НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту та маркетингу

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

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

Студент IV курсу групи 22.07 _____ Базильчук Юрій Миколайович

(підпис)

Науковий керівник __ _____ к.е.н., доц. Пархоменко В.В.

(підпис)

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., професор Л.В. Лазоренко

(підпис)

Київ 2026

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

КРБ_Базильчук_Юрій

Автор	Науковий керівник / Експерт	ІД документу
---	**Пархоменко В.В.**	**333903401**

ОРГАНІЗАЦІЯ

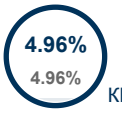
Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

ЗВІТ

Дата звіту	Дата редагування
5/17/2026	---

Обсяг знайдених подібностей

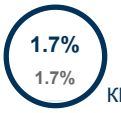
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

13197

Кількість слів



КЦ

111125

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	1
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	51

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз	Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Tkachenko_KMR_Viadrova.pdf [redacted] 11/30/2023	34 (0.26 %)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Освітній ступінь - ***бакалавр***
Галузь знань ***- 07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Базильчука Юрія Миколайовича

1. Тема роботи: «МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
Керівник роботи: к.е.н., доцент Пархоменко В.В.

затверджені наказом НАСОА від 10 грудня 2025 року № 430
2. Строк подання студентом роботи: 20 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам інноваційної діяльності підприємств-суб'єктів ЗЕД.

4. Зміст інформаційно-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та особливості інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД; дослідити механізм розвитку інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД; провести аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД»; оцінити стан інноваційної діяльності та визначити стратегічні напрями її розвитку досліджуваного підприємства; розробити пропозиції щодо вдосконалення механізму розвитку інноваційної діяльності на досліджуваному підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**17.02.2026-20.02.2026**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.02.2026-28.02.2026**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**01.03.2026-25.03.2026**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**26.03.2026-15.04.2026**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**16.04.2026-06.05.2026**
6.	Оформлення вступу і висновків	**07.05.2026-14.05.2026**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.05.2026-19.05.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**20.05.2026**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**20.05.2026-01.06.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**18.06.2026-26.06.2026**

Студент_____Ю.М.Базильчук

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТАЗЕД 6
1.1. Сутність та особливості інноваційної діяльності підприємства – суб'єктаЗЕД 6
1.2. Механізм розвитку інноваційної діяльності підприємства – суб'єктаЗЕД .. 11
РОЗДІЛ 2 20
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АУКТІОН ГРУП» 20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АУКТІОН ГРУП» 20
2.2. Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП» 28
2.3. Оцінка інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП» 33
РОЗДІЛ 3 49
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АУКТІОН ГРУП» 49
3.1. Стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП» 49
3.2. Удосконалення механізму розвитку інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП» 55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку світової економіки інноваційна діяльність є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств, особливо тих, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Посилення міжнародної конкуренції, швидкий розвиток технологій, цифровізація бізнес-процесів та зміна вимог споживачів змушують підприємства постійно шукати нові підходи до організації діяльності, удосконалювати продукцію та впроваджувати сучасні управлінські рішення.

Для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності інновації мають особливе значення, оскільки саме вони дозволяють адаптуватися до змін міжнародного ринку, підтримувати належний рівень конкурентоспроможності та формувати стійкі позиції у зовнішньому середовищі. Водночас інноваційний розвиток українських підприємств сьогодні ускладнюється економічною нестабільністю, наслідками воєнного стану, порушенням логістичних зв'язків, зростанням витрат та високим рівнем ризиків ведення бізнесу.

За таких умов особливої актуальності набуває питання формування ефективного механізму розвитку інноваційної діяльності підприємства, який би забезпечував не лише впровадження нововведень, а й створював умови для довгострокового розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності підприємств досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер, Л. Федулова, С. Ілляшенко, В. Геєць та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання розвитку інноваційної діяльності підприємств- суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних умов функціонування українського бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад формування механізму розвитку інноваційної діяльності підприємства –

суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та розробка напрямів його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- розглянути сутність та особливості інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД;
- дослідити механізм розвитку інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД;
- провести аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП»;
- оцінити стан інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП»;
- визначити стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізму розвитку інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП».

