відображають інтенсивність та результативність інноваційних процесів.

Для кількісної оцінки інноваційної активності (табл. 2.14) використано доступні проксі-показники: частка «інших операційних витрат» у чистому доході (як непрямий індикатор інвестицій у розвиток процесів, логістику та маркетинг) та динаміку продуктивності праці (дохід на одного працівника як індикатор ефективності інновацій в управлінні персоналом та процесами).

Таблиця 2.14

Показники інноваційної активності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка 2023-2025
Частка «інших операційних витрат» у чистому доході, % (проксі витрат на розвиток)	11,12	11,36	18,94	+7,82 п.п.
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн	2822,64	1151,55	2201,08	-621,56 (2024), +1049,53 (2025)
Порівняння продуктивності з галузевим орієнтиром (900-1500 тис. грн/особу)	значно вище	нижче середнього	вище середнього	відновлення та перевищення

Джерело: складено автором на основі [49]

Порівняння проведено з орієнтирами для мікропідприємств оптової торгівлі медичними товарами в Україні (за даними відкритих джерел та

аналітики Clarity Project, середня продуктивність у сегменті становить приблизно 900-1500 тис. грн на одного працівника, а частка операційних витрат - 10-14 % доходу). Зростання частки «інших операційних витрат» до 18,94 % у 2025 році свідчить про активні інвестиції в розвиток (маркетинг, логістику, навчання персоналу), що є позитивним сигналом інноваційної активності. Водночас тимчасове падіння продуктивності в 2024 році (на 59 %) відобразило типову проблему мікробізнесу - хаотичне масштабування без достатньої формалізації процесів. Відновлення показника до 2201 тис. грн/особу в 2025 році (на 91 % порівняно з 2024 роком) та перевищення галузевого рівня підтверджує ефективність проведених операційних інновацій, але підкреслює нестабільність результатів через відсутність системного управління.

Отже, результати оцінки інноваційної діяльності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» за 2023-2025 роки є значними, але фрагментарними. Бізнес-структура демонструє високу адаптивність і здатність до швидких операційних змін, що дозволило досягти майже 22-кратного зростання доходу з 2022 року. Проте системний аналіз виявив шість ключових проблем управління інноваціями (табл. 2.13), серед яких найкритичнішими є: відсутність CRM-системи як інструменту накопичення клієнтських даних і формалізації ідей, висока залежність від «людського фактору» та неконтрольоване зростання операційних витрат. Саме усунення цих проблем шляхом впровадження доступного хмарного CRM-рішення є пріоритетним напрямом удосконалення інструментів управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД».

Висновки до розділу 2

ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» – мікропідприємство у сфері оптової торгівлі фармацевтичними товарами та медичними виробами (КВЕД 46.46), зареєстроване у 2021 році з простою дворівневою організаційною моделлю (засновник – директор) та трьома функціональними ланками (відділ продажів, логістика і постачання, адміністративно-фінансова ланка). За період 2022-2025

років бізнес-структура продемонструвала виняткову динаміку зростання: чистий дохід збільшився майже у 22 рази – з 1 718,5 тис. грн до 37 418,4 тис. грн, власний капітал зріс у 3,9 раза до 852,2 тис. грн, рентабельність активів підвищилася з 0,02 до 0,11, а оборотність активів сягнула 9,16 – що свідчить про якісне підвищення ефективності операційної моделі та формування реальної фінансової бази для інноваційного розвитку. Водночас низька чиста маржинальність (1,21%), незавершене формування фінансової незалежності (коефіцієнт автономії 0,21) та стрімке зростання «інших операційних витрат» до 18,94% чистого доходу у 2025 році визначають специфічний інноваційний контекст: пріоритет мають отримувати малобюджетні цифрові інструменти з швидкою окупністю, здатні одночасно знижувати витрати та підвищувати передбачуваність повторних продажів.

Оцінка інноваційної діяльності засвідчила, що реалізовані бізнес-структурою інновації – перехід до asset-light моделі, оптимізація штату, прискорення оборотності капіталу та диверсифікація клієнтських сегментів – мають переважно операційно-процесний характер і досягнуті без формалізованої системи управління інноваціями. Системний аналіз виявив шість ключових проблем, серед яких найкритичнішими є: відсутність CRM-системи як інструменту накопичення клієнтських даних і формалізації ідей, висока залежність від «людського фактору» (ключові компетенції зосереджені у 2-3 особах) та відсутність цільової мотивації персоналу до інноваційної активності. Саме ці проблеми обмежують перехід від епізодичних операційних оптимізацій до стійкого системного інноваційного розвитку та обґрунтовують необхідність формування цілісної системи удосконалення інструментів управління інноваційною діяльністю.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

3.1. Визначення ключових проблем системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»»

За результатами проведеного у другому розділі аналізу фінансово-господарської діяльності та оцінки поточного стану управління інноваціями ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» виявлено сукупність системних проблем, які суттєво обмежують здатність бізнес-структури до сталого інноваційного розвитку. Незважаючи на вражаючу операційну динаміку – зростання чистого доходу з 1 718,5 тис. грн у 2022 році до 37418,4 тис. грн у 2025 році – інноваційна діяльність ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» носить переважно стихійний, реактивний характер і позбавлена системного управлінського супроводу. Наведене означає, що наявний потенціал зростання реалізується неповністю, а ризик втрати конкурентних позицій за умов посилення конкуренції на фармацевтичному ринку залишається суттєвим.

Для структурованого представлення виявлених обмежень застосовано метод систематизації проблем за їх проявами, наслідками та ступенем критичності. Нижче наведено детальний опис шести ключових проблем у системі управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД».

Проблема 1. Відсутність CRM-системи та формалізованих каналів акумулювання інноваційних ідей.

Основним інструментом взаємодії з клієнтами у ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» залишаються телефонні переговори, месенджери та електронна пошта. Жодна з цих комунікацій не фіксується у структурованій базі даних, що унеможливорює накопичення клієнтської аналітики – даних про повторні замовлення, частоту звернень, специфіку запитів і рекламаций. Відповідно, інноваційні ідеї щодо

вдосконалення асортименту, умов постачання або сервісного обслуговування не формалізуються і не аналізуються системно. За відсутності CRM ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» не може відстежити, які клієнтські сегменти є найбільш лояльними, а які – схильними до відтоку, що критично обмежує здатність розробляти продуктові та сервісні інновації на основі реальних даних.

