

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
ННІ БіЕМ
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

Освітньо-професійної програми Управління проектами

на тему: Розроблення інноваційного проєкту для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в умовах війни

Здобувачки групи УП.м-31 Пономаренко Клавдії Валеріївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Клавдія ПОНОМАРЕНКО

_____ (підпис)

Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, к.е.н., доц. Тетяна БОНДАР

_____ (підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ННІ БіЕМ
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності_073 «Менеджмент» ,

Освітньо-професійної програми Управління проектами

Здобувачки групи УП.м-31 Пономаренко Клавдії Валеріївни

1. Тема роботи «Розроблення інноваційного проєкту для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в умовах війни» затверджена наказом № 1209-VI від 25 листопада 2024 р.

2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 1 грудня 2024 р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження сучасного стану малого бізнесу, виявлення ключових проблем у сфері малого бізнесу та розробка концепції інноваційного рішення, що допоможе бізнесу адаптуватися до нових умов і покращити позиції на ринку.

4. Об'єкт дослідження: малий бізнес в Україні.

5. Предмет дослідження: інноваційні рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в умовах війни, зокрема технології віртуальних примірок.

6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі: Законів України, Постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових виданнях, планової та звітної інформації ТОВ «ПОБУТСЕРВІС СУМИ» та ін.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	11.11.2024р.
II	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	18.11.2024р.
III	РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ – СИСТЕМА ВІРТУАЛЬНИХ ПРИМІРОК ДЛЯ ОНЛАЙН - МАГАЗИНУ ОДЯГУ	25.11.2024р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен визначити поняття конкурентоспроможності малого бізнесу, охарактеризувати ключові фактори впливу, дослідити роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності, проаналізувати вплив зовнішніх факторів на розвиток бізнесу.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз поточного стану малого бізнесу в Україні, враховуючи специфіку умов воєнного стану, визначити основні проблеми, з якими стикаються малі підприємства, дослідити стратегії розроблення інноваційних проєктів.

У розділі 3 студент повинен обґрунтувати вибір інноваційного рішення, описати концепцію інноваційного проєкту та розробити етапи реалізації проєкту, оцінити його практичну значущість та можливий вплив на конкурентоспроможність малого бізнесу.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 18.10.2024р.

Керівник: старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, к.е.н., доц. Тетяна БОНДАР _____

Завдання до виконання одержала: Клавдія ПОНОМАРЕНКО _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота загальним обсягом 60 сторінок містить 10 рисунків, 15 таблиць. У дослідженні використано 31 джерело літератури, що розміщуються на чотирьох сторінках. Робота присвячена аналізу сучасного стану малого бізнесу в Україні, визначенню ключових проблем його функціонування та розробці практичних рекомендацій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності цього сектора в умовах воєнного стану.

Актуальність теми обумовлена важливістю малого бізнесу для економіки України та необхідністю пошуку ефективних механізмів його адаптації до сучасних викликів.

Метою роботи є дослідження сучасного стану малого бізнесу, виявлення ключових проблем у сфері малого бізнесу та розробка концепції інноваційного рішення, що допоможе бізнесу адаптуватися до нових умов і покращити позиції на ринку.

Результати дослідження включають визначення основних проблем, з якими стикається малий бізнес, таких як обмеженість фінансових ресурсів, недостатня державна підтримка та труднощі впровадження інновацій. Запропоновано низку практичних заходів, спрямованих на покращення умов функціонування малого бізнесу, включаючи впровадження інноваційних рішень, розширення доступу до фінансування та підвищення ефективності державної підтримки.

Рекомендації можуть бути використані підприємцями, державними органами та організаціями, які займаються розвитком малого бізнесу. Результати дослідження також можуть слугувати основою для подальших наукових робіт у цій сфері.

Ключові слова: конкурентоспроможність, малий бізнес, інновації, економічна нестабільність, підприємництво, воєнний стан, адаптація, інноваційні проєкти, віртуальні примірки, розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	9
1.1 Конкуренентоспроможність малого бізнесу: визначення та фактори впливу	9
1.2 Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності малого бізнесу	14
1.3 Вплив зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних) на малий бізнес в умовах війни	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	23
2.1 Поточний стан малого бізнесу в Україні в умовах війни	23
2.2 Проблеми, з якими стикаються малі підприємства	26
2.3 Стратегії розроблення інноваційних проєктів : етапи, ризики та оцінка ефективності	35
РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ – СИСТЕМА ВІРТУАЛЬНИХ ПРИМІРОК ДЛЯ ОНЛАЙН - МАГАЗИНУ ОДЯГУ	43
3.1 Обґрунтування вибору інноваційного рішення	43
3.2 Опис концепції та етапи реалізації проєкту	45
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Малий бізнес в Україні зараз стоїть перед серйозними викликами. Війна внесла хаос у звичне ведення справ: зруйнувала логістичні зв'язки, зменшила купівельну спроможність і змусила підприємців шукати нові способи залишатися на ринку. У цих умовах особливо важливо не просто виживати, а знаходити шляхи для розвитку. Конкурентоспроможність бізнесу залежить від здатності швидко адаптуватися, знижувати витрати і пропонувати клієнтам щось нове, що відповідатиме їхнім потребам. У цьому сенсі інновації стають не просто бажаними, а життєво необхідними.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що інноваційні підходи, особливо в умовах кризи, є ключем до адаптації та розвитку. Одним із таких рішень є впровадження технологій, які дозволяють малим підприємствам покращити якість обслуговування, підвищити ефективність і запропонувати клієнтам нові унікальні можливості. У цьому контексті розробка системи віртуальних примірок для онлайн-магазинів є прикладом сучасного інноваційного підходу, здатного підвищити конкурентоспроможність малого бізнесу.

Об'єктом дослідження є малий бізнес в Україні, який функціонує в умовах сучасних викликів. Предметом дослідження є інноваційні рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в умовах війни.

Метою роботи є дослідження сучасного стану малого бізнесу, виявлення ключових проблем у сфері малого бізнесу та розробка концепції інноваційного рішення, що допоможе бізнесу адаптуватися до нових умов і покращити позиції на ринку.

Методи дослідження: застосування загальнонаукових методів дослідження (аналіз, синтез, дедукція, індукція та ін.), системної методології, методів планування та обґрунтування проєктів.

Наукова новизна роботи полягає у розробці конкретного інноваційного рішення для малого бізнесу, яке відповідає сучасним потребам ринку і

допомагає підприємцям швидко адаптуватися до умов кризи. Запропонована технологія віртуальних примірок дозволяє не тільки покращити обслуговування клієнтів, але й оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати на повернення товарів і створити унікальний клієнтський досвід.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковані тези міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» (Україна, Суми, 27–28 листопада 2024 року).

Робота складається з трьох розділів. У першому розділі аналізуються теоретичні аспекти конкурентоспроможності малого бізнесу та роль інновацій у його розвитку. У другому розділі досліджуються сучасні проблеми малого бізнесу в Україні в умовах війни. Третій розділ присвячений розробці інноваційного проекту системи віртуальних примірок, яка допоможе малим підприємствам адаптуватися до викликів і посилити свої позиції на ринку.

Результати роботи мають як практичне, так і теоретичне значення, оскільки запропоновані рішення можуть бути використані для покращення діяльності малого бізнесу в умовах кризи та для подальших досліджень у сфері інноваційного підприємництва.

Кваліфікаційна робота загальним обсягом 60 сторінок містить 10 рисунків, 15 таблиць. У дослідженні використано 31 джерело літератури, що розміщуються на чотирьох сторінках. Робота присвячена аналізу сучасного стану малого бізнесу в Україні, визначенню ключових проблем його функціонування та розробці практичних рекомендацій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності цього сектора в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Конкуренентоспроможність малого бізнесу: визначення та фактори впливу

Поняття конкуренція, як відомо, бере свій початок з розвитком товарно-грошових відносин та обміну. Коли люди прагнули залучити якнайбільше покупців, то почали обмінюватись товаром і послугами, завдяки якісній та кращій пропозиції їх обирали на ринку. Це допомогло збільшити продажі та посприяти зросту торгівлі, а конкуренція стала важливим аспектом в економічній системі.

Як приклад, конкуренція спонукала до створення нових гаджетів, ефективних ліків та сучасного медичного обладнання. Також вона сприяла розробці екологічних рішень у галузі енергетики та покращенню підтримки екологічних проєктів, перетворюючи старе на щось нове.

У наш час, конкуренція несе за собою фундаментальну роль в економічній науці, хоча раніше змагання за перше місце на ринку було лише очевидним атрибутом.

На нашу думку, малий бізнес відіграє важливу роль не тільки в економіці країни, виступаючи каталізатором інновацій, а і соціальну, створюючи багато робочих місць та професійне навчання. Як відомо, цей бізнес є більш гнучким та здатний швидко адаптуватись до змін зовнішніх факторів стаючи джерелом інновацій. Але їх обмежені ресурси та висока залежність від навколишнього середовища створюють додаткові труднощі для підтримки конкурентоздатності.

У сучасних умовах, коли переважає період кризи та нестійкості, такі як війна та пандемія, малий бізнес набуває нових перешкод як економічна нестабільність, втрата ринків збуту, зміни в поведінці споживача, перебої з логістикою та постачанням товару. Складні умови є поштовхом для ефективних інноваційних рішень, стаючи основою їх конкурентних переваг.

Розглянемо що таке конкуренція в підприємницькій діяльності, конкуренція, як відомо, — це змагання між учасниками економічного ринку за обмежені ресурси, споживачів і найкращу позицію на цьому ринку. У конкурентній боротьбі компанії прагнуть виділитися, тому шукають унікальні підходи.

Конкурентоспроможність бізнесу визначають як здатність суб'єктів підприємництва виготовляти продукти та послуги з оптимальним співвідношенням ціни та якості, що гарантує значну прибутковість бізнесу при досягненні певних переваг для споживачів порівняно з іншими конкурентами. Конкурентоспроможність гарантує, що бізнес є стійким та довговічним (Мельник, 2012; Мельник, Карінцева, 2021; Сотник, Таранюк, 2018).

Конкурентоспроможність бізнесу залежить від багатьох факторів, включаючи рівень технологій, організацію бізнес-процесів, кваліфікацію його співробітників і, звичайно, використання інноваційних методів. Чим конкурентоспроможна компанія, тим успішніше вона зможе захопити й утримати свої позиції на ринку, особливо в кризових ситуаціях (Гук, 2016).

Конкурентний потенціал вимірюється та оцінюється з точки зору економічних показників (Трещов, 2009). До них відносяться підвищення прибутковості, збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажів та інше.

Конкурентоспроможність підприємств повинна забезпечуватись такими показниками, як висока ефективність виробництва, що досягається завдяки сучасній техніці, новітньому обладнанню, компетентним працівникам, а також здатністю досягати і утримувати стабільну позицію на ринку протягом тривалого часу, що забезпечується ефективним використанням маркетингових принципів управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є :

- застосування наукового підходу до стратегічного управління;
- забезпечення єдності в розвитку обладнання, технології, економіки та менеджменту;

— застосування сучасних методів досліджень (таких як, програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень)

Основою забезпечення конкурентоспроможності, є інновації. Завдяки інноваціям компанії досягають надвисокої прибутковості. Це відбувається за допомогою здатності задовольняти унікальні потреби клієнтів та володіти спеціальним обладнанням та новітніми технологіями. Як показує практика, це приносить вищий рівень прибутковості, тому можна зробити висновок, що інновації є одними з головних факторів прискорення економічного розвитку та рушійною силою інноваційного розвитку підприємства.

Поняття «фактор» визначається як рушійна сила або причина, що впливають на процес або явище. У контексті конкурентоспроможності фактор служить фундаментальним елементом, що забезпечує здатність бізнесу не тільки виживати, але й процвітати в певних конкурентних умовах. Вони впливають на зміни основних критеріїв успіху в бізнесі і створюють основу для подальшого зростання.

Розглянемо фактори конкурентоспроможності зображені на рисунку 1.1, які відображають здатність підприємств ефективно конкурувати на ринку, забезпечувати стабільне зростання і добре адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Фактор конкурентоспроможності - це безпосередня причина існування, необхідна задля зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності.