Об'єктом дослідження є процес розвитку інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування механізму розвитку інноваційної діяльності підприємства – суб'єктаЗЕД.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Методи аналізу, синтезу та логічного узагальнення застосовано при дослідженні теоретичних засад інноваційної діяльності підприємства. Методи порівняння, групування та табличний метод використано для аналізу фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП». Графічний метод застосовано для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали,

фінансова звітність ТОВ «АУКТІОН ГРУП», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму розвитку інноваційної діяльності підприємства, які можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП».

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок. Робота містить 12 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТАЗЕД

1.1. Сутність та особливості інноваційної діяльності підприємства – суб'єктаЗЕД

У сучасному світі, що характеризується швидким технологічним прогресом і високою конкуренцією на ринку, бізнесу доводиться постійно адаптуватися шляхом впровадження нових технологій, які формують його конкурентні позиції. Особливе значення в цьому контексті має інноваційна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, яка являє собою процес створення та комерціалізації нововведень відповідно до вимог міжнародного ринку. Засновником теорії інновацій вважається австрійський економіст Йозеф Шумпетер. У своїй праці «Теорія економічного розвитку» (1911 рік) він окреслив інновації як ключовий двигун економічного зростання, даючи їм визначення «нових комбінацій». До таких комбінацій належить створення нових продуктів, застосування нових методів виробництва, освоєння ринків і реорганізація галузей. Концепція Шумпетера заклала фундамент для розуміння механізмів ринкової динаміки й інноваційного розвитку в сучасному світі.

Інший провідний економіст, Майкл Портер, вбачає в інноваціях потужний інструмент для здобуття конкурентних переваг. На його думку, інновації проявляються в новому дизайні продуктів, у підходах до маркетингу та виробничих процесах. Сьогодні інновації розглядаються як комплексний процес створення та реалізації якісних змін – ідей, продуктів або технологій, які забезпечують конкурентні переваги й відкривають нові можливості в різних сферах. У науковому дискурсі це поняття нерозривно пов'язане з такими категоріями, як інноваційна діяльність, інноваційний процес і технології.

Таким чином, інновація – це не просто ідея чи задум, а конкретний результат діяльності, що обов'язково передбачає його практичне комерційне впровадження.

Визначення терміна «інноваційна діяльність» докладно систематизовано й представлено в таблиці 1. 1 для детальнішого аналізу.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «інноваційна діяльність»

Автор	Визначення поняття
Господарський кодекс України [2]	діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науковотехнічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя
С.М. Ілляшенко та ін. [9]	процес створення, провадження та поширення інновації.
Н.В. Краснокутська [15]	діяльність колективу, спрямована на забезпечення доведення науково-технічних ідей, винаходів до результату, придатного до практичного застосування та реалізації їх на ринку з метою задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах
Т.О. Скрипко [30]	процес, спрямований на реалізацію результатів завершення наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичної діяльності, а також супутні наукові дослідження і розробки.

Джерело: створено автором на основі[2,10,17,30,35].

Отже, інноваційні діяльність – це процес творення, впровадження та вдосконалення свіжих ідей, продуктів, послуг, технологій чи процесів з метою поліпшення ефективності, конкурентоспроможності та розвитку організацій, суспільства чи економіки в цілому [32].

Узагальнення наведених підходів дає змогу розглядати інноваційну діяльність підприємства як комплекс взаємопов'язаних складових, що

охоплюють технологічні, продуктові, процесні, маркетингові, управлінські та цифрові зміни. Така діяльність не обмежується створенням нової продукції, а передбачає системне оновлення різних сфер функціонування підприємства, що в підсумку сприяє підвищенню його ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. Основні складові інноваційної діяльності підприємства подано на рис. 1.1.