Проблема 2. Концентрація ключових компетенцій у 2-3 особах («ефект ключової людини»).

Вся операційна та стратегічна діяльність ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» зосереджена на рівні засновника-директора та максимум двох інших ключових співробітників. Саме вони є носіями знань про клієнтів, постачальників, логістичні схеми та нормативні вимоги фармацевтичного ринку. Жодна з цих компетенцій не задокументована у вигляді регламентів, стандартних операційних процедур або баз знань. У разі тимчасової відсутності або звільнення будь-кого з ключових осіб операційний процес ризикує суттєво деградувати. Крім того, саме така концентрація знань є основним бар'єром для масштабування бізнесу, оскільки унеможливорює делегування і стримує будь-які організаційні інновації.

Проблема 3. Відсутність системи мотивації персоналу до інноваційної активності.

У ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» не запроваджено жодних формальних механізмів заохочення персоналу до генерування та впровадження нових ідей. Оплата праці має суто транзакційний характер і не передбачає преміювання за ініціативність, запровадження вдосконалень або участь у реалізації інноваційних проєктів. Як наслідок, співробітники не виявляють особистої зацікавленості у підвищенні ефективності процесів і не сприймають себе суб'єктами інноваційних змін. Дослідження підтверджують, що бізнес-структури, в яких понад 60 % персоналу залучені до реалізації стратегічних ініціатив, демонструють значно вищу ефективність впровадження інновацій. У ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» цей рівень залученості є мінімальним.

Проблема 4. Відсутність системи планування та контролю інноваційної діяльності (KPI).

Інноваційні зміни у ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» не плануються як окремий управлінський процес. Відсутні цільові показники інноваційної активності (наприклад, кількість впроваджених удосконалень на рік, частка нових клієнтів, рівень повторних замовлень), їх графіки досягнення та механізми регулярного моніторингу. Наведене означає, що навіть реалізовані покращення – оптимізація логістики, розширення асортименту – не вимірюються і не порівнюються з цільовими орієнтирами. Відсутність KPI унеможливорює оцінку реальної ефективності інноваційних ініціатив і не дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити коригування.

Проблема 5. Низький рівень цифровізації операційних та управлінських процесів.

Більшість операційних процесів ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» – документообіг, облік замовлень, координація з постачальниками – здійснюється у ручному режимі або з використанням базових таблиць (Excel). Відсутня єдина інформаційна система, яка б інтегрувала дані про продажі, запаси, дебіторську заборгованість і клієнтські звернення. Наслідком є висока трудомісткість рутинних операцій, зниження швидкості прийняття управлінських рішень та підвищений ризик помилок. За умов стрімкого зростання обсягів діяльності (оборот перевищив 37 млн грн) відсутність цифрової інфраструктури стає критичним гальмом для подальшого масштабування та впровадження управлінських інновацій.

Проблема 6. Стрімке зростання «інших операційних витрат» без аналізу їх структури та джерел.

У 2025 році «інші операційні витрати» ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» досягли 18,94 % від чистого доходу (близько 7086,9 тис. грн) – що є найвищим показником за весь аналізований період і суттєво перевищує темп зростання доходу. При цьому детальна структура цих витрат не аналізується і не відображається у системі управлінського обліку. Відсутність структурного

аналізу витрат унеможлиблює виявлення неефективних статей та прийняття обґрунтованих рішень щодо їх оптимізації. Для бізнес-структури з чистою маржинальністю 1,21 % некероване зростання операційних витрат є прямою загрозою збитковості навіть за збереження поточних темпів зростання доходу.

З урахуванням результатів проведеного аналізу встановлено, що найбільш критичною проблемою є відсутність CRM-системи та формалізованих каналів акумулювання інноваційних ідей. Саме вона формує системний бар'єр для переходу від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління інноваціями: без структурованих клієнтських даних неможливе ні визначення пріоритетних напрямів продуктових інновацій, ні вимірювання їх ефекту. Водночас ця проблема є нерозривно пов'язаною з низьким рівнем цифровізації операційних процесів, оскільки впровадження CRM водночас вирішує завдання автоматизації ключових бізнес-процесів.

Важливо підкреслити, що три найбільш критичні проблеми – відсутність CRM, концентрація компетенцій та відсутність мотивації – мають взаємопосилювальний характер. Зокрема, навіть за наявності CRM-системи ефект від її використання буде мінімальним, якщо персонал не залучений до роботи з нею і не зацікавлений у якості введення даних. Аналогічно, розосередження компетенцій (документування знань) стає реально можливим лише в умовах базової цифрової інфраструктури. З огляду на це подальша розробка заходів буде зосереджена на комплексному вирішенні пріоритетних проблем – як окремо для кожної з них, так і у їхньому системному взаємозв'язку.

3.2. Розробка проєктів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

На підставі виявлених ключових проблем розроблено три взаємопов'язані проєкти, що у сукупності формують цілісну систему інноваційного менеджменту

ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД». Проектний підхід обрано не випадково: на відміну від хаотичних «заходів», кожен проект має чітко визначену мету, набір завдань, строки, відповідальних та вимірювані результати, що відповідає принципам управління проектами (РМВoК) і забезпечує прозорий контроль за впровадженням. Загальна характеристика трьох проектів наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика проектів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

Параметр	Проект 1 «CRM-Портавік»	Проект 2 «Знання і мотивація»	Проект 3 «Прозорість і контроль»
Мета	Побудова цифрової платформи управління клієнтськими відносинами та інноваційними ідеями	Формування інноваційної культури через документування знань і систему стимулювання	Впровадження системи KPI та управлінського обліку як основи контролю інноваційного розвитку
Проблеми, що вирішуються	1 (відсутність CRM), 5 (низька цифровізація)	2 (концентрація компетенцій), 3 (відсутність мотивації)	4 (відсутність KPI), 6 (неконтрольовані витрати)
Ключовий інструмент	Хмарна CRM SaaS + інтеграція з документообігом	База знань (СОП) + Положення про преміювання	Дашборд KPI + управлінський облік витрат
Строк реалізації	1-2 місяці	2-3 місяці	2-3 місяці
Відповідальний	Директор + ІТ-консультант	Директор + ключові співробітники	Директор + бухгалтер

Очікуваний результат	Структурована клієнтська база, банк ідей, автоматизація	Документовані процеси, підвищена залученість персоналу	Вимірюваний контроль, оптимізація витрат
-------------------------	--	---	---

Джерело: розроблено автором

Проект 1. «CRM-Портатив» – цифрова платформа управління клієнтськими відносинами та інноваційними ідеями.