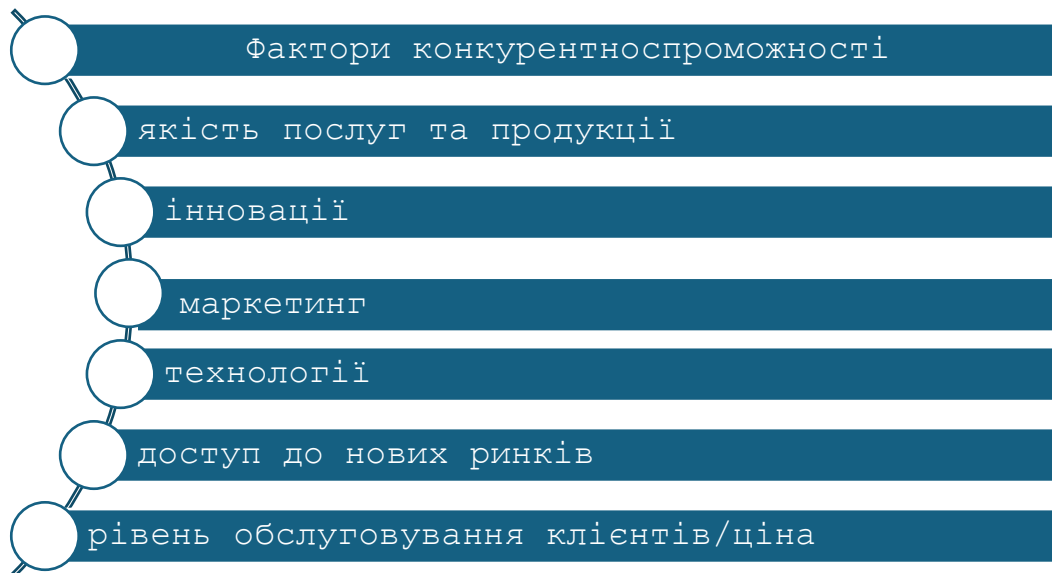


Рисунок 1.1 – Фактори конкурентноспроможності. Джерело: створено автором

Якість послуг та продукції: високий рівень якості приваблює клієнтів і формує довіру до бренду.

Інновації: нововведення, актуальність та сучасність допомагають розширити клієнтську базу та збільшити продажі.

Маркетинг: охоплює задоволення потреб споживачів, ефективне просування продукції та послуг, пошук нових ринків збуту.

Технології: сучасне обладнання допомагає покращити якість продукції.

Доступ до нових ринків: вихід на міжнародні ринки.

Рівень обслуговування клієнтів/ціна: індивідуальний підхід і швидке реагування на запити клієнтів, співвідношення ціна/якість.

Іншими словами, ці фактори відображають силу і слабкість компанії на ринку, її здатність протистояти конкурентному тиску, а також швидкість та гнучкість, щоб реагувати на нові виклики та можливості.

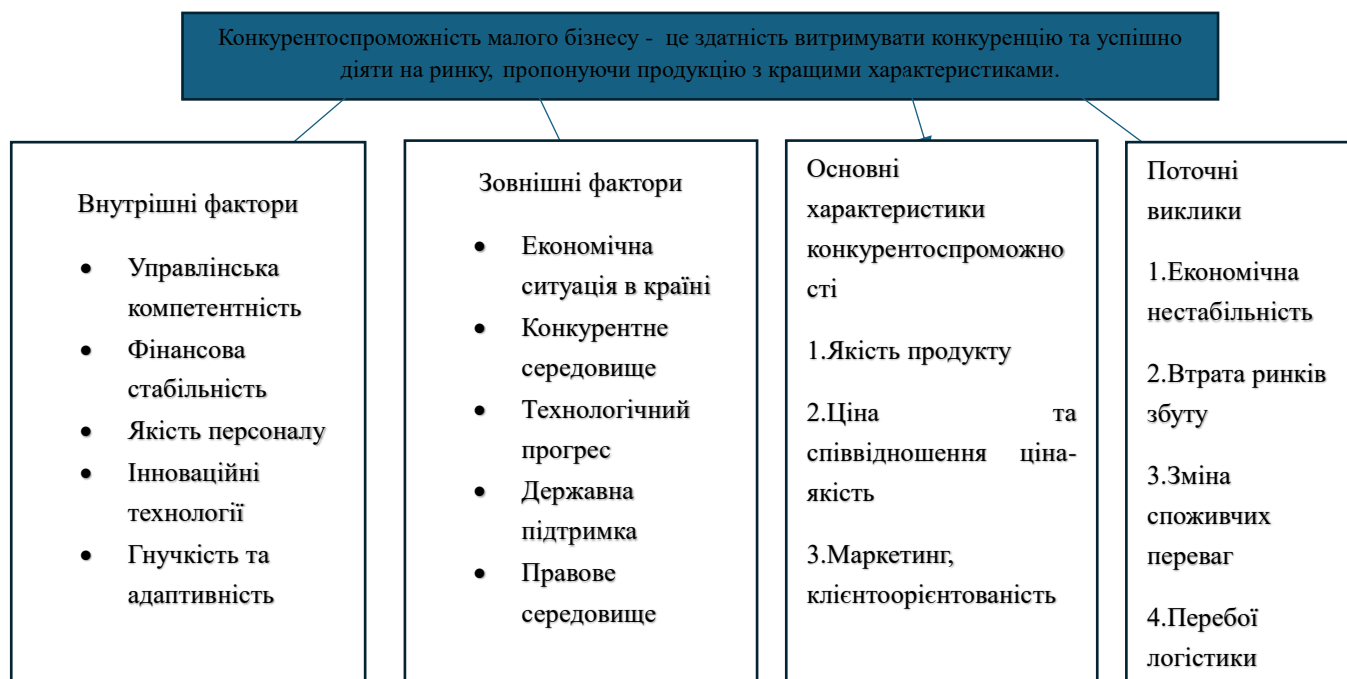


Рисунок 1.2 – Загальне відображення конкурентоспроможності

Джерело: створено автором

Розглянувши детальніше зовнішні та внутрішні фактори (Коваленко, 2013; Васильців, 2013; Сударкіна, Кітченко, 2007), які впливають на конкурентоспроможність малого бізнесу можна зробити такі висновки

Внутрішні фактори. **Управлінська компетентність** – це здатність керівництва компанії розвивати та приймати правильні рішення в умовах невизначеності; ефективно управління ресурсами.

Фінансова стабільність – це доступні достатні фінансові ресурси для інвестицій у розвиток, впровадження інновацій та покриття поточних витрат.

Якість персоналу – це професіоналізм співробітників і їх готовність вивчати та впроваджувати нові технології.

Інноваційні технології – це впровадження сучасних технологій і розробок, які можуть оптимізувати бізнес – процеси та покращити продукти чи послуги.

Гнучкість та адаптивність – це здатність швидко та продуктивно реагувати на зміну ринку під потреби споживачів.

Зовнішні фактори. **Економічна ситуація в країні:** малі підприємства особливо вразливі до макроекономічних змін, таких як інфляція, коливання обмінного курсу, доступність кредитів тощо.

Конкурентне середовище: інтенсивність суперництва між суб'єктами ринкової економіки та наявність бар'єрів входу для нових учасників ринку.

Технологічний прогрес: поява нових технологій може або покращити становище компанії, або навпаки поставити її в не вигідне становище, якщо вона не запровадить своєчасно інновації.

Державна підтримка наявність програм для підтримки малих підприємств, враховуючи пільги, субсидії, які суттєво покращать рівень конкурентоздатності.

Правове середовище: податки, стандарти сертифікації, контроль, та навіть бюрократичні бар'єри можуть як сприяти, так і гальмувати, перешкоджати розвитку бізнесу.

1.2 Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності малого бізнесу

На цьому етапі економічного розвитку саме інновації стають ключем до успіху, впровадження нових технологій, знаходження ефективних рішень визначають траєкторію конкурентоспроможності. Це чітко зображено на рисунку 1.3 де відмічений вплив інновацій на формування конкурентоспроможності системи. Вони діють як каталізатори змін, стимулюють підвищення продуктивності та дозволяють компаніям гнучко адаптуватися до викликів динамічного середовища. Здатність швидко впроваджувати інновації та адаптуватися до реальних потреб ринку є вирішальним фактором досягнення стійкого успіху.

Водночас інновації – це не просто впровадження нових технологічних рішень. Це також здатність ефективно використовувати наукові розробки, джерела знань та інтелектуальний потенціал. Методологічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства описано у працях (Коваленко, 2013) та

(Пивавар і співавт, 2019). Такий підхід дозволяє не тільки поліпшити якість продуктів і послуг, а й створити додану вартість, зміцнити конкурентні переваги і відкрити нові горизонти для розвитку (Касич, 2016).

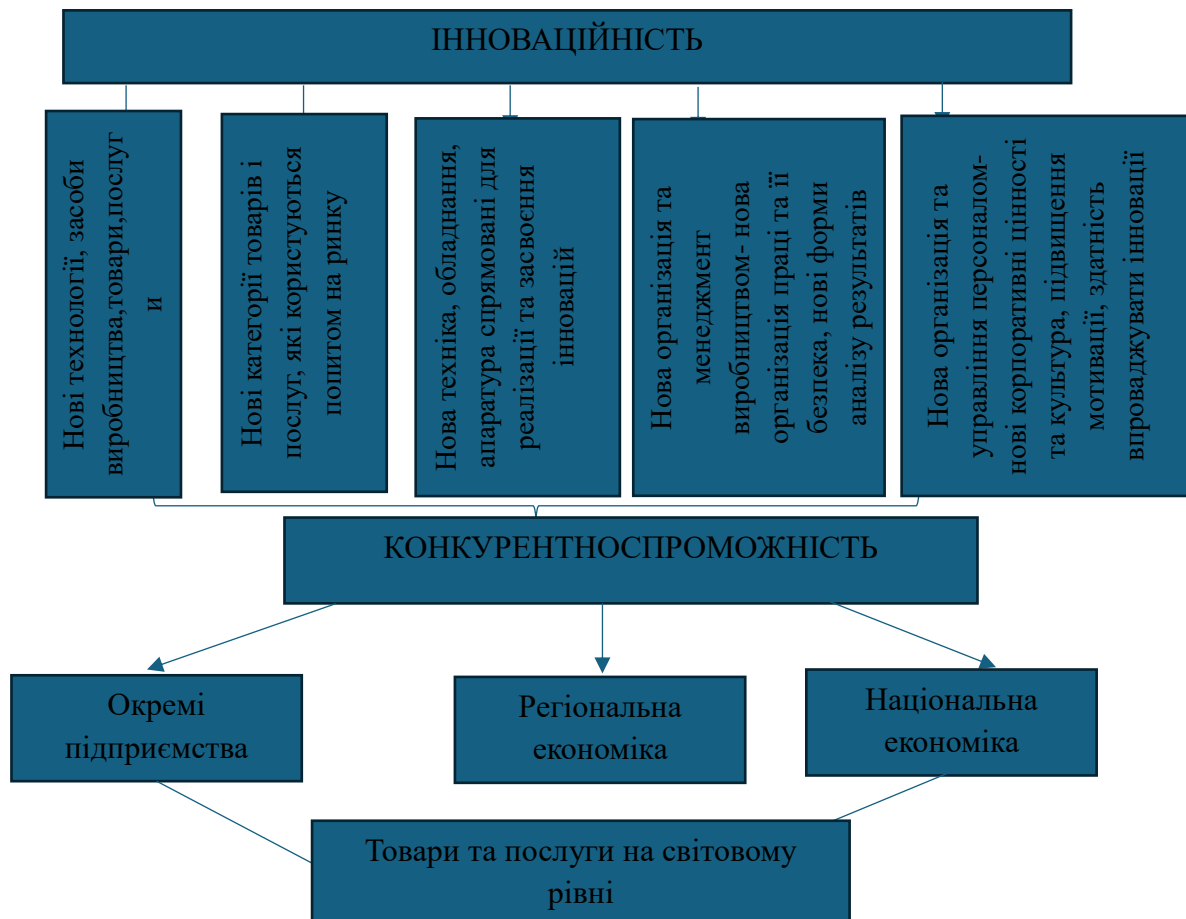


Рисунок 1.3 – Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності системи

Джерело: створено автором

Поняття інновації та її види. Інновації — це ключ до успіху. Без них важко адаптуватися до швидких змін ринку та утримувати конкурентні позиції.

У сфері бізнесу інновація означає впровадження нових ідей, технологій, продуктів або стратегій управління, призначених для підвищення ефективності роботи та зміцнення конкурентоспроможності компанії. Характеристики цих інновацій можуть сильно відрізнятися і залежати від унікальних вимог або стратегій розвитку організації (Летуновська, та співавт. 2019).

Для полегшення класифікація різних типів інновацій наведено в супровідній таблиці.

Таблиця 1.1 – Класифікація інновацій

1.	Продуктові інновації – це створення нових або вдосконалених продуктів, послуг, які краще відповідають потребам ринку, ніж подібні продукти конкурентів.
2.	Інновація процесів — це вдосконалення або оптимізація бізнес-процесів, що дозволяє зменшити витрати, покращити якість продукції та збільшити швидкість виробництва.
3.	Маркетингові інновації – є способом, як покращити взаємодії з клієнтами та розробити нові стратегії виходу на ринку через нові способи просування продуктів і послуг.
4.	Організаційні інновації — це запровадження нових методів управління для покращення внутрішньої структури компанії, щоб зробити її більш гнучкою та адаптованою. Інновації впливають на конкурентоспроможність малого бізнесу.

Джерело: створено автором.

Завдяки своїй гнучкості та здатності швидко пристосовуватись до змін, малий бізнес має значні переваги в застосуванні інноваційних підходів. Застосування таких інновацій має позитивний вплив на декілька аспектів діяльності.

Основні складові включають:

Збільшення продуктивності та зменшення витрат допомагають оптимізувати виробничі процеси. Оскільки виробничі витрати є головним фактором, це стає особливо важливо під час кризи, коли доступ до ресурсів обмежений.