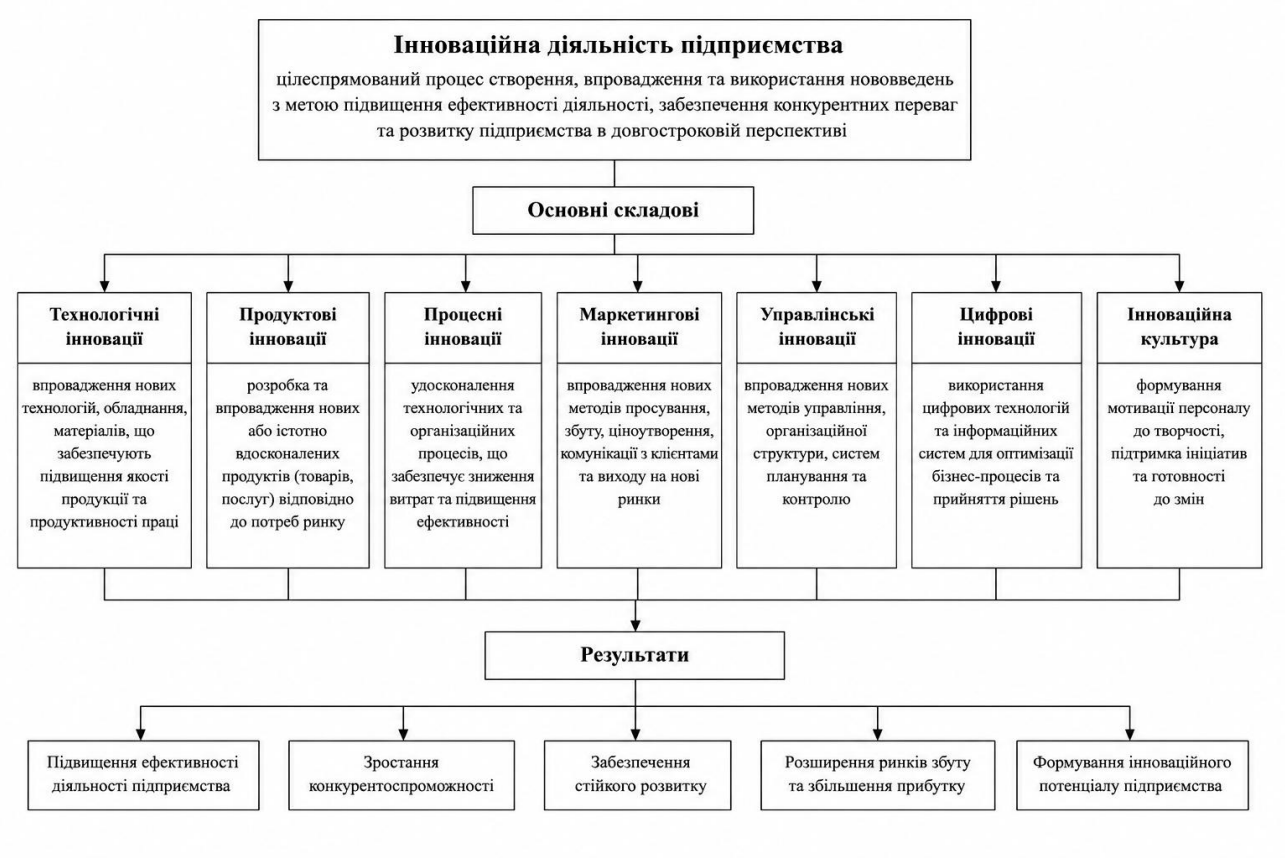


Рис. 1.1. Основні складові інноваційної діяльності підприємства

Джерело: [5; 7; 9; 15; 17; 23].

Як зазначається у праці Е. Шацької, лідерами світових рейтингів конкурентоспроможності стають лише ті держави, чий економічний успіх спирається на запровадженні інновацій: Фінляндія, Велика Британія, Нідерланди, Сінгапур, Японія, США, Південна Корея, Ірландія. Високі позиції забезпечуються не просто ресурсами, а саме застосуванням передових технологій, креативних рішень та науково-технічного потенціалу [33].