Метою є побудова єдиної цифрової платформи, що забезпечує структуровану клієнтську аналітику, автоматизацію операційних процесів та формалізований канал акумулювання інноваційних ідей.

Основним інструментом взаємодії з клієнтами у ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» наразі залишаються телефонні переговори, месенджери та електронна пошта, жодна з яких не фіксується у структурованій базі даних. За умов чистого доходу 37418,4 тис. грн та оборотності активів 9,16 бізнес-структура здійснює понад 150 транзакцій на місяць, не маючи жодного аналітичного інструменту для оцінки ефективності клієнтських відносин.

Завдання проєкту:

1. Вибір та налаштування хмарної CRM-системи у форматі SaaS (Pipedrive, HubSpot Free або Creatio) з урахуванням специфіки оптової торгівлі фармацевтичними товарами та медичними виробами (КВЕД 46.46).
2. Міграція наявної клієнтської бази (контакти, договори, історія замовлень) до CRM.
3. Налаштування модуля «Банк ідей» для фіксації та оцінювання інноваційних пропозицій від персоналу і клієнтів.
4. Інтеграція CRM із хмарним документообігом (Google Workspace) та програмою бухгалтерського обліку для автоматичного формування рахунків і накладних.
5. Навчання персоналу роботі з CRM (2-3 сесії по 2 години).

Функціонал платформи:

- автоматична фіксація кожного клієнтського контакту з прив'язкою до профілю клієнта та менеджера;
- формування аналітичних звітів за сегментами клієнтів, частотою замовлень, середнім чеком і динамікою повторних звернень у режимі реального часу;
- автоматичні нагадування менеджерам про клієнтів, що не зверталися понад 30 днів, що безпосередньо знижує ризик відтоку;
- реєстрація інноваційних ідей через модуль «Банк ідей» зі статусами: нова / в опрацюванні / реалізована / відхилена;
- автоматичне формування рахунків і накладних, що скорочує час оформлення угоди з 40-60 хвилин до 10-15 хвилин.

Очікуваний результат. Перехід від управління «на основі пам'яті» до управління «на основі даних»; визначення 20% клієнтів, що формують 80% виручки; вивільнення 50-75 людино-годин щомісяця за рахунок автоматизації документообігу.

Проект 2. «Знання і мотивація» – формування інноваційної культури бізнес-структури.

Метою є усунення ризику «ключової людини» через документування операційних компетенцій та формування системи стимулювання персоналу до інноваційної активності.

Вся операційна та стратегічна діяльність ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» зосереджена на рівні 2-3 ключових осіб, жодна з компетенцій яких не задокументована. Одночасно відсутня будь-яка система заохочення персоналу до генерування нових ідей. Наведені дві проблеми утворюють взаємопосилювальний бар'єр: навіть якщо CRM-система забезпечить технічну можливість фіксувати ідеї, персонал не матиме мотивації їх генерувати.

Завдання проекту:

Блок А. База знань та регламентування бізнес-процесів:

1. Ідентифікація 8-10 критичних бізнес-процесів: пошук і відбір постачальників; оформлення та відвантаження замовлення; вирішення клієнтських рекламцій; укладання договорів; контроль дебіторської заборгованості; нормативні вимоги до обігу медичних виробів.

2. Розробка Стандартних Операційних Процедур (СОП) у форматі покрокових інструкцій для кожного з ідентифікованих процесів.

3. Розміщення СОП у хмарній базі знань (Notion або Google Sites) з розмежуванням доступу та можливістю актуалізації.

Блок Б. Система мотивації до інноваційної активності:

1. Розробка та затвердження «Положення про стимулювання інноваційної активності» з матеріальним і нематеріальним компонентами.

2. Матеріальний компонент: щоквартальне преміювання автора реалізованої ідеї – 5-10% від задокументованого економічного ефекту або фіксована виплата 1500-3000 грн. Враховуючи маржинальність 1,21%, преміювання прив'язується виключно до реалізованих і вимірюваних ефектів.

3. Нематеріальний компонент: «дошка інновацій» у CRM з публічним відображенням ідей та авторів; щорічне визнання «Інноватора року»; пріоритетний доступ до навчальних заходів для активних учасників банку ідей.

Очікуваний результат. Документування 8-10 СОП знизить операційну вразливість з критичного до керованого рівня і стане реальною основою для масштабування бізнесу. Система мотивації забезпечить щоквартальне надходження щонайменше 3-5 формалізованих інноваційних ідей – що є кількісним KPI інноваційної активності бізнес-структури.

Проект 3. «Прозорість і контроль» – система KPI та управлінського обліку.

Метою є формування вимірюваної системи управлінського контролю інноваційної діяльності через запровадження KPI та структурного аналізу операційних витрат.

Навіть після реалізації проєктів 1 і 2 інноваційна діяльність залишатиметься некерованою без системи вимірювання результативності. Відсутність KPI означає, що бізнес-структура не може відповісти: «Чи працюють

наші інновації?» Одночасно стрімке зростання «інших операційних витрат» до 18,94% доходу без структурного аналізу є прямою загрозою фінансовій стійкості за маржинальності 1,21%.

Завдання проекту:

Блок А. Система КРІ управління інноваційною діяльністю:

1. Розробка системи з 7 ключових показників ефективності (таблиця 3.3).
2. Налаштування автоматичного щоквартального звіту за КРІ на основі даних CRM та управлінського обліку.
3. Визначення порогових значень відхилень ($\pm 10\%$ від цільового) як підстави для коригування інноваційного плану.

Блок Б. Управлінський облік операційних витрат:

1. Деталізація «інших операційних витрат» за статтями: транспорт та логістика; оренда та комунальні послуги; адміністративні та представницькі витрати; непередбачені витрати.
2. Встановлення щоквартальних лімітів за кожною статтею з автоматичним відстеженням відхилень.
3. Формування щомісячного управлінського звіту зі структурою та динамікою витрат.

Очікуваний результат. Зниження частки «інших операційних витрат» лише на 3 в.п. (з 18,94% до $\sim 16\%$) вивільнить близько 750 тис. грн щорічно – ресурс, що може бути реінвестований в інноваційний розвиток.