Диференціація продукту. Для того, щоб залучити нових клієнтів та утримати існуючих малим підприємствам потрібно пропонувати унікальні продукти та послуги, які мають перевагу та відрізняються від конкурентів.

Розширення ринку збуту. Завдяки впровадженню інноваційних маркетингових стратегій, компанії можуть знаходити нові ринкові ніші,

розширювати географію продажів і більш ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією.

Покращення здатності адаптації. За допомогою організаційним інноваціям бізнес може швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що дуже важливо в умовах економічної нестабільності. Це дозволяє зменшити ризики і оперативно підлаштовуватися під кризові ситуації.

Підвищення якості товарів та послуг. Впровадження новітніх технологій дає малому та середньому бізнесу можливість покращити якість своєї продукції, що сприяє збільшенню лояльності клієнтів і зміцненню репутації на ринку.

Перешкоди для впровадження інновацій у малому бізнесі. Малий бізнес часто стикається з труднощами при впровадженні інновацій. Відсутність капіталу та досвіду ускладнює інвестиції в нові технології. Крім того, ризик невдалих рішень високий, оскільки інколи не вистачає досвіду чи знань для успішної адаптації. Проте компанії, які подолають ці виклики, мають реальні шанси перевершити своїх конкурентів і утвердитися на ринку.

Розглянемо таблицю факторів, що впливають на впровадження інновацій у малому бізнесі, яка допоможе детальніше зрозуміти, які саме чинники можуть як сприяти, так і перешкоджати цьому процесу.

Навіть з такими проблемами, як обмежені ресурси та значні ризики, інновації дають змогу малим підприємствам підвищувати операційну ефективність, покращувати якість продукції, залучати нових клієнтів і розширювати свої ринки збуту.

Таблиця 1.2 – Чинники, які впливають на впровадження інновацій

Чинник	Вплив на впровадження інновацій	Приклади
Фінансові ресурси	Обмеження або розширення можливостей	Наявність або відсутність коштів для інвестицій у технології
Кваліфікація співробітників	Сприяє впровадженню або уповільнює	Доступ до кваліфікованих кадрів, освітніх програм
Доступ до нових технологій	Прискорює використання	Можливість придбання обладнання або програмного забезпечення
Ринкова конкуренція	Стимулює впровадження інновацій	Висока конкуренція потребує регулярних покращень та нововведень
Державна підтримка	Спрощує використання	Субсидії, податкові пільги, гранти на інноваційні проєкти

Джерело: узагальнено автором на основі (Пойда-Носик, Н. Н., Черленяк, І. І. 2017).

1.3 Вплив зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних) на малий бізнес в умовах війни

Малий бізнес бореться з підвищеними труднощами через економічну, політичну та соціальну нестабільність, що ускладнює їх діяльність. У результаті цим підприємствам доводиться переглядати свої стратегії, пристосовуватися до обставин, що змінюються, і шукати способи виживання під час криз.

У цьому розділі досліджуються основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність малого бізнесу під час війни, і пропонуються потенційні стратегії адаптації та подолання перешкод.

Політичні чинники. Вплив політичних факторів охоплює регулярні зміни в податковій та регуляторній політиці. Це відбувається, коли уряд змінює податки та субсидії для підприємств, щоб спричинити економічне зростання та відповідати військовим вимогам. Питання безпеки та військові дії змушують переміщувати виробництво на більш безпечні місця або закриватись. Виділимо основні політичні виклики, що впливають на малий бізнес під час війни.

Зміна правового середовища. Щоб пристосуватись до кризових ситуацій, уряд вимушений вносити зміни, як збільшення податків, зміни в податковій політиці. Це призводить до зростання витрат і ускладненої адаптації малому бізнесу.

Санкції та зовнішні обмеження. Бойові дії спричиняють наступні обмеження та санкції зі сторони інших країн, що призводить до зменшення експорту та імпорту деяких товарів.

Політична нестабільність і довіра споживачів. Політична нестабільність, без сумніву, негативно впливає на довіру, тому малому бізнесу потрібно залучати більше ресурсів, лояльності та комунікації.

Обмеження та регуляція щоб уникнути ризиків. Кризовий період значно впливає на підприємства, тому уряд вимушений обмежувати діяльність організацій через безпекові ризики, це особливо стосується сфер торгівлі та транспорту.

Під час політичної нестабільності малим підприємствам важливо бути готовими швидко адаптуватися до змін законодавства, які стають нормою. Це передбачає постійну пильність щодо нових нормативних актів, співпрацю з адвокатами для запобігання помилкам та активну участь у державних програмах допомоги.

Економічні чинники. Суттєві труднощі для малого бізнесу, такі як, зниження купівельної спроможності населення, падіння доходів споживачів призводить до зниження попиту на продукцію та послуги. Виділимо конкретні економічні виклики з якими стикається малий бізнес.

Втрати через фізичне знищення та пошкодження інфраструктури. На жаль, у зонах активних бойових дій багато підприємств були змушені припинити або зупинити свою діяльність через фізичне знищення офісів, складів або іншої інфраструктури.

Збільшення вартості кредитних ресурсів. Кредит для малого бізнесу став менш доступний, через підвищені ризики, фінансові установи вимушені збільшити відсоткові ставки.

Зміна попиту та настрою споживачів. Війна вносить свої корективи, тому підприємства змінюють свій асортимент через перевагу товарам першої необхідності.

Збої в логістичних поставках. Ускладнення забезпечення малого підприємства на пряму пов'язано з тим, що багато постачальників або зупинили свою роботу або перемістили виробництво.

Економічні труднощі можна частково пом'якшити за допомогою грантових програм або допомоги міжнародних організацій. Крім того, важливо ретельно оцінити свої витрати: оптимізації операцій можна досягти шляхом аутсорсингу певних процесів або усунення несуттєвих сфер.

Соціальні фактори. Соціальні аспекти займають важливе місце, впливаючи на потреби, мотивацію та загальну стабільність у суспільстві.

Рівень здоров'я, умови праці та добробут, визначають доступність та якість робочої сили. Під час війни, багато людей вимушені переміщатись до іншого міста або країни, змінювати роботу, а це все ускладнює доступ до висококваліфікованих кадрів.

Робоча сила веде за собою і зміну споживчих потреб. На приклад, під впливом соціальних факторів змінюється пріоритет та потреба споживача. Попит на неосновні товари та послуги знижується, тому що люди, як правило у складні часи більше зосереджуються на базових потребах. Це є поштовхом для бізнесу, щоб адаптуватися і переглядати свою продукцію та послуги.

Важливий вплив має соціальна нестабільність, відчуття небезпеки та невизначеність діють на психологічний стан людей. Психологічний вплив відіграє на продуктивності праці, мотивації та взаємовідносинах між людьми.

Як висновок, підтримка працівників стає важливою відповідальністю для бізнесу в умовах соціальних трансформацій. Гнучкий графік роботи, психологічна підтримка та можливість підвищувати кваліфікацію зміцнюють довіру та продуктивність команди.

Для того щоб краще розуміти вплив політичних, економічних та соціальних, важливо дослідити результати узагальнених опитувань, проведених серед малого бізнесу в Україні. Нижче наведено опитування, яке охоплює ключові питання щодо адаптації бізнесу під час воєнних дій.

Таблиця 1.3 – Результати узагальнених опитувань, проведених серед малого бізнесу в Україні

Показники	Оцінка підприємців %	Ключові виклики	Коментарі
Зменшення доходів	75%	Попит зменшується, витрати зростають	Попит на послуги та товари зменшується
Проблеми з фінансуванням	65%	Високі процентні, кредитний ризик	Недоступність кредитів
Збій логістики	50%	Перебої з постачанням, втрата постачальників	Труднощі з доставкою товарів
Плинність кадрів	40%	Міграція, брак спеціалістів	Проблема з підбором персоналу
Психологічний стрес	60%	Нестабільна та стійка тривога	Зниження продуктивності співробітників
Політична нестабільність	70%	Нові обмеження, нестабільна ситуація	Низька довіра партнерів та інвесторів
Обмеження/санкції	55%	Втрати через імпортні та експортні обмеження	Ускладнення міжнародних угод

Джерело: узагальнено на основі проведених в Україні опитувань серед малого бізнесу (Міністерство цифрової трансформації України, 2024).

Результати опитування українських підприємців 2023 року, насправді, чітко свідчать, наскільки важко малому бізнесу функціонувати в умовах війни.

Найбільший виклик, як на мене, – це суттєве падіння доходів, спричинене різким зниженням попиту та зростанням витрат. Загалом, ці фактори говорять про нагальну потребу в більшій підтримці та нових, ефективних рішеннях для малих підприємців, для того, щоб вони могли вижити та продовжувати працювати у таких непростих умовах.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Поточний стан малого бізнесу в Україні в умовах війни

Удосконалення та існування ринкової економіки неможливе без малих підприємств, тому що це відіграє важливу роль. З цього можна зробити висновки, що невеликі підприємства в ринковій економіці - це опора, головний сектор, який встановлює відповідні умови. До них можна віднести : темпи фінансового зростання, структуру та якість валового національного продукту.

Бізнес і підприємництво вважаються рушійною силою економіки, яка має покращити його структуру. Основна мета підприємницької діяльності – отримати прибуток. Малі підприємства створюють конкуренцію серед виробників. Бізнесменам легше модернізувати технологічну базу, широкий асортимент продукції, яка відображається на мотивації створити кращий продукт, підтримуючи конкурентну боротьбу.

Для детального аналізу розглянемо дослідження на порталі «Дія.Бізнес», загальних показників по Україні за результатами роботи бізнесу за 8 місяців 2024 року.

Результати роботи бізнесу за 8 місяців 2024 року

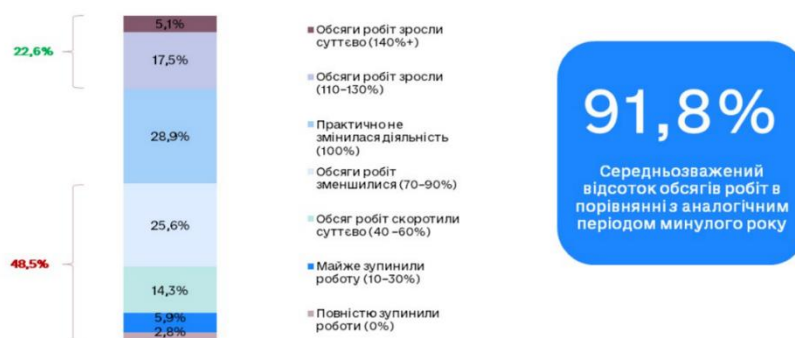


Рисунок 2.1 – Проведене опитування щодо результатів роботи бізнесу за 8 місяців 2024 року

Джерело: (Міністерство цифрової трансформації України, 2024)

На рисунку показано результати діяльності українського бізнесу за перші вісім місяців 2024 року. Близько 22,6% компаній заявили, що обсяги роботи у них зросли, з яких 5,1% збільшилися значно. При цьому 48,5% компаній звільнили працівників, а 2,8% компаній повністю призупинили роботу. Порівняно з аналогічним періодом минулого року обсяги операцій впали в середньому на 91,8%, що свідчить про складність ведення бізнесу в умовах війни.

Для того, щоб отримати повну картину поточного фінансово-економічного стану компаній та їхніх майбутніх очікувань, портал «Дія-бізнес» провів опитування представників компаній. Це опитування є особливо важливим, оскільки допомагає зрозуміти, як компанії оцінюють себе включаючи фінансовий стан та очікувані майбутні зміни. Самооцінка дозволяє визначити реальні проблеми та виклики, з якими стикається ваш бізнес, тоді як очікування дають зрозуміти настрій вашого бізнесу та впевненість у невизначених умовах.

Пропонуємо розглянути самооцінку фінансово – економічного стану компанії та очікування щодо самооцінки в 2024 році.

Як ви оцінюєте фінансово-економічний стан вашого підприємства?

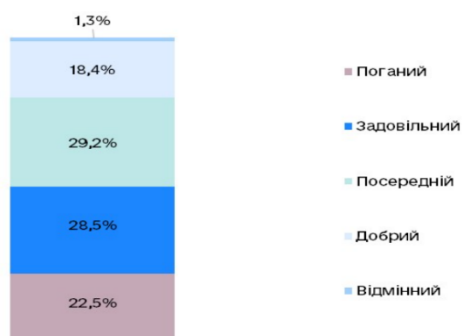


Рисунок 2.2 – Результати опитування щодо фінансово-економічного стану підприємства

Джерело: (Міністерство цифрової трансформації України, 2024)

Які ваші очікування щодо фінансово-економічного стану вашого підприємства у 2025 році?

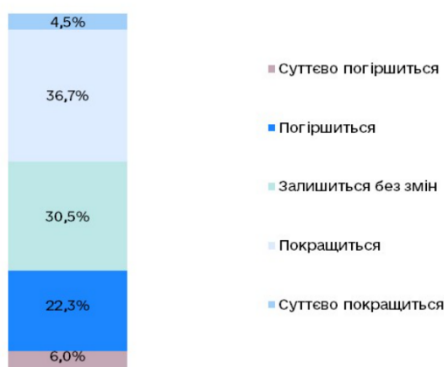


Рисунок 2.3 – Результати опитування щодо очікування фінансово-економічного стану підприємства 2025 році

Джерело: (Міністерство цифрової трансформації України, 2024)

Виходячи з проведеного опитування можна зробити висновок, що більшість підприємств, оцінюють свій поточний фінансово-економічний стан як посередній або задовільний, що вказує на нестабільність та обережний оптимізм у бізнес-середовищі.