Для оцінки інноваційної діяльності підприємства необхідно використовувати показники, які варто згрупувати в три блоки:

1- показники інноваційної активності та результативності, тобто інвестиції в нововведення, кількість нових технологій виробництва та нових видів продукції, обсяг виробництва новаторської та наукомісткої продукції у натуральному та вартісному вираженні, обсяг експорту новаторської та високотехнологічної наукомісткої продукції у натуральному та вартісному вираженні;

2 - показники інноваційної активності та інноваційного розвитку, куди будуть входити: питома вага нових технологій та новаторських видів продукції у їх загальній кількості, частка новаторських видів продукції та частка складної наукомісткої продукції в їх загальній кількості та у загальному обсязі виробництва, показники якості окремих видів продукції, частка новаторської продукції в обсязі ринку;

3 - комплексні показники (індикатори) ефективності інноваційної діяльності, а саме: приріст фінансового результату, термін окупності інновацій, середня тривалість інноваційного процесу, частка працівників, умови праці яких були покращені.

Щодо головних ознак інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД, то до них слід зарахувати:

- високу пристосованість, тобто потребу відповідати не лише внутрішнім, а й суворим світовим стандартам (ISO, CE тощо);

- технологічну трансфертність, а саме залучення закордонних технологій та продаж власних патентів/ліцензій;

- ризиковість, це не лише інноваційні ризики, додаються валютні, політичні та митні перепони;

- інтелектуальну капіталізацію, тобто значна частина нематеріальних активів у структурі вартості продукції.

Інноваційна діяльність підприємства може реалізовуватися у різних формах залежно від характеру змін, сфери впровадження та цільового спрямування інновацій. У науковій літературі найбільш поширеним є поділ інновацій на продуктові, технологічні, організаційні, маркетингові та управлінські. Класифікація інновацій дозволяє більш комплексно оцінити напрями інноваційного розвитку підприємства та визначити їх вплив на результати діяльності суб'єкта ЗЕД. Основні види інновацій подано на рис. 1.2.