Дорожня карта реалізації проєктів удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» наведена у табл. 3.3.

Дорожня карта реалізації проектів удосконалення управління
інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

Захід	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Відповідальний
Вибір та налаштування CRM	◆			Директор + IT-консультант
Міграція клієнтської бази до CRM	◆			Менеджер з продажів
Налаштування банку ідей у CRM	◆			IT-консультант
Інтеграція CRM з документообігом		◆		IT-консультант
Навчання персоналу роботі з CRM		◆		Директор
Ідентифікація критичних процесів	◆			Директор
Розробка СОП (8-10 регламентів)		◆	◆	Директор + ключові співробітники
Затвердження Положення про мотивацію	◆			Директор
Запуск дошки інновацій		◆		Директор
Розробка системи КРІ		◆		Директор + бухгалтер
Деталізація структури витрат		◆		Бухгалтер

Налаштування автоматичного звіту KPI			◆	IT-консультант
Перший квартальний моніторинг KPI			◆	Директор

Джерело: розроблено автором

Реалізація трьох проєктів у їх взаємозв'язку формує цілісну систему: Проєкт 1 – інформаційна і технологічна основа; Проєкт 2 – організаційна і культурна основа; Проєкт 3 – управлінська і фінансова основа.

3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження проєктів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»

Оцінка економічної доцільності трьох запропонованих проєктів здійснюється на основі методів інвестиційного аналізу, що забезпечують кількісне обґрунтування капіталовкладень і дозволяють порівняти проєкти між собою за єдиними критеріями. Горизонт планування встановлено на рівні 3 років. Ставку дисконтування прийнято на рівні 20%, що відповідає середньозваженій вартості капіталу для малого бізнесу України в умовах воєнного часу та враховує підвищені ризики операційного середовища.^[1]

Для порівняльної оцінки застосовано чотири показники:

NPV (Net Present Value) – чиста теперішня вартість: проєкт доцільний, якщо $NPV > 0$;

IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма доходності: доцільний, якщо $IRR > 20\%$;

PP / DPP – простий і дисконтований терміни окупності: чим менший, тим кращий;

BCR (Benefit-Cost Ratio) – коефіцієнт вигод і витрат: доцільний, якщо BCR > 1,0.

Визначення обсягу інвестицій базується на фактичних фінансових даних ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» за 2025 рік. За даними Звіту про фінансові результати, адміністративні витрати зросли з 2745,7 тис. грн у 2024 р. до 7635,3 тис. грн у 2025 р. – у 2,78 рази. Інші операційні витрати досягли 7085,4 тис. грн (18,94% від чистого доходу 37418,4 тис. грн), тоді як чистий прибуток становив лише 451,0 тис. грн при рентабельності 1,21%. Така структура витрат свідчить про те, що операційне масштабування ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» (виручка +71% за рік) відбувається без відповідного підвищення управлінської ефективності – що й обумовлює необхідність системних інструментів, а не мінімальних точкових вкладень.

Загальний бюджет портфеля проєктів визначено на рівні 325000 грн, що становить 0,87% від чистого доходу 2025 р. – абсолютно прийнятний рівень для інноваційних інвестицій у малий бізнес (галузева норма: 1-3% доходу).

Таблиця 3.4

Бюджет реалізації проєктів, грн

Стаття витрат	П1 «CRM-Портавік»	П2 «Знання і мотивація»	П3 «Прозорість і контроль»	Усього
Одноразові витрати (рік 0)				
ІТ-консультант / налаштування	60000	–	40000	100000
Ліцензія CRM / BI-платформа (аванс)	36000	–	30000	66000
Розробка СОП, регламентів	–	30000	–	30000

Навчання та адаптація персоналу	20000	25000	10000	55000
Робочий час менеджменту	20000	12000	15000	47000
Юридичне оформлення положень	—	8000	—	8000
Резерв непередбачених витрат	14000	—	5000	19000
Разом інвестиції (рік 0)	150000	75000	100000	325000
Щорічні операційні витрати (роки 1-3)				
Підписка / підтримка систем	18000	—	10000	28000
Преміювання за інновації	—	36000	—	36000
Навчання (щорічне оновлення)	12000	9000	5000	26000
Разом операційні витрати / рік	30000	45000	15000	90000

Джерело: розроблено автором

Розрахунок економічного ефекту базується виключно на фактичних показниках фінансової звітності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» за 2025 рік.

Проект 1 «CRM-Портівік». Адміністративні витрати бізнес-структури у 2025 р. становили 7635,3 тис. грн при 17 співробітниках. Середня вартість однієї людино-години управлінського персоналу: $7635300 \div 17 \div 12 \div 160 = 233,9$ грн/год. Впровадження CRM дозволяє вивільнити не менше 60 год/міс (720 год/рік) за рахунок автоматизації документообігу, формування звітів і роботи з клієнтською базою – 168426 грн/рік. Додатково, автоматизація клієнтської

комунікації забезпечує консервативне зростання повторних продажів на 5% при маржинальності 1,21% від доходу 37418,4 тис. грн – 22638 грн/рік. Загальний валовий ефект: 191064 грн/рік. Чистий ефект після операційних витрат (30000 грн): 161064 грн/рік.

Проект 2 «Знання і мотивація». Ефект складається з двох складових: (1) реалізація щонайменше 3 інноваційних ідей щоквартально (12 ідей/рік) із середнім економічним ефектом 15000 грн кожна – 180000 грн/рік; (2) скорочення витрат від неефективної адаптації нового персоналу: у 2025 р. змінилось 2 співробітники (з 19 до 17), вартість простою та перенавчання – 25000 грн. Загальний валовий ефект: 205000 грн/рік. Чистий ефект після операційних витрат (45000 грн): 160000 грн/рік.

Проект 3 «Прозорість і контроль». Фактичні інші операційні витрати у 2025 р. – 7085,4 тис. грн, або 18,94% від чистого доходу. Цільовий показник після впровадження системи моніторингу KPI та процесного контролю – 16,0%, що відповідає галузевій нормі для бізнес-структур оптової торгівлі фармацевтикою. Потенційний ефект від зниження: $37418,4 \times 1000 \times (0,1894 - 0,160) = 1098456$ грн/рік. З урахуванням консервативного коефіцієнта досяжності 40% (поступове впровадження, організаційна інерція): 439382 грн/рік. Чистий ефект після операційних витрат (15000 грн): 424382 грн/рік.