Щодо майбутнього, однак, переважає песимізм: багато респондентів очікують погіршення фінансових умов у 2025 році. Лише деякі сподіваються на покращення. Це свідчить про відсутність впевненості в стабільності ринку та підкреслює необхідність підтримки бізнесу та адаптації до складних економічних умов.

Згідно з дослідженням порталу «Дія.Бізнес», умови та потреби ведення бізнесу в Україні під час війни суттєво змінилися. Підприємства потребують підтримки у формі фінансової допомоги, податкових пільг, доступу до міжнародних ринків та правової підтримки. Дослідження також підкреслює важливість цифровізації та адаптації бізнесу до нових умов.

2.2 Проблеми, з якими стикаються малі підприємства

Нинішня реальність змушує малий бізнес працювати в умовах постійної невизначеності. Це заважає підприємцям планувати свою діяльність на довгострокову перспективу. Все це робить будь-які прогнози майбутнього розвитку бізнесу надзвичайно складними. На рисунку зображено проведені опитування від порталу «Дія.Бізнес», щодо проблем, які заважають відновлювати та розвивати бізнес з акцентом на 7 ключових перепон.



Рисунок 2.4 – Результати опитування щодо проблем бізнесу

Джерело: (Міністерство цифрової трансформації України, 2024)

Згідно з проведеним опитуванням, найбільшим викликом для підприємців стала непередбачуваність ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (54,6%). Економічна та політична нестабільність створює величезний бар'єр для бізнес-планування. Події розвиваються настільки стрімко й хаотично, що підприємці просто не встигають адаптуватися. Це змушує їх відкладати інвестиції, зменшувати витрати й буквально виживати, тоді як економіка загалом лише сповільнюється.

Ще одна болюча проблема – це непередбачуваність дій держави (53,9%). Постійні зміни в податкових правилах, нові регуляції та реформи, які

запроваджуються без обговорення з бізнесом, лише додають хаосу. У таких умовах підприємці почуваються розгубленими й беззахисними, адже вони не знають, до чого готуватися завтра це посилює загальну нестабільність.

Серед гострих викликів — катастрофічна нестача кваліфікованих працівників (52,4%). Це тому, що багато українців покинули країну або були мобілізовані до Збройних Сил. Дефіцит кваліфікованого персоналу обмежує здатність підприємств ефективно працювати, особливо в галузях, які потребують спеціальних знань і навичок.

Крім нестабільності та кадрових проблем, малий бізнес також стикається з економічними проблемами, серед яких «відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів» (44,9%) та «нестача коштів» (31,4%). Сучасний економічний клімат призвів до обмеження купівельної спроможності людей, зменшення попиту на товари та послуги малого бізнесу. У свою чергу, брак капіталу означає, що підприємці не можуть інвестувати в зростання та масштаб.

Серйозне також питання конкуренції (26,5%) . Підприємці вказують на демпінг, зниження прибутковості ринку та недобросовісну конкуренцію. З обмеженим внутрішнім ринком конкуренція серед споживачів стала більш інтенсивною, зменшуючи прибутковість компаній і збільшуючи ризики. Але крім того, відсутність підтримки на місцевому рівні, а також національний фокус на допомозі означає, що малі підприємства часто не отримують необхідної підтримки.

Таким чином, результати досліджень свідчать про те, що малий бізнес в Україні перебуває у надзвичайно вразливому становищі. Основними проблемами залишаються невизначеність, нестача персоналу, фінансові труднощі та надмірний податковий тягар, ці проблеми напряму впливають на конкурентоспроможність малого бізнесу. Підтримка малого бізнесу має стати пріоритетом державної політики, адже саме він є фундаментом економіки країни. Стабільна та прозора політика – це ключ до виживання й розвитку підприємництва в ці складні часи.

Фінансово-економічний аналіз впливу на підприємство ТОВ «ПОБУТСЕРВІС СУМИ». «ПОБУТСЕРВІС СУМИ» – мале підприємство, яке пропонує широкий спектр послуг у сфері обслуговування та будівельних робіт. Підприємство створене для забезпечення збереження і правильної експлуатації житлового фонду та об'єктів комунального призначення, утримання їх в належному санітарно-технічному стані, надання комунальних та інших послуг підприємствам, організаціям та населенню і являється планово-дотаційним підприємством.

Аналіз фінансових показників компанії є важливим кроком для вивчення її конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. Розглянемо основні фінансові показники за останні три роки (2021-2023) для того, щоб оцінити здатність компанії утримувати стабільну ринкову позицію та реалізовувати інноваційні проекти.

Таблиця 2.1 – Вхідні дані за 2021-2023 р. ТОВ «ПОБУТСЕРВІС СУМИ»

Рік	2023	2022	2021
Дохід	6 227 000 грн	5 361 200 грн	5 765 300 грн
Чистий прибуток	197 200 грн	601 900 грн	222 400 грн
Активи	2 024 800 грн	2 203 200 грн	1 660 000 грн
Зобов'язання	1 056 500 грн	1 408 400 грн	1 520 100 грн
Кількість працівників	10	12	13

Завдяки цим даним ми зможемо провести розрахунок ключових показників, які допоможуть оцінити ефективність, конкурентоспроможність, можливості інновацій, ризики підприємства.

Проаналізуємо основні показники підприємства.

1. Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку

Формула для розрахунку рентабельності = $\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{дохід}} \times 100\%$ (2.1).

Таблиця 2.2 – Розрахунок коефіцієнту рентабельності чистого прибутку «ПОБУТСЕРВІС СУМИ»

Рік	Чистий прибуток (грн)	Дохід (грн)	Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку (%)
2021	222 400	5 765 300	$\frac{222\,400}{5\,765\,300} \times 100 = 3,86\%$
2022	601 900	5 361 200	$\frac{601\,900}{5\,361\,200} \times 100 = 11,22\%$
2023	197 200	6 227 000	$\frac{197\,200}{6\,227\,000} \times 100 = 3,17\%$

Джерело: створено автором.

Аналіз цього показника показує найбільшу рентабельність в 2022 рік (11,22%), що свідчить про ефективний контроль витратами; в 2023 році цей показник знижується, що може свідчити про перегляд стратегії управління витратами.

2. Коефіцієнт заборгованості

Цей коефіцієнт показує, яка частка активів підприємства фінансується за рахунок зобов'язань. Формула для розрахунку $Z = \frac{\text{зобов'язання}}{\text{активи}} \times 100\%$. (2.2).

Таблиця 2.3 – Розрахунок коефіцієнту заборгованості «ПОБУТСЕРВІС СУМИ»

Рік	Зобов'язання (грн)	Активи (грн)	Коефіцієнт заборгованості%
2021	1 520 100	1 660 000	$\frac{1\,520\,100}{1\,660\,000} \times 100 = 91,57\%$
2022	1 408 400	2 203 200	$\frac{1\,408\,400}{2\,203\,200} \times 100 = 63,92\%$
2023	1 056 500	2 024 800	$\frac{1\,056\,500}{2\,024\,800} \times 100 = 52,18\%$

Джерело: створено автором.

Як видно з розрахунків у таблиці, за останні 3 роки підприємство успішно скоротило боргове навантаження. Це є позитивною ознакою підвищення фінансової стійкості.

3. Коефіцієнт оборотності активів

Коефіцієнт оборотності активів дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання доходу. Формула для розрахунку: Коефіцієнт оборотності активів = $\frac{\text{дохід}}{\text{активи}}$ (2.3).

Таблиця 2.4 – Розрахунок коефіцієнту оборотності активів «ПОБУТСЕРВІС СУМИ»

Рік	Дохід (грн)	Активи(грн)	Коефіцієнт оборотності активів
2021	5 765 300	1 660 000	$\frac{5\,765\,300}{1\,660\,000} = 3,47$
2022	5 361 200	2 203 200	$\frac{5\,361\,200}{2\,203\,200} = 2,43$
2023	6 227 000	2 024 800	$\frac{6\,227\,000}{2\,024\,800} = 3,08$

Джерело: створено автором.

Оборотність активів свідчить про ефективність використання ресурсів підприємства. Вищий показник у 2023 році порівняно з 2022 роком вказує на покращення в управлінні активами.

Методологія SWOT-аналізу та аналіз конкурентів. SWOT-аналіз є гарним та корисним інструментом для того, щоб чіткіше зрозуміти, з якими проблемами, ризиками і можливостями стикається підприємство та як можна використовувати її внутрішні ресурси для подолання викликів.

Таблиця 2.5 – Методологія SWOT-аналізу «ПОБУТСЕРВІС СУМИ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
— Стабільне збільшення доходу за останні роки	— Зниження чистого прибутку у 2023 році
— Зменшення боргового навантаження	— Низький коефіцієнт рентабельності у 2023 році
— Покращення оборотності активів	— Зменшення кількості працівників
— Досвід надання споживчих послуг	— Обмежені інноваційні можливості

Можливості	Загрози
— Розширення спектру послуг для залучення клієнтів	— Посилення конкуренції у сфері побутових послуг
— Інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності	— Високі витрати на впровадження нових технологій
— Розвиток співпраці з корпоративними клієнтами	— Зміни у законодавстві, які можуть привести до ускладнення роботи підприємства
— Залучення нових працівників для розширення штату	— Економічна нестабільність, яка впливає на попит

Джерело: створено автором.

Аналіз конкурентів є фундаментальним для розуміння ринків і можливостей. Це не тільки дозволяє дізнатися, що роблять інші компанії, але й дає змогу зрозуміти, чого очікують ваші клієнти. Завдяки цьому ми можемо визначити, де ми сильні, а де потребуємо вдосконалення.

Порівняльний аналіз конкурентів у сфері побутового сервісу представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз конкурентів

Конкурент	Канал збуту	Сильні сторони	Слабкі сторони	Цільова аудиторія	Конкурентні переваги
Побутсервіс	Прямі замовлення клієнтів, співпраця з бізнесом.	Широкий спектр ремонтних послуг, індивідуальний підхід, оперативність	Малий статутний капітал, обмежений масштаб діяльності.	Приватні особи, малий і середній бізнес.	Гнучкість, швидке реагування на запити, орієнтація на побутові та комерційні потреби.

ОСББ	Співпраця з мешканцями житлових будинків.	Близькість до мешканців, ефективне управління невеликими об'єктами.	Відсутність спеціалізації на побутових послугах, обмежені ресурси для масштабних робіт.	Мешканці багатоквартирних будинків.	Локальна присутність, прозорість управління.
Приватні різноробочі	Прямий контакт із замовниками через оголошення або особисті рекомендації.	Низька вартість послуг, можливість швидко домовитися про невеликі роботи.	Нерегулярність, відсутність гарантій якості, залежність від особистих контактів.	Приватні особи, які шукають дешеві послуги.	Доступність і економічність для дрібних ремонтних чи побутових завдань.
КП «Сумижилкомпсервіс»	Співпраця з ОСББ, мешканцями багатоквартирних будинків, комунальні проекти.	Досвід (18 років), широкий спектр послуг, підтримка місцевої влади, управління нерухомістю.	Низький рівень цифровізації, слабка гнучкість, часті скарги на якість послуг.	Мешканці багатоквартирних будинків, ОСББ.	Доступ до великих комунальних проектів, стабільність як комунального підприємства.

Джерело: створено автором.

Конкуренти суттєво впливають на розвиток «Побутсервісу», адже формують виклики й задають стандарти. ОСББ та комунальні підприємства приваблюють клієнтів локальною доступністю та довірою громади, але через

брак спеціалізації залишають простір для маневру. Приватні різноробочі зручні для дрібних робіт, проте нерегулярність та відсутність гарантій штовхають людей до надійніших рішень. У таких умовах «Побутсервіс» має шанс виділитися завдяки швидкості, гнучкості та індивідуальному підходу, створюючи реальну цінність для кожного клієнта.

Однак ще є над чим працювати. Обмежений обсяг діяльності та малий статутний капітал певною мірою стримували розвиток компанії. Якщо до цього додати досвід комунальних підприємств та зручність сучасних онлайн-платформ, стає зрозуміло, що у «Побутсервісу» є чудова можливість для впровадження нових методів. Розширення клієнтської бази та використання цифрових інструментів можуть бути ключовими для зміцнення позиції на ринку.

Такий аналіз важливий, оскільки він дозволяє побачити свої сильні сторони та зрозуміти шлях вперед. «Побутсервіс» вже має міцний фундамент, але правильні інвестиції в розвиток допоможуть компанії стати ще більш конкурентоспроможною та успішною.

На основі фінансово-економічного аналізу на 2021-2023 роки та SWOT-аналізу на прикладі «ПОБУТСЕРВІС СУМИ» можна визначити кілька проблем та викликів, які суттєво впливають на конкурентоспроможність та впровадження інновацій. Основні проблеми включають зниження прибутковості, скорочення працівників, низький рівень інвестицій в інновації та посилення конкуренції на ринку.