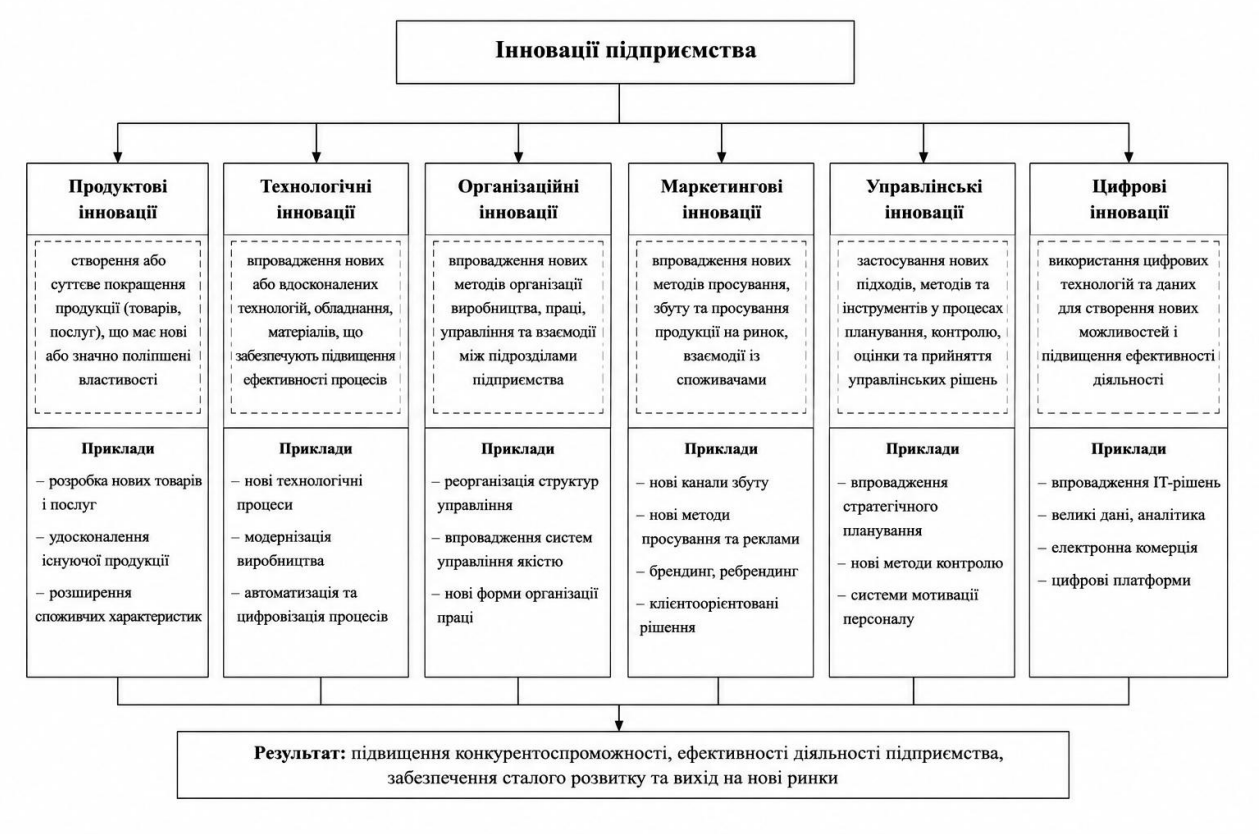


Рис. 1.2. Класифікація інновацій у діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [9; 12; 15; 17; 22; 30].

Тобто, для дієвішої реалізації власних надбань підприємства змінюють поодиноке освоєння впроваджень новацій на розгорнутий комплексний процес стосовно генерування та впровадження інновацій, а саме, стають на рейки інноваційного поступу.

Розглядаючи праці дослідників, можна дійти висновку про багатогранність концепту «інноваційний розвиток». На сьогодні не існує спільного підходу до

визначення цієї категорії, інноваційний розвиток сприймається вченими як різнманітні трансформації, що мають спричинити покращення фукціонування компаній. За проведеними дослідженнями К. Дорошкевич, Н. Колінко, Р. Дзвоника [5] було з'ясовано, що переважно *інноваційний розвиток* підприємства розглядається науковцями як :

– процес, що передбачає імплементацію інноваційних ідей та реалізацію інноваційного потенціалу;

– зміна стану підприємства на підставі інновацій із метою досягнення позитивних зрушень;

– забезпечення оновлення та проведення реформ на основі інновацій.

Отже, під *інноваційним розвитком* розуміємо постійне вдосконалення процесів та продукції для підвищення ефективності бізнесу. Такий підхід забезпечує зміцнення позицій на ринку, зростання прихильності споживачів та збільшення конкурентних переваг тощо.

1.2. Механізм розвитку інноваційної діяльності підприємства – суб'єктаЗЕД

Перехід від сировинної моделі експорту до високотехнологічної економіки стає можливим тільки за умови впровадження ефективного механізму інноваційного розвитку, зокрема для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Для аналізу сутності поняття інноваційного механізму розвитку варто звернутися до наукових праць А. Дунської, яка запропонувала теоретико-методологічний підхід до його осмислення [7].

На основі робіт Алли Дунської та інших дослідників можна зазначити, що інноваційний механізм розвитку підприємства, особливо в контексті зовнішньоекономічної діяльності, розглядається як динамічна система, здатна трансформувати зовнішні стимули у внутрішні якісні зміни.

Важливим є розмежування понять «механізм управління» й «механізм розвитку», що акцентується у працях В. Буркова та В. Ірикова. Згідно з їх підходом, механізм управління передбачає прийняття рішень і застосування зовнішніх впливів для реалізації цілей.