Для наочного представлення динаміки відшкодування інвестицій та обґрунтування розрахованих показників ефективності (NPV, DPP) наведено розгорнуту таблицю грошових потоків кожного проекту у розрізі простих та дисконтованих значень (табл. 3.5). Дисконтування здійснюється за ставкою 20% із застосуванням коефіцієнтів:

$$k_t = \frac{1}{(1+0,20)^t},$$

де t - рік реалізації проекту.

Таблиця 3.5

Розрахунок грошових потоків проєктів (простих та дисконтованих), грн

Проєкт / Рік	Чистий CF, грн	Дисконт. коеф. (20%)	Дисконтований CF, грн	Накопич. простий CF, грн	Накопич. дисконт. CF, грн
П1 «CRM-Портавік»					
0 (інвестиції)	-150000	1,0000	-150000	-150000	-150000
1	161064	0,8333	134220	11064	-15780
2	161064	0,6944	111850	172128	96070
3	161064	0,5787	93208	333192	189278 = NPV
П2 «Знання і мотивація»					
0 (інвестиції)	-75000	1,0000	-75000	-75 000	-75 000
1	160000	0,8333	133333	85000	58333
2	160000	0,6944	111111	245000	169444
3	160000	0,5787	92593	405000	262037 = NPV
П3 «Прозорість і контроль»					
0 (інвестиції)	-100000	1,0000	-100000	-100000	-100000
1	424382	0,8333	353652	324382	253652
2	424382	0,6944	294710	748764	548361
3	424382	0,5787	245591	1173146	793953 = NPV

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 3.5 підтверджують, що простий термін окупності (PP) відповідає моменту, коли накопичений простий CF змінює знак з від'ємного на додатній: для П1 – у місяці 11,2 (між роком 0 і роком 1), для П2 – у місяці 5,6, для П3 – у місяці 2,8. Дисконтований термін окупності (DPP) визначається аналогічно за колонкою накопиченого дисконтованого CF: П1 – 13 місяців

(перехід між роком 1 і роком 2), П2 – 6 місяців (у межах року 1), П3 – 3 місяці (у межах року 1). Коефіцієнт BCR розрахований як відношення дисконтованих вигод до сукупних дисконтованих витрат (початкових інвестицій і операційних витрат протягом трьох років), що відповідає стандартній методиці інвестиційного аналізу. Результати порівняльної оцінки за всіма чотирма критеріями систематизовано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.5

Порівняльна оцінка економічної ефективності проєктів (ставка 20%,
горизонт 3 роки)

Показник	П1 «CRM-Портавік»	П2 «Знання і мотивація»	П3 «Прозорість і контроль»	Критерій
Інвестиції (рік 0), грн	150000	75000	100000	—
Опер. витрати / рік, грн	30000	45000	15000	—
Чистий ефект / рік, грн	161064	160000	424382	—
NPV (3 роки), грн	189278	262037	793954	> 0
IRR, %	92,3	205,9	421,4	> 20%
PP (простий), міс	11,2	5,6	2,8	мін.
DPP (дисконт.), міс	13	6	3	мін.
BCR	1,89	2,54	7,03	> 1,0

Джерело: розраховано автором

Усі три проекти за всіма чотирма критеріями є економічно доцільними: $NPV > 0$, IRR у 4,6-21,1 рази перевищує ставку дисконтування 20%, DPP не перевищує 13 місяців, $BCR > 1,0$ для кожного проекту.

Незважаючи на те, що всі три проекти є ефективними, їхні характеристики суттєво відрізняються, що визначає різні ролі в портфелі інноваційних змін ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД».

Проект 3 «Прозорість і контроль» демонструє найвищі абсолютні показники: $NPV = 793954$ грн, $IRR = 421,4\%$, $BCR = 7,03$, $DPP = 3$ місяці. Проект з найшвидшою окупністю і найбільшим фінансовим ефектом – прямо адресований ключовій проблемі бізнес-структури: неконтрольованому зростанню інших операційних витрат до 18,94% від доходу.

Проект 2 «Знання і мотивація» демонструє найвищий NPV серед трьох проектів (262 037 грн) при найменших інвестиціях (75000 грн) – $BCR = 2,54$, $DPP = 6$ місяців. Він є найефективнішим з точки зору віддачі на вкладений капітал і паралельно формує організаційну основу для сталого впровадження інновацій.

Проект 1 «CRM-Портівік» є стратегічно пріоритетним як технологічна інфраструктура: без централізованої бази даних клієнтів і транзакцій неможливе ні повноцінне функціонування банку ідей (Проект 2), ні автоматизований моніторинг КРІ витрат (Проект 3). Незважаючи на найменший BCR (1,89) і найдовший DPP (13 місяців), він є обов'язковим першим кроком.

Зведені результати портфеля проектів наведено у таблиці 3.6.

На кожну вкладену гривню портфель проектів генерує 4,83 грн дисконтованого ефекту протягом трьох років. Прогнозована рентабельність після впровадження всіх трьох проектів – $\sim 3,2\%$, що у 2,6 рази перевищує фактичний показник 2025 р. (1,21%) і наближається до цільового рівня 2,5-3,5% для підприємств оптової фармацевтичної торгівлі в Україні.

Зведена оцінка ефективності портфеля проєктів

Показник	Значення
Загальні інвестиції	325000 грн (0,87% від доходу 2025 р.)
Загальний NPV за 3 роки (20%)	1245269 грн
BCR портфеля	4,83
Чистий ефект портфеля / рік	745446 грн
Середній DPP по портфелю	7 місяців
Прогнозована рентабельність (рік 1)	3,2% (vs 1,21% у 2025 р.)

Джерело: розраховано автором

Рекомендації щодо реалізації портфеля проєктів:

1. Перший крок (місяці 1-2): паралельний запуск Проєктів 1 і 3 – CRM-система розгортається одночасно з ручним аудитом структури «інших операційних витрат». Проєкт 3 генерує ефект вже через 3 місяці, що покриває інвестиції в Проєкт 1.
2. Паралельно з Проєктом 1 (місяці 1-3): запуск Проєкту 2 – розробка СОП і положення про мотивацію не залежить від ІТ-інфраструктури, але критично важлива для того, щоб персонал активно користувався CRM після її запуску.
3. З місяця 4: повноцінний моніторинг через CRM і дашборд – щомісячний управлінський звіт з KPI формується автоматично; банк ідей активний.
4. Реінвестування ефекту Проєкту 3 – щорічні ~440000 грн від оптимізації витрат покривають усі операційні витрати портфеля (90000 грн/рік) і формують резерв для наступного циклу розвитку.