Однією з серйозних проблем є значне зменшення чистого прибутку з 601 900 грн у 2022 році до 197 200 грн у 2023 році, що говорить про проблеми з рентабельністю. Це може бути пов'язано зі зростанням витрат та неефективним використанням ресурсів, що обмежує можливості інвестицій в розробку та реалізацію інноваційних проектів. Наявність достатніх резервів забезпечує підтримку високої якості послуг та інвестицій для удосконалення.

Виходить, що низький рівень інвестицій в інновації є основною перешкодою для розвитку підприємства. За даними SWOT-аналізу, відсутність

активних нововведень послаблює інноваційний потенціал та знижує шанси залишатись конкурентоспроможними на ринку.

На нашу думку, в умовах, коли конкуренція відіграє ключовий аспект в функціонуванні підприємств, відіграє важливу роль не тільки ціна, але і якість інноваційних послуг. Нездатність інвестувати в нові технології та автоматизацію може призвести до втрат клієнтів та погіршення ринкових позицій.

Останнім серйозним викликом є посилення конкуренції на ринку побутових послуг. Підприємства повинні пристосовуватись до нових умов та вдосконалювати свої послуги, інакше в іншому випадку вони ризикують втратити клієнтів і не набути нових, через відсутність новітніх та привабливих пропозицій на ринку.

Отже, проаналізоване підприємство стикається з типовими викликами для українського бізнесу, які не дозволяють компаніям залишатись конкурентоспроможними та інноваційними, нестача кваліфікованого персоналу та обмежені можливості для інвестицій в інновації, які призводять до ризику втрати позиції на ринку.

Аналіз проблем та викликів свідчить про важливість розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності та впровадження інновацій. Водночас успішна розробка та реалізація інноваційних проєктів, особливо в умовах кризи, вимагає урахування науково методичних питань та забезпечення системного підходу до інноваційної діяльності.

Тому наступний розділ 2.3 буде присвячений основним науково-методологічним принципам розробки інноваційних проєктів. Зокрема будуть проаналізовані такі аспекти, як етап створення проєкту, життєвий цикл, оцінка економічної ефективності, оцінка ризиків інноваційного проєкту.

2.3 Стратегії розроблення інноваційних проєктів: етапи, ризики та оцінка ефективності

У сучасному ринковому середовищі, яке постійно змінюється, компанії повинні постійно вдосконалювати процеси, вводити нові продукти та послуги, реагувати на нові потреби клієнтів. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, яким часто доводиться конкурувати з більшими компаніями, які мають більші ресурси та ширші можливості (Блага, 2020).

Тому підтримка конкурентоспроможності за рахунок інновацій є стратегічним кроком, який дозволяє компаніям не лише вистояти у складних ситуаціях, але й отримати перевагу над іншими гравцями ринку.

Розділи та етапи розроблення інноваційного проєкту

Розробка інноваційного проєкту є складним, багатоетапним процесом, який складається з декількох ключових стадій. Кожен етап має свої цілі, завдання, методи для подальшої реалізації, будь-який з них є критично важливим для його успішної реалізації. Як зазначають дослідники, ефективне управління сприяє зменшенню ризиків і збільшенню шансів на успіх у конкурентному середовищі (Пойда-Носик, Черленяк, 2017).

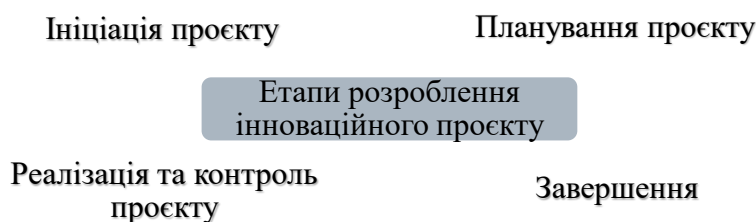


Рисунок 2.5 – Основні етапи інноваційного проєкту

Джерело: створено автором

Ініціація(реалізація) проєкту. На цьому етапі формується основна ідея та визначається необхідність розробки інноваційного продукту або технології. Основні завдання цього етапу включають:

— Аналіз ринку: дослідження потреб споживачів, аналіз конкурентів та виявлення ринкових можливостей для інновацій.

— Уточнення цілей проєкту: чітке визначення проблеми, яку вирішить проєкт та яку користь, результати він принесе команді.

— Формулювання команди проєкту : вибір членів команди, які будуть відповідальні за розробку та реалізацію проєкту.

Планування проєкту. Цей етап має ключове значення для успіху інноваційного проєкту. Планування включає :

— Розробка бізнес-плану: планування детального бізнес-плану, який включає опис продукту/технології, аналіз ринку, фінансові прогнози та розрахунки.

— Розробка календарного плану: складання графіку реалізації, який включає ключові етапи та терміни виконання.

— Оцінка ризиків: визначення потенційних ризиків, які можуть виникнути під час реалізації проєкту. Розробка заходів для їх мінімізації.

Реалізація проєкту. На цьому етапі відбувається безпосередня реалізація та впровадження сформульованого плану. Основні завдання цього етапу включають :

— Виконання робіт за проєктом: реалізація всіх необхідних технічних, організаційних заходів для виробництва інноваційних продуктів та технологій.

— Моніторинг та контроль: постійний моніторинг виконання плану, контроль термінів і якості робіт та коригування у разі відхилень від плану.

— Комунікація з учасниками проєкту: забезпечення регулярних зустрічей та звітувань, комунікації між усіма учасниками для своєчасного виявлення проблем.

Завершення проєкту. Оцінка результатів та підбивання підсумків роботи.

— Оцінка результатів: порівняння запланованих з фактичними результатами, аналіз досягнень та недоліків.

— Підготовка підсумкової документації: підготовка звітів про хід робіт, фінансових звітів та аналіз ефективності.

— Впровадження інновацій у виробництво : передбачає передачу результатів проєкту підрозділам, відповідальним за подальше впровадження та комерціалізацію розробленого продукту чи технології.

Життєвий цикл проєкту. Проєкт розділений на кілька етапів, які охоплюють різні типи робіт. Початкова або концептуальна фаза використовується для встановлення концепції проєкту. Цей етап включає початковий збір даних, аналіз ситуації та попереднє дослідження. Саме протягом цього часу визначаються мета проєкту, цілі, результати та ключові вимоги, а також обмеження, стандарти ефективності, фактори ризику, потенційні учасники, часові рамки, ресурси та фінансування. Після завершення цього етапу ідея перевіряється або тестується, концепція затверджується та отримує схвалення для переходу до наступного етапу створення проєкту (Блага, 2020).

Фаза розробки, яка є другим етапом, передбачає підготовку основних компонентів проєкту та забезпечення його готовності до виконання. Це включає процес визначення рішень для досягнення кінцевих цілей проєкту та встановлення набору завдань і заходів, пов'язаних між собою часом, ресурсами та персоналом.

Вирішальною частиною цього процесу є фаза впровадження проєкту, на якій активуються різні компоненти проєкту, що дозволяє почати отримання прибутку від інвестицій.

Інноваційні процеси в сучасних соціально-економічних системах мають циклічний характер і передбачають безперервне впровадження нового. Інноваційний процес на підприємстві включає діяльність отримання теоретичних знань та їх застосування на практиці, впровадження та комерціалізацію інноваційних продуктів (Пойда-Носик, Черленяк, 2017).

Етапи розробки та реалізації інноваційного проєкту можуть відрізнитись в залежності від проєкту та його особливостей (Самойленко, 2021). Проте, як відомо, основними етапами, які найчастіше задіяні в процесі розробки та реалізації інноваційного проєкту є:

- Початкова фаза (ініціація).
- Фаза планування.
- Фаза розвитку(розробки).
- Фаза впровадження.
- Фаза контролю та оцінки
- Фаза масштабування.

Також доцільно розглянути життєвий цикл продукту, до нього входять такі складові, як ідея (створення концепції продукту), розробка (створення детального плану), виробництво (створення продукту), використання (оцінка ефективності інноваційних рішень) та утилізація(на якому продукт більше не використовується, але важливо врахувати такий момент, щоб продукт був екологічним та мав змогу перероблюватись, цей аспект впливає позитивно не тільки на конкурентоспроможність, але і на екологію).

Життєвий цикл інноваційного проекту та життєвий цикл продукту тісно пов'язані між собою, але кожен з них має свої особливості та різний фокус на кожній фазі. Вони працюють паралельно, але кожен охоплює окремий аспект. (Адаменко,2010).

Оцінка економічної ефективності та оцінка ризиків інноваційного проекту

Коли ми запускаємо інноваційний проект, важливо завчасно проаналізувати та оцінити його економічну ефективність, щоб зрозуміти, чи виправдовує він вкладені кошти.

Всі кількісні показники для оцінки інноваційної економічної ефективності проекту розділені на 2 групи:

1)Показники, засновані на бухгалтерських оцінках (не враховується часовий фактор);

2) Показники, засновані на оцінках дисконтування (враховується часовий фактор, при якому використовується процедура дисконтування).

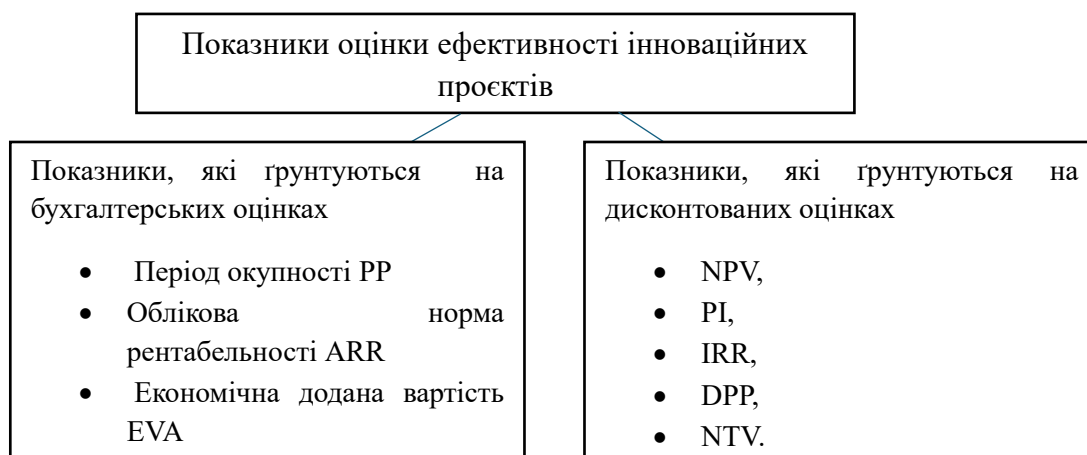


Рисунок 2.6 – Показники ефективності інноваційних проєктів

Джерело: створено автором

Період окупності, або Payback Period (PP), — це один із найпростіших і найбільш зрозумілих показників для оцінки ефективності інвестиційного проєкту. Він фактично відповідає на запитання: «Скільки часу знадобиться, щоб повернути всі вкладені гроші?». Суть цього методу полягає у визначенні, за скільки років чи місяців дохід від проєкту зрівняється з початковими витратами.

До прикладу, якщо ми інвестуємо певну суму в бізнес, то нас цікавить, коли ми зможемо повернути ці кошти, щоб почати заробляти «чистий» прибуток. Проте є і свої «підводні камені». Наприклад, цей метод не враховує доходи, які можуть надходити після досягнення окупності. Так само метод не враховує, що з часом вартість грошей змінюється.

Інший показник, який часто використовують — це *облікова норма рентабельності (ARR)*. Його теж легко зрозуміти: він показує, який середній прибуток приносить проєкт відносно вкладених коштів. Це щось на зразок оцінки віддачі від інвестицій: якщо ми вкладаємо певну суму, хочемо знати, який прибуток очікувати щороку. Однак, як і в попередньому методі, тут не враховується зміна вартості грошей у часі, тому цей показник теж може бути неточним для аналізу довгострокових інвестицій.

Одним з ключових моментів, на який звертають увагу, є *показник поточного чистого прибутку (NPV)*. Цей показник обчислює, який прибуток ви отримаєте від своїх інвестицій, і враховує не лише прибуток, а й час,

необхідний для його отримання. Якщо NPV виявиться позитивним, це вказує на перспективи проєкту. Також NPV корисний тим, що враховує зміну вартості грошей з часом, адже те, що ми маємо зараз, завжди цінніше, ніж майбутні надходження.

Розберемо більш детально, цей метод заснований на порівнянні значень загальної та початкової суми інвестицій. Оскільки кошти розподіляються з часом, вони дисконтуються за допомогою коефіцієнта, це пояснює те, що цей коефіцієнт інвестор встановлює самостійно з урахуванням річної ставки повернення, яку він хоче (або може отримати) з капіталу, що він вклав.