Водночас механізм розвитку, за визначенням Н. В. Афанасьєва, є внутрішньо притаманною системою, яка забезпечує якісне самовдосконалення об’єкта шляхом його поступових перетворень. Щодо специфіки інноваційного механізму розвитку, А. Р. Дунська характеризує його як динамічну систему, що реагує на дві основні групи впливів: екзогенні та ендогенні чинники [7].

Екзогенні фактори включають зміни в зовнішньому середовищі, зокрема ринкові коливання, глобальні стандарти та нормативи, які мають безпосередній вплив на суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Ендогенні фактори представлені організаційними та економічними передумовами, що формуються всередині підприємства під тиском необхідності адаптації до зовнішніх викликів.

З метою практичної реалізації інноваційного механізму розвитку А Дунська, ґрунтуючись на розвідках М. Круглова, пропонує структурування комплексного управлінського механізму за чотирма основними складовими для забезпечення ефективної діяльності суб’єктів ЗЕД [7]:

1- економічні механізми, які включають:

– ринкове ціноутворення та конкуренцію через адаптацію цінової стратегії до глобальних ринкових умов;

– фінансування, зокрема за рахунок самофінансування та міжнародних інвестицій для підтримки виробничого та інноваційного потенціалу;

– державне регулювання через інструменти підтримки експорту та стимулювання інновацій;

2- правові механізми:

– застосування норм господарського й корпоративного права відповідно до міжнародних стандартів і законодавств країн-партнерів;

– арбітражні процедури для вирішення правових спорів у зовнішньоекономічній діяльності;

3- політичні механізми: узгодження зовнішньоекономічної й інноваційної політики підприємств із національними стратегіями розвитку та глобальними трендами.

4- мотиваційні механізми, спрямовані на створення стимулів для персоналу з метою підвищення якості праці та підтримки ініціативності в сфері інноваційного розвитку.

За словами Л. Лесакової [37], інноваційність механізму в контексті ЗЕД не завжди потребує створення революційних відкриттів. Вона полягає у здатності суб'єкта знаходити унікальні шляхи оптимального поєднання наявних ресурсів і можливостей.

На думку В. С. Найдюка [24], інноваційний процес є спрямованим на створення нових можливостей для підприємства. Таким чином, для підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), інноваційний механізм розвитку виступає важливим інструментом формування інноваційного потенціалу, що дозволяє досягти якісно вищих результатів навіть за умов обмежених ресурсів.

Узагальнюючи концепції, представлені в роботах А. І. Сухорукова та М. А. Йохни [32, 15], можна зазначити, що організаційно-економічний механізм розглядається як системна сукупність засобів, методів і управлінських рішень, завдяки яким підприємство має можливість досягати поставлених цілей максимально ефективно. Це особливо помітно в контексті ЗЕД через запровадження ресурсоощадних технологій, інноваційних управлінських підходів, а також адаптації до принципів сталого розвитку, зокрема шляхом впровадження практик соціальної відповідальності та забезпечення екологічної безпеки. Таким чином, організаційно-економічний механізм розвитку інноваційного підприємництва можна визначити як структуровану систему управління, орієнтовану на підтримку циклу відтворення. Ця система включає

взаємопов'язаний набір елементів (цілей, принципів, методів, інструментів, форм, ресурсів), які реалізуються господарськими суб'єктами та підлягають коригуванню за допомогою механізму зворотного зв'язку.

Узагальнення наукових підходів до трактування інноваційного механізму розвитку підприємства дає можливість представити його як цілісну систему взаємопов’язаних елементів, що забезпечують формування, реалізацію та підтримку інноваційного розвитку підприємства – суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності. До складу такого механізму входять цілі, принципи, ресурси, методи управління, інструменти реалізації та система зворотного зв’язку. Структуру механізму розвитку інноваційної діяльності підприємства подано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура механізму розвитку інноваційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7; 15; 17; 22; 31; 36].

Розглядаючи зазначений механізм як реальну структуру, що охоплює правила, інструменти та методи оцінювання, ми спостерігаємо перехід від традиційної концепції подолання ринкових недоліків до сучасної парадигми інноваційної політики. Остання зосереджує увагу на активному формуванні спроможностей як окремих компаній, так і більш широких економічних екосистем [7].