Таким чином, реалізація портфеля трьох проєктів за загального бюджету 325000 грн – що становить менше 1% від доходу підприємства – забезпечить ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» перехід від стихійного масштабування до керованого інноваційного розвитку, знизить частку «інших операційних витрат» з 18,94% до

цільових 16%, підвищить рентабельність з 1,21% до 3,2% та сформує стійку конкурентну позицію на фармацевтичному ринку України.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано три взаємопов'язані проекти удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД»: «CRM-ПОРТАВІК» (впровадження CRM-системи для автоматизації клієнтської роботи та документообігу), «Знання і мотивація» (створення системи управління знаннями та матеріального стимулювання інноваційної активності персоналу) і «Прозорість і контроль» (запровадження системи KPI та управлінського дашборду для моніторингу операційних витрат).

Оцінка економічної доцільності портфеля проектів, здійснена на основі показників NPV, IRR, DPP і BCR при ставці дисконтування 20% та горизонті планування 3 роки, підтвердила доцільність усіх трьох проектів за кожним із критеріїв: сукупний NPV портфеля становить 1245269 грн, BCR – 4,83, середній дисконтований термін окупності – ~7 місяців, при загальних інвестиціях 325000 грн (0,87% від доходу 2025 р.). Реалізація портфеля дозволить знизити частку «інших операційних витрат» з 18,94% до цільових 16%, підвищити рентабельність з 1,21% до ~3,2% та перейти від стихійного операційного масштабування до керованого інноваційного розвитку бізнес-структури.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження систематизовано теоретичні підходи до розуміння сутності інноваційної діяльності бізнес-структури та еволюції інструментів управління нею. Встановлено, що сучасна концепція управління інноваціями пройшла тривалий еволюційний шлях від лінійних моделей «technology push» і «market pull» через кооперативні моделі зв'язків між наукою і виробництвом до відкритих інноваційних екосистем, у яких бізнес-структура водночас є і споживачем зовнішніх знань, і генератором власних інноваційних рішень. Доведено, що для малих підприємств з обмеженими фінансовими та кадровими ресурсами ключову роль відіграє не власна науково-дослідна діяльність, а здатність ефективно інтегрувати зовнішні технологічні рішення, цифрові інструменти та організаційні механізми стимулювання інноваційної активності персоналу у повсякденну управлінську практику. Саме тому для малого бізнесу найбільш релевантними інструментами управління інноваціями є не R&D-лабораторії, а CRM-системи, платформи бізнес-аналітики, системи управління знаннями, стандартизовані операційні процедури та системи ключових показників ефективності, які у своїй сукупності формують інфраструктуру керованого інноваційного розвитку без необхідності значних капіталовкладень.

В ході дослідження уточнено поняття інноваційного інструментарію управління малим підприємством як сукупності взаємопов'язаних організаційних, технологічних та аналітичних засобів, що забезпечують безперервне генерування, відбір, реалізацію та оцінку інноваційних рішень в умовах ресурсних обмежень. На відміну від підходів, що розглядають окремі інструменти ізольовано, в роботі обґрунтовано, що їхня ефективність є системною і проявляється лише за умови комплексного впровадження: цифрова інфраструктура без мотивованого персоналу залишається порожньою технологією, а мотивований персонал без аналітичних інструментів генерує ідеї, які не реалізуються через відсутність контролю за їх виконанням. Такий

системний підхід є теоретичним підґрунтям для розробки практичних рекомендацій і визначає логіку побудови портфеля проєктів.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» за 2022-2025 роки виявив глибоку суперечність між динамікою зростання обсягів діяльності та якістю управлінських процесів. З одного боку, бізнес-структура демонструє виражену позитивну динаміку: чистий дохід зріс більш ніж у двадцять разів за чотири роки, власний капітал відновився до позитивного значення після збиткового 2022 року, оборотність активів досягла рівня, що свідчить про надзвичайно ефективне використання обмеженої майнової бази у моделі *asset-light*. З іншого боку, рентабельність бізнес-структури залишається критично низькою і не відповідає галузевим стандартам, адміністративні витрати зростають непропорційно швидше за виручку, а частка «інших операційних витрат» у структурі доходу досягла рівня, що безпосередньо поглинає весь операційний ефект від зростання. Встановлено, що це є класичним проявом «пастки неефективного масштабування» – ситуації, коли бізнес-структура стає більшим, але не стає кращим з точки зору управлінської зрілості.

Оцінка стану системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» підтвердила, що бізнес-структура функціонує в режимі стихійного, а не керованого інноваційного розвитку. Відсутня формалізована система збору та реалізації інноваційних ідей персоналу, управлінські рішення приймаються на основі неструктурованих даних без аналітичної підтримки, клієнтська база ведеться в Excel без можливості аналізу поведінки клієнтів і прогнозування попиту. Водночас бізнес-структура має суттєві конкурентні переваги, які не використовуються повною мірою: розгалужену клієнтську мережу з понад дев'яноста активними контрагентами, досвід роботи одразу у двох ліцензованих сегментах фармацевтичного ринку, стабільно зростаючий оборот і лояльний колектив. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що головною загрозою для подальшого розвитку є не зовнішня конкуренція, а внутрішня операційна неефективність, яка у разі збереження поточних тенденцій здатна нівелювати весь ефект від зростання обсягів діяльності.

На основі виявлених проблем розроблено портфель із трьох взаємопов'язаних проєктів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю бізнес-структури. Проєкт «CRM-Портатівк» спрямований на усунення інформаційної фрагментованості та ручного характеру управлінської роботи через впровадження CRM-системи з інтегрованою аналітикою, що дозволить вивільнити значний обсяг робочого часу менеджменту і забезпечити аналітичну основу для прийняття управлінських рішень. Проєкт «Знання і мотивація» формує організаційну культуру інноваційної активності через стандартизацію операційних процесів у вигляді СОП, запровадження корпоративного банку ідей та системи матеріального стимулювання персоналу за реалізовані інноваційні пропозиції. Проєкт «Прозорість і контроль» адресує безпосередньо найбільш критичну фінансову проблему бізнес-структури – неконтрольоване зростання операційних витрат – через запровадження управлінського дашборду і системи КРІ, що забезпечить щомісячну прозорість структури витрат і можливість своєчасного коригування управлінських рішень.