Іншим важливим параметром який є наслідком методу розрахунку *NPV-індекс рентабельності (PI)*. Насправді, це показник того, скільки гривень буде повернуто за кожну вкладену гривню. Якщо індекс більше 1, це означає, що інвестиції будуть вигідно окуплені з прибутком. Чим вище значення PI, тим вищий прибуток від інвестицій. Це робить PI дуже корисним у ситуаціях, коли вам потрібно вибрати між кількома проєктами з однаковою NPV, але різними сумами інвестицій. Однак PI має і свої недоліки - наприклад, він має обмежене застосування при виборі найбільш прибуткових проєктів і може відрізнитися від результатів інших методів дисконтування грошових потоків.

Також варто враховувати *внутрішню норму прибутку (IRR)*, яка точно показує, яку прибутковість принесуть інвестиції. Якщо IRR перевищує кредитну ставку або інші капітальні витрати, це свідчить на користь інвестицій. Його перевага полягає в тому, що він дає змогу зрозуміти максимальну допустиму ставку для кредиту, яку проєкт може витримати, залишаючись прибутковим.

Оцінка ризиків інноваційних проєктів. Оцінка ризиків в інноваційних проєктах – це справжнє мистецтво передбачати майбутнє. Часто буває, що на папері все виглядає ідеально: графіки, розрахунки, план дій. Але коли доходить до реального життя, починаються несподіванки. Саме тому оцінка ризиків — це те, без чого просто неможливо уявити успішний проєкт.

Почнемо з того, що ризики можна оцінювати двома способами: кількісно і якісно. Кількісний підхід — це про цифри. До найбільш поширених методів кількісного аналізу можна віднести економічно-статистичні методи (міра ризику, шкала оцінки коефіцієнта варіації, метод «Монте-Карло») розрахунково-аналітичні (метод побудови дерева рішень, бета-коефіцієнт) та оцінку ризику на основі фінансового аналізу продуктивності компанії.

З іншого боку, є якісний аналіз. Це більше про інтуїцію і досвід експертів. Наприклад, можна поговорити з людьми, які вже мали справу з подібними проектами, або використати метод аналогій — подивитися, як реалізовувалися схожі проекти в минулому і які проблеми виникали. Частіше всього використовується метод аналогії, метод експертних оцінок.

Зокрема, у роботі «Управління проектами», ризики поділяються за природою, джерелом, видом діяльності, місцем прояву, формою впливу. Деякі варіанти класифікації наведені на рисунку 2.7 (Блага, 2020).

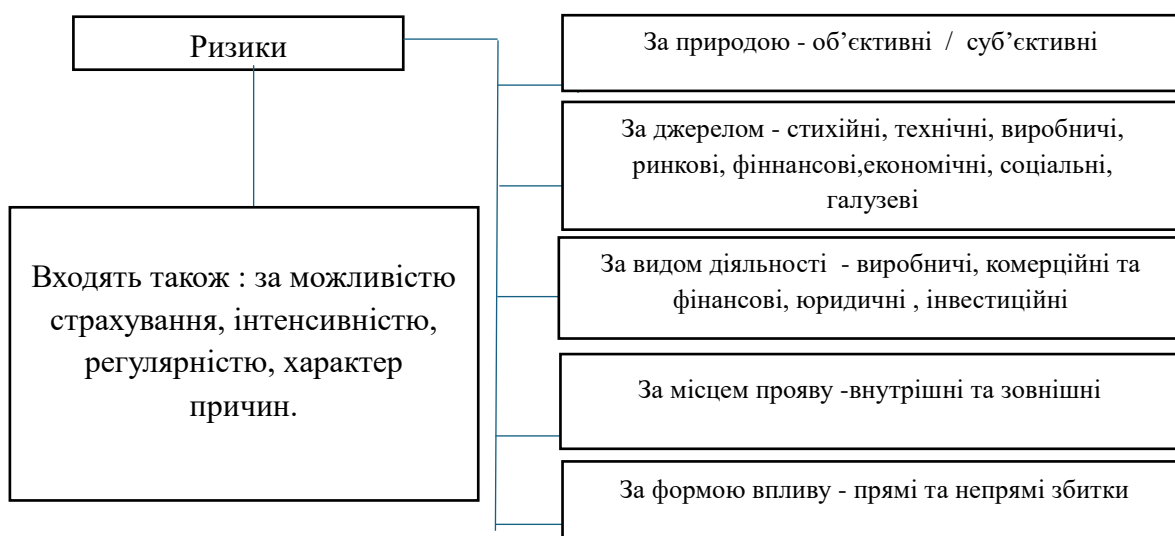


Рисунок 2.7 – Класифікація ризиків

Джерело: адаптовано з «Управління проектами» (Блага, 2020)

Класифікація ризиків важлива для інноваційних проектів, оскільки вона допомагає систематизувати та підготуватися до можливих загроз. Вона дає

зрозуміти природу ризику та визначити причини (технічні, ринкові, фінансові тощо), оцінити, як вони можуть вплинути на проєкт.

Завдяки такій систематизації можна знизити ризики і розробити ефективну стратегію успішної реалізації проєкту.

РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ — СИСТЕМА ВІРТУАЛЬНИХ ПРИМІРОК ДЛЯ ОНЛАЙН МАГАЗИНУ ОДЯГУ

3.1 Обґрунтування вибору інноваційного рішення

Аналізуючи сучасну дійсність, можна з упевненістю сказати, що становище малого підприємництва під час війни стало надзвичайно важким. Клієнти все більше вимагають якісних послуг і продуктів, та їх вибір часто залежить від надійності та зручності обслуговування. Підприємці змушені швидко адаптуватися до нових умов і знаходити інноваційні рішення, які допоможуть їм утриматися на плаву і навіть стати більш конкурентоспроможними.

Купівлі через інтернет вже давно стали частиною повсякденного життя, проте вони не позбавлені певних недоліків. Особливо це стало помітно зараз, коли багато людей надають перевагу онлайн-шопінгу через питання безпеки. Однією з головних проблем є те, що розмір і стиль речей не відповідають очікуванням клієнтів. Знайома багатьом ситуація: коли покупець витрачає час на вибір одягу, чекає, поки його привезуть, щоб отримати щось, що йому зовсім не підходить. Це призводить до розчарування, повернення товару та часто втрати клієнтів. Адже всім нам знайома ситуація, коли очікування і реальність не збігаються, а для малого бізнесу, який оперує обмеженими фінансовими та людськими ресурсами, кожен такий випадок — це не просто прикрість, а й реальні збитки.

Виникає запитання: як ми можемо зменшити кількість повернень і підвищити рівень задоволеності клієнтів? Одним із найперспективніших варіантів є впровадження технології віртуальної примірки.

На перший погляд може здатися, що ця технологія призначена для великих роздрібних торговців, але насправді найбільше переваг може отримати саме невеликі підприємства. У воєнні часи, коли покупці стали обережніше витрачати, можливість «приміряти» одяг онлайн перед покупкою могла стати вагомим аргументом на користь покупки в конкретному магазині.

Віртуальна примірка дозволяє клієнтам перед замовленням побачити, як на них буде виглядати той чи інший предмет одягу. Це не тільки зменшує ризик невдалої покупки, але й створює індивідуальне відчуття для кожного клієнта. Для малого бізнесу це можливість виділитися на тлі більших конкурентів, які часто пропонують стандартизовані рішення, менш орієнтовані на індивідуальні потреби своїх клієнтів.

Будь-яке підприємство може використовувати технологію віртуальної примірки як конкурентну перевагу, щоб продемонструвати більш уважний та інноваційний підхід до клієнтів.

Скорочення кількості повернень товарів дозволяє суттєво знизити витрати на логістику, що в умовах війни має особливе значення. Адже доставка зараз не лише подорожчала, але й стала складнішою через ризики та обмеження. Зекономлені кошти підприємства можуть спрямувати на важливі речі: наприклад, на розвиток маркетингу чи покращення обслуговування клієнтів, що дасть змогу не лише втриматися на плаву, а й розвиватися навіть у таких непростих умовах.

Використання віртуальних примірок також може підвищити лояльність клієнтів. Коли клієнти бачать, що магазин пропонує сучасні інструменти, які полегшують процес вибору, це створює позитивне враження про бренд і допомагає будувати довгострокові відносини. Особливо під час війни, коли важливіше зручність і ефективність, можливість «приміряти» одяг онлайн може стати чинником для завоювання довіри клієнтів і повторних покупок.

Коли покупець задоволений і отримує унікальний досвід, бізнес стає ближчим до своєї аудиторії, завойовує її довіру та лояльність. У такий спосіб навіть у найскладніших економічних обставинах малий бізнес може не просто виживати, а розвиватися, відчуваючи себе впевненим гравцем на ринку та випереджаючи конкурентів.

3.2 Опис концепції та етапи реалізації проєкту

В умовах сучасності онлайн-шопінг стає ключовим елементом споживчої культури. Однак для багатьох споживачів вибір одягу через інтернет залишається непростим завданням через відсутність можливості приміряти речі, це створює численні повернення, додаткові витрати для бізнесу та незадоволеність клієнтів. Особливо такі виклики відчуває малий бізнес, який обмежений у ресурсах і не завжди може забезпечити індивідуальний підхід до покупців.

Проєкт «Віртуальна примірочна для онлайн-магазинів одягу» покликаний вирішити ці проблеми. Його головна інновація полягає у застосуванні сучасних технологій, таких як 3D-моделювання, алгоритми машинного навчання та розширена реальність (AR).

Завдяки цим інструментам покупці можуть «приміряти» одяг онлайн, вводячи свої параметри чи завантажуючи фотографію. Сервіс враховує індивідуальні особливості тілобудови, що дозволяє зменшити розрив між очікуваннями і реальністю.

Інноваційна складова проєкту

Зменшення кількості повернень — це справжній прорив для бізнесу, особливо завдяки віртуальній примірочній, яка дозволяє скоротити їх на 33–55%. Для підприємців це означає не лише менші витрати на логістику та обробку товарів, але й можливість зосередитися на тому, що дійсно важливо: розвиток, вдосконалення сервісу та залучення нових клієнтів.

Але це не лише про цифри. Віртуальна примірка робить шопінг персоналізованим і комфортним, а це те, що зараз цінують клієнти. Коли покупець впевнений у своєму виборі й отримує товар, який ідеально відповідає його очікуванням, це підвищує довіру до бренду та стимулює його повернутися за повторною покупкою. До того ж, зростання конверсії — це не тільки приємний бонус, а реальна вигода для бізнесу.

Технологія допомагає покупцям швидше визначитися з вибором, що в результаті веде до збільшення обсягів продажів. І тут варто згадати про екологічний аспект: менше повернень — менше транспортувань і упаковки, а значить, менше вуглецевого сліду. Це важливо для свідомих споживачів, які обирають бренди з відповідальним підходом.

Проблеми, які може вирішити цей проєкт

У кожного бренду своя унікальна розмірна сітка, і те, що в одного виробника називається «S», у іншого може мати зовсім інші параметри. Це часто призводить до ситуацій, коли покупець замовляє річ, але отримує те, що йому не підходить. Результат — розчарування, повернення товару, а для бізнесу — втрачений прибуток і час. Відсутність єдиної системи розмірів ускладнює вибір як для клієнтів, так і для магазинів.

Визначити свій розмір в онлайн-магазині — справжній виклик. Більшість із нас стикається з кількома варіантами: можна скористатися розмірною сіткою, звернутися до служби підтримки або ж спробувати віртуальну примірочну, якщо така доступна. Найчастіше люди обирають розмірну сітку, адже це здається найпростішим рішенням. Але чи дійсно це так зручно?

Проблема починається з того, що розмірні сітки не уніфіковані: у різних країнах свої стандарти, а у різних брендів — свої підходи. Спочатку потрібно зняти точні мірки, записати їх, а потім зіставити з таблицею. Проте й тут не все просто. Що робити, якщо ваші параметри лежать «між розмірами»? Ви починаєте гадати, чи враховувати еластичність тканини, чи брати до уваги власні вподобання щодо посадки одягу. Усе це — лише верхівка айсберга.

Що краще: онлайн-примірочна чи розмірні сітки?

Онлайн-примірочні стали справжнім проривом для інтернет-магазинів, адже їх ефективність значно перевищує звичайні розмірні сітки. Наприклад, конверсія покупок із примірочними зростає до 3,2%, тоді як із розмірними сітками — лише до 1,1%. Покупці, впевнені у своєму виборі, частіше завершують замовлення.

Ще одна перевага — це швидкість. Онлайн-примірочна працює миттєво, тоді як розмірні сітки забирають близько 11 хвилин на вибір. Крім того, за одну сесію можна «приміряти» до 24 товарів, тоді як розмірні сітки дозволяють лише 11 спроб. Зручність також на боці примірочних. Вони не потребують сантиметра чи підрахунків, дозволяють легко визначити розмір для себе чи друзів, запам'ятовують дані для майбутніх покупок і чудово працюють на мобільних пристроях.

Що стосується повернень, їхня кількість із примірочними знижується до 13,4%, тоді як із розмірними сітками залишається понад 22%. Менше повернень означає задоволених клієнтів і економію для бізнесу.

Цільова аудиторія

Проект розрахований на широку аудиторію, якій важливо отримувати якісний товар, яка щодня стикається з труднощами пов'язаними з покупкою речей в онлайн-магазинах. Цільову аудиторію можна поділити на категорію користувачів, на характеристику та потреби, розглянемо більш детально в таблиці.

Таблиця 3.1 – Категорія користувачів їх характеристика та потреби

№	Категорія	Характеристика	Потреби
1	Покупці онлайн-магазинів	Вік 16-55 років. Активні користувачі інтернетом, які віддають перевагу онлайн покупкам.	Точність підбору розміру без повернень, економія часу, зручність примірки у смартфоні.
2	Молодь	Вік 16-30 років. Технічно ознайомлені користувачі, які надають перевагу швидким та сучасним рішенням.	Візуалізація одягу, збереження часу на пошуки та примірки.

Продовж. табл. 3.1

3	Батьки	Вік 30-55 років. Категорія людей, які купують не тільки собі, а й для дітей та інших членів сім'ї.	Примірка речей для всієї родини, збереження часу на вибір товару, збережена інформація для майбутніх покупок.
4	Люди з нестандартними параметрами	Покупці, яким складно знайти свій розмір, через нестандартні параметри.	Індивідуальні рекомендації, комфорт без фізичних примірок, точність розміру.
5	Малий бізнес	Власники онлайн та фізичних магазинів, які прагнуть виділитись серед конкурентів.	Зниження кількості повернень, підвищення лояльності клієнтів.

Джерело: створено автором

Етапи реалізації

Послідовні етапи реалізації проєкту є головними елементом для його успіху, оскільки кожен з них допомагає структурувати роботу, уникнути ризиків, забезпечити досягнення цілей. Кожен чітко визначений етап на початку до запуску готового продукту, кожна фаза, вимагає уваги до деталей, згуртованості команди та готовності пристосовуватись до змін.

Таблиця 3.2 – Етапи реалізації проєкту «Віртуальні примірки для онлайн-магазину». Джерело: створено автором.

Етап	Завдання	Результати	Тривалість
1.Ініціації (початок)	1.Аналіз ринку. Вивчення проблем онлайн- продажів, аналіз конкурентів, визначення цільової аудиторії. 2.Визначення цілей. Формування мети, завдань проєкту, оцінка важливості.	1.Виявлено потреби клієнтів, вивчено конкурентні рішення. 2.Сформовано головну ідею, визначення цілей(зменшення повернень, підвищення продуктивності).	1місяць

Продовж. табл. 3.2

2.Планування	<p>1.Розробка плану. Створення календарного плану, діаграма Ганта.</p> <p>2.Оцінка ризиків. Визначення технічних, фінансових, юридичних ризиків та розроблення заходів для їх мінімізації.</p> <p>3.Розподіл ресурсів. Вибір технології, формування команди.</p>	<p>1.Складено детальний план з розподілом завдань та ролей.</p> <p>2.Визначено ризики та розроблено заходи для запобігання.</p> <p>3. Сформовано команду, обрано інструменти для реалізації.</p>	6місяців
3.Впровадження	<p>1.Створення прототипу. Створення мінімально життєздатного продукту (MVP), який продемонструє базову функціональність системи.</p> <p>2.Тестування продукту. Перевірка на точність, на роботу інтерфейсу, аналіз зручності використання.</p> <p>3.Інтеграція з бізнесом. Впровадження продукту, щоб перевірити її ефективність у реальних умовах.</p> <p>4. Маркетингова складова. Розробка інструкцій для клієнтів, запуск рекламної кампанії для поширення продукту.</p>	<p>1.Готовий прототип продукту для тестування.</p> <p>2. Виявлено недоліки, отримано відгуки, виправлено помилки.</p> <p>3.Впроваджено функцію віртуальної примірки на веб сторінки, та додаток для бізнесу.</p> <p>4.Проведено маркетингову кампанію, підвищено впізнаваність додатку серед людей.</p>	4місяців
4.Завершення	<p>1.Оцінка ефективності. Аналіз KPI (зменшення повернень, зростання конверсії, фінансовий результат.</p> <p>2. Документування. Оформлення результатів для виходу та адаптації на нові ринки.</p> <p>3 Передача продукту. Навчання працівників, користувачів для надання технологічної підтримки на початкових етапах.</p>	<p>1.Сформовано звітування про успішність реалізації.</p> <p>2.Підготовлено звіт та стратегію для розширення функціоналу.</p> <p>3. Продукт передано клієнтам, успішно проведене навчання команди для підтримки користувачів</p>	2 місяці

Матриця відповідальності

Для того щоб розподілити відповідальність та ролі проєкту доцільно використовувати матрицю відповідальності. Матриця відповідальності визначає ключові ролі проєкту та обов'язки, покладені на кожного. Це дозволяє чітко розуміти завдання та уникати дублювання функцій.

Таблиця 3.3 – Матриця відповідальності проєкту «Віртуальні примірки для онлайн-магазину»

№	Опис ролі	Опис відповідальності
1	Менеджер проєкту - займається процесом управління, координації, розподілом завдань, контролює проєкт на всіх етапах реалізації. Займається підбором кадрів для реалізації проєкту.	Відповідальність полягає в організації процесів реалізації проєкту, розподілу завдань та контроль їх виконання, звітування перед замовником, підбором команди, забезпечення ресурсами, управління термінами та бюджетом.
2	Маркетолог – займається аналізом ринку та конкурентів, створює стратегію просування продукту, проводить рекламну кампанію.	Веде аналіз ринку та конкурентів, займається розробкою стратегії для просування продукту, проведенням рекламних кампанії та оцінкою результатів маркетингової діяльності.
3	Розробник / дизайнер – створює технічну основу проєкту від написання коду до створення зручного дизайну. В обов'язок входить створення макетів, прототипів продукту, зручність та естетичність використання, налаштування алгоритмів.	Написання коду та налаштування алгоритмів, створення технічної основи продукту, його макетів, дизайну інтерфейсу, забезпечення зручності використання.
4	Тестувальник – головна відповідальність полягає знайти помилку та її виправити. Перевірка кожного етапу розробки, забезпечення якості та надійності продукту.	Займається перевіркою продукту на помилки на всіх етапах розробки, документування цих помилок та забезпечення надійності та якості продукту.

5	Фахівець з підтримки клієнтів – надає користувачам технічну підтримку, допомагає ознайомитись з додатком. Збирає дані та відгуки для подальшого виправлення помилок.	Надання консультацій, допомога у знайомстві з платформою/додатком та з функціоналом продукту, збір відгуків та інформування команди про необхідні покращення.
6	Бухгалтер – надає консультації менеджеру проєкту.	Веде фінансову діяльність. Контроль витрат та аналіз бюджету, підготовка фінансових звітів, прогноз фінансових ризиків.

Джерело: створено автором

Наступна таблиця показує матрицю відповідальності (RACI), яка підсумовує обов'язки кожного учасника на кожному етапі проєкту. Ролі визначаються відповідно до загальноприйнятих принципів:

R (відповідальна особа) - відповідає за виконання завдання.

A (підзвітність) – приймає важливі рішення та контролює завдання.

C (консультація) - надає консультацію та професійну підтримку.

I (інформування) - отримує інформацію про результат.

Таблиця 3.4 – Матрицю відповідальності (RACI) проєкту «Віртуальні примірки для онлайн-магазину»

Етап проєкту/завдання	Менеджер проєкту	маркетолог	Розробник/дизайнер	Тестувальник	Фахівець з підтримки клієнтів	Бухгалтер
Визначення вимог і формування понять	R	A	C	-	I	C
Аналіз ринку та конкурентів	A	R	C	-	I	I
Створення технічного завдання	R	I	A	-	-	C
Розробка програмної системи	I	I	R	-	-	-

Створення дизайну інтерфейсу	C	I	R	-	-	-
Тестування функціоналу	I	-	C	R	I	-
Розробка маркетингової стратегії	A	R	-	-	-	-
Впровадження системи та навчання клієнтів	R	I	-	C	R	-
Моніторинг ефективності	R	I	C	R	I	A

Джерело: створено автором.

Завдяки матриці RACI кожен член команди розуміє свою роль, тим самим мінімізуючи ризик непорозумінь та забезпечуючи командну роботу. Такий підхід дозволяє уникнути плутанини, дублювання завдань і забезпечує прозорість процесу.

SWOT-аналіз та ризики

Таблиця 3.5 – SWOT-аналіз проєкту «Віртуальні примірки для онлайн-магазину»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
<p>1.Інноваційність та використання сучасних технологій(наприклад, 3д моделювання та віртуальна реальність)</p> <p>2.Безпечні та віртуальні можливості для покупців(примірки онлайн, без необхідності відвідування фізичних магазинів)</p> <p>3.Зменшення кількості повернення товару, що позитивно впливає на скорочення витрат для бізнесу.</p> <p>4.Підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в порівнянні з іншими платформами.</p>	<p>1.Високі початкові витрати на розробку та впровадження технологій.</p> <p>2.Необхідність значних технічних знань для створення та підтримки платформи.</p> <p>3.Залежність від стабільного інтернету для підключення роботи системи.</p> <p>4. Складнощі з навчанням та адаптацією користувачів для використання технології.</p> <p>5. Запона входу для аудиторії старшого віку, через складнощі технологічних складнощів.</p>

О – Можливості	Т – Загрози
<p>1.Співпраця з популярними онлайн-магазинами одягу для розширення охопленнь.</p> <p>2.Залучення нової аудиторії, можливість виходу на міжнародний ринок завдяки локалізації платформи.</p> <p>3. Розроблення власного мобільного додатку для зручності використання.</p> <p>4. Розширення функціоналу(наприклад примірка не тільки одягу, але аксесуарів)</p>	<p>1.Конкуренція з великими міжнародними платформами, які можуть почати використовувати подібну технологію.</p> <p>2.Ризик ненадійності даних користувачів (вимірювання тіла, історія покупок, даних карток, ППП) через кібератаки.</p> <p>3. Нестабільна економічна ситуація.</p> <p>4.Залежність від партнерів (постачальників, айті компаній) та можливість затримок у реалізацію.</p> <p>5. Низький рівень довіри з боку деяких споживачів до точності нової технології.</p>

Джерело: створено автором.

Таблиця 3.6 – Ризики проєкту та способи їх усунення проєкту «Віртуальні примірки для онлайн-магазину»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Спосіб усунення
Технічні складнощі при реалізації 3Д-технологій	Середня	Високий	<p>1.Наймання висококваліфікованих розробників.</p> <p>2.Вправдження регулярних тестувань та оновлень.</p>
Затримка реалізації проєкту через неефективне планування.	Середня	Середній	1.Складання чіткого календарного плану з систематичним відслідковуванням етапів виконання.
Відмова користувачів від використання технологій через складність використання або недовіру.	Висока	Високий	<p>1.Проведення інформаційних кампаній про переваги системи.</p> <p>2.Зручний дизайн та простота у використанні.</p>

Ризик ненадійності конфіденційності даних користувачів	Низька	Високий	1. Використання багаторівневого захисту даних. 2. Впровадження шифрування. 3. Систематичні перевірки системи.
Високий ризик конкуренції з великими платформами	Висока	Середній	1. Створення нововведень та унікальних конкурентних переваг (додатковий функціонал, співпраця з популярними платформами)
Проблема з залученням цільової аудиторії	Середня	Середній	1. Проведення аналізу ринку та створення чіткої маркетингової стратегії.
Низька якість роботи платформи на різних пристроях	Середня	Середній	1. Проведення тестування на всіх широко вживаних пристроях та браузерах. 2. Залучення професійних тестувальників.

Джерело: створено автором.

Кількісний та якісний аналіз

Кількісний аналіз

1. Ключові показники ефективності (KPI).
2. Зменшення повернення товару до <14,5%.
3. Зростання середнього коефіцієнту конверсії з 0,95% до 2,7%.
4. Економія часу на визначення розміру для покупців з 5 хвилин до декількох секунд.
5. Зниження витрат на доставку 15-25%.

Фінансові результати малого бізнесу, які використовують цю систему, можуть очікувати зріст річного доходу на 10-15%.

Якісний аналіз

1. Покращення взаємодії з клієнтами. Покупці зможуть побачити, як одяг буде виглядати на них самих або на 3D-аватарці, мінімізуючи хвилювання перед покупкою. Висока точність системи дозволить клієнтам без стресу обирати одяг онлайн.

2. Підвищення конкурентоспроможності. Завдяки впровадженню інновацій малий бізнес зможе виділитися серед великих компаній на ринку.

3. Сприяння екологічності. Зменшення кількості повернень товарів позитивно вплине на навантаження на логістичні ланцюги та обсяг упаковки.

Оцінка економічної ефективності інноваційного проєкту «Віртуальні примірки для онлайн-магазинів»

Проведення економічної оцінки-важливий етап аналізу здійсненності реалізації інноваційного проєкту. Це дозволяє визначити, чи виправдовує проєкт вкладені ресурси, і оцінити його потенційну ефективність з фінансової точки зору (Пойда-Носик & Черленяк, 2017).

1. Період окупності (PaybackPeriod, PP). Цей показник показує, як довго проєкт може повертати вкладені кошти.