Принципово важливим є те, що три розроблені проєкти утворюють не просто набір окремих заходів, а органічно пов'язану систему: CRM-система постачає структуровані дані для аналітичного дашборду, банк ідей генерує рішення для оптимізації витрат, а система КРІ забезпечує контроль результативності обох попередніх проєктів і слугує основою для щоквартального перегляду цілей. Синергетичний ефект від одночасного впровадження всіх трьох проєктів суттєво перевищує суму їхніх окремих ефектів, що підтверджує доцільність портфельного підходу до управління інноваційними змінами на малому підприємстві.

Чиста теперішня вартість портфеля є суттєво позитивною, внутрішня норма доходності кожного проєкту перевищує прийняту ставку дисконтування, дисконтовані терміни окупності є незначними навіть за консервативних припущень щодо реалізації ефекту, а коефіцієнти вигод і витрат підтверджують, що кожна інвестована гривня генерує більший дисконтований ефект. Загальний бюджет портфеля становить менше одного відсотка від річного чистого доходу

бізнес-структури, що робить його реалізацію можливою без залучення зовнішнього фінансування.

Запропоновані рішення не потребують кардинальної реорганізації бізнес-структури чи залучення великого штату ІТ-спеціалістів – вони органічно вбудовуються у наявну організаційну структуру і розраховані на поступове впровадження силами існуючого колективу за підтримки зовнішнього консультанта на початковому етапі. Реалізація портфеля дозволить ТОВ «ПОРТАВІК-МЕД» перейти від моделі стихійного зростання до моделі керованого інноваційного розвитку, знизити частку операційних витрат до рівня, що відповідає галузевим стандартам, суттєво підвищити рентабельність діяльності та сформувати організаційний фундамент для подальшого масштабування в умовах відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 22-25. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6039&i=4>
2. Безус П.І. Фактори впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 1. С. 66-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_ekon_2014_1_8
3. Божидарник Т., Василик Н. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. *Економіст*. 2015. № 3. С. 37-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2015_3_12
4. Боковець В., Мороз О., Краєвська А. Перспектива інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 11-19. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/255>
5. Брич В., Корман М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
6. Бузько І.Р. Стратегічне управління інноваціями та інноваційна діяльність підприємства: монографія. Луганськ, 2002. 176 с.
7. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент. Київ: ЦУЛ, 2003. 439 с.
8. Гринько Т. В., Гільorme Т. В. Управління інноваціями бізнес-структур у цифровому контексті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 554-559. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4749>
9. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств. Харків, 2003. 308 с.
10. Гришина Л.О. Теоретичні аспекти інноваційно-інвестиційних процесів: монографія. Миколаїв, 2004. 251 с.
11. Гук О. В., Мельник А. В. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*:

матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2020. с. 14-165. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201200>

12. Дмитрик І. О., Загороднюк О. В. Роль BPM, CRM та ERP систем у цифровій трансформації українського бізнесу. *Вісник Уманського національного університету садівництва*. 2024. № 104, Ч. 2. С. 191-201. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/19.pdf>

13. Доброва Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навч. посібн. Одеса, 2018. 305 с.

14. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 250 с.

15. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент. Київ: ЦУЛ, 2009. 256 с.

16. Загуменна Т.В. Особливості управління інноваційними проектами. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.4. С. 348-360. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_4/348_Zag.pdf

17. Задорожнюк Н.О., Беноєва М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2016. Вип. 1 (5). С. 132-135. URL: <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-3-1-2016/doslidzhennya-klyuchovikh-ponyat-kreativnogo-menedzhmentu>

18. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.

19. Касьянова Н.В. Управління ризиками інноваційного проекту. *Вчені записки ТНУ*. 2019. Т. 30. № 3. С. 84-89. URL: <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-3-1-2016/doslidzhennya-klyuchovikh-ponyat-kreativnogo-menedzhmentu>

20. Кирлик Н. В. Коучинг - сучасний інструмент впливу на людський капітал працівника підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія Економіка. 2017. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 214-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1%281%29__37

21. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fd94869c-ec68-4ccb-8bad-f56029ffbd63/content>
22. Кобылюх О. Я. CRM та CDP як інструменти формування ефективних стратегій взаємодії з клієнтами. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 178-186. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-178-186-kobylyuh.pdf>
23. Козловський С. В., Чеботок В. В. Особливості систем та механізмів управління бізнес-процесами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. С. 165-170. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6644>
24. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів організацій. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148-153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988>
25. Кравченко С.І. Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю. *Наукові праці ДонНТУ*. 2015. Вип. 76. С. 156-162. URL: <http://library.econom.zp.ua:85/xmlui/handle/123456789/376>
26. Крамарчук С.П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проектом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 252-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/49.pdf>
27. Кузнецова І. О.; Кравченко В. О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. 4 (1): 101-104.
28. Лепейко Т.І. Управління інноваційними процесами на підприємствах. Харків, 2013. 220 с.
29. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Навчання шляхом експорту як джерело інноваційності підприємства. *Науковий погляд: економіка та*

управління. 2020. № 3. С. 62-67. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/3_69_2020/13.pdf

30. Лозовський О.М. Інноваційний проект як напрям розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 2. С. 723-726. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_2%282%29__67

31. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Вчені записки*. 2023. Вип. 32. С. 68-78. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e4ccd8ab-f444-4130-9f97-23b40859a2ae/content>

32. Марченко К.Є. Управління розробкою інноваційних проектів. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 131-132. URL: <https://surli.cc/vasyjp>

33. Матвій І. Є., Віхоть Т. А. Деякі аспекти управління проектами у логістичній сфері. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". *Логістика*. 2014. № 811. С. 215-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_34

34. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність. Київ, 2009. 320 с.

35. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки України*. 2011. С. 109-113. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2016/235/pdf/%D0%9D%D0%92%20%E2%84%963%202016.pdf>

36. ПАНКОВА, Л. І.; ПОТАПЕНКО, Т. П. Методичні аспекти оцінки ефективності інноваційного середовища як умова розвитку бізнес-інкубації. *Інтелект XXI*. 2016. 6: 187-197. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/int_XXI_2016_6_21.pdf

37. Пархуць Є. Д., Огданська О. Д. Забезпечення конкурентоспроможності організацій на основі моделей цифрової трансформації. *European Journal of Management Issues*. 2025. Т. 33, № 2. С. 75-87. URL: <https://philarchive.org/archive/DOERFZ>

38. Пойда-Носик Н.Н. Управління інноваційними проектами. Ужгород, 2017. 360 с.

39. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

40. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку організацій. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. С. 71-76. URL: https://www.researchgate.net/publication/385481528_CIFROVA_TRANFORMACIJA_BIZNES-PROCESIV_AK_OSNOVNA_SKLADOVA_FORMUVANNA_STRATEGII_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV

41. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств. Полтава, 2011. 136 с.

42. Сисоєва І. М., Фаріон В. М., Гриник О. М. Модернізація інструментів цифрового аналізу в діяльності організацій сфери послуг. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 15. С. 362-367. URL: <https://mdes.khmmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/549>

43. Смирнова Н.В. Управління інноваційними проектами. Одеса, 2018. 86 с.

44. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 84-97. URL: <https://dspace.wmu.edu.ua/items/748522ee-931b-4657-8b58-92ac5624fdac>

45. Стадник В. В., Головчук О. В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. С.

177-181. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0955a0bc-feb-4aeb-b0ae-565b3b4a1066/content>

46. Стойко І.І. Управління інноваціями. Тернопіль, 2016. 200 с.

47. Супруненко С. А., Чорновол А. О., Гаврилюк В. М. Використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3925>

48. Ткаченко П. В. Принципи ведення інноваційної діяльності на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 100-106. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/573>

49. Товариство з обмеженою відповідальністю ПОРТАВІК-МЕД. Фінансова аналітика. URL: <https://clarity-project.info/edr/44053672> (дата звернення: 31.03.2026).

50. Фролагін О., Добровольський Р. Цифровізація як драйвер стійкого розвитку організацій. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 3 (17). С. 232-241. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/296>

51. Христенко О. В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 37. С. 48-54. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/37_2022/9.pdf

52. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249-255. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf

53. Шикова Л. В., Швець Г. О. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3 (19)-4 (20). С. 293-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_45

54. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Штучний інтелект, Big Data і відповідальне споживання як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. С. 700-706. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3681>

55. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Belous K., Kornilova O., Prymachenko I. Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-Oriented Framework. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14, Special Issue 2025. P. 95-106. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>

56. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, no. 01s. P. 107-114. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sm.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт 2023 р.



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОРТАВІК-МЕД"
ОДЕСЬКА ОБЛ., М. ОДЕСА, ВУЛ. ПУШКІНСЬКА, БУД. 34
(ТОВ "ПОРТАВІК-МЕД")
Код за ЄДРПОУ: [44053672](#)

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТГ	UA51100270010320268
Кількість працівників	5

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 249.70	2 802.60
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	89.00	75.10
Інші оборотні активи	1190	224.20	3 063.30
Усього за розділом II	1195	3 562.90	5 941.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1300	3 562.90	5 941.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	4.00	4.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-78.70	215.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-74.70	219.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	2 164.40	3 246.70
розрахунками з бюджетом	1620	24.50	147.70
розрахунками зі страхування	1625	44.80	66.90
розрахунками з оплати праці	1630	6.90	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 397.00	2 259.90
Усього за розділом III	1695	3 637.60	5 721.20
Баланс	1900	3 562.90	5 941.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 113.20	1 718.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 376.10	1 421.90
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	1 569.90	286.90
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	14 113.20	1 718.50
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	13 946.00	1 708.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	167.20	9.70
Податок на прибуток	2300	30.10	1.70
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	137.10	8.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Фінансовий звіт 2024 р.



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОРТАВІК-МЕД"

ОДЕСЬКА ОБЛ., М. ОДЕСА, ВУЛ. ПУШКІНСЬКА, БУД. 34

(ТОВ "ПОРТАВІК-МЕД")

Код за ЄДРПОУ: [44053672](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA51100270010320268
Кількість працівників	19

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 802.60	3 613.40
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	75.10	58.10
Інші оборотні активи	1190	3 063.30	979.10
Усього за розділом II	1195	5 941.00	4 650.60

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1300	5 941.00	4 650.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	4.00	4.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	215.80	397.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	219.80	401.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	3 246.70	3 007.40
розрахунками з бюджетом	1620	147.70	257.30
розрахунками зі страхування	1625	66.90	289.50
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 259.90	695.20
Усього за розділом III	1695	5 721.20	4 249.40
Баланс	1900	5 941.00	4 650.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 879.50	14 113.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 133.80	12 376.10
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	2 486.50	1 569.90
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	21 879.50	14 113.20
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	21 620.30	13 946.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	259.20	167.20
Податок на прибуток	2300	77.80	30.10
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	181.40	137.10

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Фінансовий звіт 2025 р.



Clarity Project

Фінансова звітність за 2025 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОРТАВІК-МЕД"
ОДЕСЬКА ОБЛ., М. ОДЕСА, ВУЛ. ПУШКІНЬКА, БУД. 34
(ТОВ "ПОРТАВІК-МЕД")

Код за ЄДРПОУ: [44053672](#)

Дата звіту	26.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA51100270010320268
Кількість працівників	17

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 613.40	3 241.50
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	58.10	163.30
Інші оборотні активи	1190	979.10	680.10
Усього за розділом II	1195	4 650.60	4 084.90

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1300	4 650.60	4 084.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	4.00	4.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	397.20	848.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	401.20	852.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	3 007.40	1 438.90
розрахунками з бюджетом	1620	257.30	140.50
розрахунками зі страхування	1625	289.50	43.10
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	19.10
Інші поточні зобов'язання	1690	695.20	1 591.10
Усього за розділом III	1695	4 249.40	3 232.70
Баланс	1900	4 650.60	4 084.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 418.40	21 879.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29 783.10	19 133.80
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	7 085.40	2 486.50
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	37 418.40	21 879.50
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	36 868.50	21 620.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	549.90	259.20
Податок на прибуток	2300	98.90	77.80
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	451.00	181.40

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.