Початкові інвестиції 240 000 грн, прогнозований щорічний дохід 150 000 грн, період проєкту 5 років, дисконтні ставки $r_1=0,5$; $r_2=0,6$.

$$PP = \frac{\text{сума інвестицій}}{\text{щорічний дохід}} = \frac{240\,000}{150\,000} = 1,6 \text{ років. (3.1)}$$

Термін окупності становить приблизно 1 рік і 7 місяців, що є позитивним показником, особливо для інноваційного малого бізнесу, оскільки допомагає швидко компенсувати витрати.

2. Чиста теперішня вартість (NPV). Може враховувати зміни співвідношення ціни та якості з часом та оцінювати загальний економічний вплив проєкту.

Дисконтна ставка 10%, очікувані щорічні грошові потоки 150 000 грн, період аналізу 5 років.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF^t}{(1+r)^t} - C, \text{ де } CF^t \text{ - грошовий потік у період } t, r \text{ - ставка дисконту,}$$

(3.2)

t-номер періоду, n-загальна кількість періодів, C- початкові інвестиції/витрати.

$$NPV = \frac{150\,000}{1.1} + \frac{150\,000}{1.1^2} + \frac{150\,000}{1.1^3} + \frac{150\,000}{1.1^4} + \frac{150\,000}{1.1^5} - 240\,000$$

$$NPV \approx 136363 + 123966 + 112696 + 102451 + 93177 - 240000 = 328618 \text{ грн.}$$

NPV \approx 328 618 грн показує, що проєкт є економічно вигідним. Це значення свідчить про те, що після врахування початкових витрат і дисконтування очікуваних грошових потоків чистий прибуток буде у розмірі 328 618 грн.

3. IRR (внутрішня норма прибутковості). IRR — це ставка дисконтування, за якої NPV = 0.

$$NPV = \sum \left(\frac{CF}{(1+IRR)^t} \right) = \text{початкові інвестиції. (3.3)}$$

$$\text{Якщо ставка } 50\% (r=0,5): NPV = \frac{150\,000}{(1+0,5)^1} + \frac{150\,000}{(1+0,5)^2} + \frac{150\,000}{(1+0,5)^3} + \frac{150\,000}{(1+0,5)^4} + \frac{150\,000}{(1+0,5)^5} - 240\,000 = 100000 + 66667 + 44444 + 29630 + 19753 \approx 260494$$

$$NPV = 260494 - 240000 = 20494$$

$$\text{Якщо ставка } 60\% (r=0,6): NPV = \frac{150\,000}{(1+0,6)^1} + \frac{150\,000}{(1+0,6)^2} + \frac{150\,000}{(1+0,6)^3} + \frac{150\,000}{(1+0,6)^4} + \frac{150\,000}{(1+0,6)^5} - 240\,000 = 93750 + 58594 + 36621 + 22874 + 14309 \approx 226148$$

$$NPV = 226148 - 240000 \approx -13852$$

IRR знаходиться між 50% і 60%. Для точного значення обчислимо:

$$IRR = 50\% + \frac{20494}{20494 - (-13852)} \times 10\% \approx 55,66\%$$

Це показує, що проєкт є високорентабельним, оскільки IRR значно перевищує 10% (ставку дисконту).

$$\mathbf{4. PI (індекс прибутковості).} PI = \frac{\text{Сума дисконтованих грошових потоків}}{\text{Початкові інвестиції}} \quad (3.4),$$

$$PI = \frac{136363 + 123966 + 112696 + 102451 + 93177}{24000} \approx 2,37.$$

На кожну вкладену гривню проєкт приносить 2,37 грн доходу, що вказує на його ефективність.

Дані для розрахунків базувалися на прогнозованих значеннях доходу та витрат. Результати показують, що проєкт є економічно вигідним, має швидкий період окупності (1,6 роки) і високі індекси прибутковості ($PI = 2,37$). Це підтверджує доцільність інвестицій у віртуальні примірки для онлайн-магазинів.

Проведена оцінка економічної ефективності проєкту «Віртуальні примірки для онлайн-магазинів» демонструє його значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Показники економічної доцільності, такі як NPV у розмірі 328 618 грн та IRR на рівні 55,66%, вказують на те, що інвестиції в проєкт є не лише виправданими, але й дуже перспективними.

Цей проєкт має всі шанси не лише оптимізувати операційні витрати, а й зміцнити позиції бізнесу на ринку завдяки використанню сучасних технологій. Інноваційність сервісу забезпечить унікальний досвід для покупців, що підвищить їхню лояльність і залучить нову аудиторію.

Моніторинг ефективності

Моніторинг ефективності — це фінальний, але надзвичайно важливий етап реалізації проєкту. Саме він допомагає зрозуміти, наскільки віртуальні примірки виправдали очікування бізнесу та клієнтів. Зокрема, це підтверджується у роботі «Управління проєктами», де підкреслено важливість інформаційних систем для моніторингу та контролю ресурсів (Блага, 2020).

Головна мета моніторингу — оцінити вплив проєкту на ключові показники ефективності (KPI), такі як фінансові результати, операційні процеси та задоволеність клієнтів. Один із ключових аспектів — зменшення кількості повернень товарів. Віртуальні примірки допомагають клієнтам ще до покупки обрати свій ідеальний розмір чи фасон, що мінімізує ризик розчарувань і повернень. Це, своєю чергою, знижує витрати на логістику й обробку товарів, дозволяючи бізнесу працювати ефективніше.

Ще один важливий KPI — зростання кількості успішних покупок. Якщо клієнтам зручно користуватися системою, вони швидше приймають рішення про покупку. Це не лише збільшує обсяги продажів, а й формує довіру та лояльність клієнтів до бренду. Адже зручний і сучасний сервіс завжди залишає позитивне враження, що мотивує покупців повертатися знову.

Для ефективного моніторингу важливо збирати дані про частоту використання функції примірки, зміни у продажах, логістичних витратах та інших ключових показниках. Крім цього, будуть проводитися опитування клієнтів, щоб отримати зворотний зв'язок про їхній досвід користування системою. У цьому розділі було проведено ґрунтовний аналіз інноваційного проекту, спрямованого на впровадження системи віртуальних примірок для онлайн-магазинів. Мета цього проекту — посилення конкурентоспроможності малого бізнесу в складних умовах війни.

Завдяки SWOT-аналізу вдалося виявити ключові переваги проекту: його інноваційний характер, зручність для споживачів та здатність суттєво знизити витрати, пов'язані з поверненням товарів. Розроблена матриця відповідальності та чітко визначені ролі учасників демонструють, наскільки важливою є злагоджена організація роботи всіх залучених сторін.

Економічна оцінка проекту підтверджує його фінансову привабливість. Позитивний показник чистої теперішньої вартості (NPV) та високий внутрішній коефіцієнт рентабельності (IRR) свідчать про економічну ефективність і перспективність ідеї. Аналіз ризиків дозволив виявити потенційні виклики та розробити стратегії їхньої мінімізації, що підвищує шанси на успішну реалізацію. Чітке визначення цільової аудиторії стало основою для створення проекту, який відповідає потребам споживачів і враховує специфіку сучасного ринку.

Етапи впровадження системи були детально описані: від початкового планування до повномасштабного запуску. Такий послідовний підхід, що базується на аналізі ринкових умов і потреб клієнтів, забезпечує

структурованість процесу та знижує ймовірність виникнення неврахованих проблем.

Цей проєкт демонструє, як інновації здатні стати ключовим інструментом не лише для адаптації до викликів, але й для розвитку малого бізнесу. Якщо в процесі реалізації проєкту буде збережена увага до ключових аспектів — система віртуальних примірок може стати не лише успішною ініціативою, а й прикладом для впровадження інших інноваційних технологій у сфері електронної комерції.

ВИСНОВОК

Ситуація, у якій зараз перебуває малий бізнес в Україні, потребує рішучих дій і адаптації. Старі підходи більше не працюють у реаліях війни. Впровадження інновацій стає не просто перевагою, а умовою виживання. Бізнеси, які швидко реагують на виклики, використовують цифрові інструменти та змінюють підходи до роботи з клієнтами, мають значно більше шансів залишитися на плаву і навіть процвітати.

Війна показала, що кризи можуть створювати не лише проблеми, а й можливості для розвитку. Наприклад, використання технологій, таких як віртуальні примірки, автоматизація чи персоналізовані сервіси, дозволяє не лише підвищити рівень обслуговування, але й зміцнити довіру клієнтів. Це допомагає знизити витрати, зменшити повернення товарів і утримувати клієнтів навіть у складних умовах.

Особливо під час війни, коли люди стали більш обережними щодо споживання, можливість «перевірити» продукт без фізичного контакту створює відчуття безпеки та довіри. Це допомагає зменшити кількість повернень продукції, тим самим значно скорочуючи витрати бізнесу на логістику та зберігання.

Такі технології, як віртуальна примірка, не є просто трендом чи забавкою для великих компаній. Вони не тільки дозволяють малим підприємцям утримувати свої позиції на ринку, але й створюють унікальний клієнтський досвід, який відрізняє їх від конкурентів, створюючи відчуття персоналізації та уваги до потреб кожного клієнта.

Зрештою, лише ті компанії, які наважаться ризикувати та використовувати інновації для підвищення конкурентоспроможності, матимуть шанс вижити в умовах війни та зміцнити свої позиції на ринку. Саме такі бізнеси можуть стати лідерами, адже в умовах економічної нестабільності та загострення конкуренції вміння швидко адаптуватися, впроваджувати нові технології та знаходити індивідуальний підхід до клієнтів стає основою сталого зростання та успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дудар, Т. Г., Мельниченко, В. В. (2009). Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.
2. Пойда-Носик, Н. Н., Черленяк, І. І. (2017). Управління інноваційними проектами. Ужгород: Ужгородський національний університет.
Доступно за посиланням:
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/20992/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.2017.pdf>
3. Мельник, Л. Г. (Ред.). (2012). Економіка підприємства: Підручник. Суми: Університетська книга. Доступно за посиланням:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
4. Блага, Н. (2020). Управління проектами: Навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. Доступно за посиланням:
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%d0%b1%d0%bb%d0%b0%d0%b3%d0%b0%20%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%94%d0%ba%d1%82%d0%b0%d0%bc%d0%b8.pdf>
5. Мельник, Л. Г., & Карінцева, О. І. (Ред.). (2021). Економіка і бізнес: Підручник. Суми: Університетська книга. Доступно за посиланням:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
6. Сотник, І., & Таранюк, Л. (2018). Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Суми: Університетська книга. Доступно за посиланням:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
7. Ярошенко, Ф. О. (Ред.). (2010). Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. Київ: Новий друк.
8. Пойда-Носик, Н. Н., & Черленяк, І. І. (2017). Управління інноваційними проектами: навчальний посібник. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла».

9. Касьянова, Н. В., & Яцюк, С. С. (2019). Управління ризиками інноваційного проекту.
10. Васютіна, І. О. (2011). Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 114–118.
11. Коваленко, В. О. (2013). Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Економіка підприємства, (2), 15–18.
12. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни. Доступно за посиланням: <https://www.business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-rovnomasshtabnoi-viiny> (Дата звернення: 15.11.2024).
13. Бойко, В. В. (2008). Економіка підприємства України: Навчальний посібник (4-е вид., перероб. і доп.). Дніпро: Національний гірничий університет.
14. Пуцентейло, П. Р. (2015). Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка, (4) (59), 80–86.
15. Севрук, І. М., & Тропиніна, А. С. (2019). Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації. Бізнес Інформ, (5), 20–28.
16. Хринюк, О. С., & Ткач, О. В. (2017). Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства. Сучасні проблеми економіки та підприємництва, (19), 242–252.
17. Трещов, М. М. (2009). Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Економічний простір, (23/1), 118–126.
18. Юдін, М. (2010). Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. Економіст, (6), 40–51.
19. Летуновська, Н., Сагер, Л., & Сигида, Л. (2019). Формування стратегії випереджувального інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0. Економічний аналіз, (2), 53–61.

- 20.Бойчук, Н. Я., & Малинка, К. С. (2016). Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, (17), 54–62.
- 21.Боковець, В. В. (2016). Менеджмент в контексті маркетингу. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 29 листопада 2016 р., 17–19. Львів: Львівський інститут МАУП.
- 22.Васильців, Т. Г. (2013). Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України: зб. наук.-тех. пр., (23/2), 248–252.
- 23.Демчук, Н. І., Донських, А. С., Ясинський, В. М. (2017). Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство, (13), 424–430.
- 24.Дашко, І. М. (2020). Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава, (5), 108–110.
- 25.Касич, А. О. (2016). Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць, (25/2), 79–85.
- 26.Пивавар, І. В., Пономаренко, О. О., & Лісна, І. Ф. (2019). Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Бізнес Інформ, (9), 345–354.
- 27.Самойленко, В. В. (2021). Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Інтелект ХХІ, (1), 59–65.
- 28.Гук, О. В. (2016). Модель конкурентоспроможності економіки України та її складові. American Scientific Journal, (2/2), 76–79.
- 29.Яцура, В. В., & Замроз, М. В. (2011). Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту.

30. Адаменко, О. А. (2010). Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. Наукові праці Національного ун-ту харчових технологій, (35), 5–10.
31. Жихор, О. Б. (2009). Оцінка ефективності інноваційних проектів підприємства: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Харків.