Перехід до концепції формування інноваційного механізму на мікрорівні, згідно з поглядами А. Дунської, базується на інтеграції принципів самоорганізації та сталого розвитку. Це узгоджується із сучасними підходами до інноваційної політики (Cirera et al., 2020 [37]), у яких знання та ресурси з зовнішнього середовища виступають каталізаторами організаційних змін в напрямку саморегульованих і саморозвивальних систем.

Для зручності аналізу та підвищення наочності запропоновано деталізувати структуру інноваційного механізму (табл. 1.2). Це надасть змогу впорядкувати ключові аспекти сталого розвитку в контексті операційних характеристик діяльності підприємства.

Розглянутий механізм визначає інноваційне підприємництво як комплексну діяльність, спрямовану на розробку та комерціалізацію технологічних, продуктових або організаційних нововведень.

Таблиця 1.2

Концептуальні засади формування інноваційного механізму розвитку підприємства

Складова елемента	**Характеристика та змістове наповнення**
Фундаментальна концепція	Сталий розвиток: баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою
Цільова орієнтація (Мета)	Забезпечення адаптивного та системного розвитку через впровадження оптимальних типів інновацій (управлінських, продуктових, технологічних, маркетингових) в умовах дефіциту ресурсів
Принципи функціонування	Комплексність, самоорганізація, альтернативність, динамічність, системність та орієнтація на результат ($E_{eff} \rightarrow$ max при $R \leq$ Rlim)

Продовження табл. 1.2

Критичні передумови	1. Наявність інноваційного потенціалу. 2.Формування інноваційно орієнтованої моделі поведінки. 3. Створення сприятливого внутрішнього клімату. 4.Перехід до саморозвивальних організаційних структур

Джерело: складено автором

Такий підхід розширює традиційне уявлення про інновації, що переважно асоціювалися з високотехнологічним сектором, та визнає ключову роль організаційних і бізнес-модельних інновацій для успішної інтеграції у глобальні ринки. Сучасна парадигма базується на неошумпетеріанській концепції «інновація–динаміка–продуктивність», акцентуючи увагу на взаємозв'язку між ефективністю державної політики, якістю інституційного середовища та розвитком інноваційних процесів, що є особливо актуальним для економік із високою ресурсною залежністю. У фокусі розгляду – використання комплексних інструментів, таких як залучення інвестицій, трансфер технологій та мобільність талантів, які дозволяють інтегрувати країну у глобальний простір знань і капіталу. Таким чином, зовнішні зусилля щодо відкритості економіки стають невід'ємною складовою побудови ефективної національної інноваційної системи. Водночас, міжнародна інтеграція може значною мірою підсилити внутрішній потенціал країни, але успішність такої взаємодії залежить від здатності національних установ адаптувати входження міжнародних фінансових та інтелектуальних потоків у контекст удосконалення власної технологічної бази. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності сучасних підприємств вимагає переходу від фрагментарного впровадження інновацій до створення інтегрованої системи управління. Ця система повинна забезпечувати стійкі конкурентні переваги на світових ринках. У цьому аспекті ключову роль відіграють інтеграція ресурсного потенціалу з ефективними інструментами його реалізації.

Теоретичною основою дослідження слугує синтез концепцій двох авторів: Ю. Б. Доброскок, яка трактує інноваційну стратегію як базис активізації

зовнішньоекономічної діяльності через використання інтелектуального капіталу (людського, структурного та реляційного) [4], а також А. Р. Дунської, котра обґрунтовує функціонування інноваційного механізму на принципах сталого розвитку. Застосування цих підходів дозволяє визначити інноваційний механізм суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності не лише як набір методів та інструментів, але й як саморозвивальну систему [7]. У межах цієї системи:

1 - інтелектуальний капітал (згідно з концепцією Ю. Б. Доброскок) розглядається як стратегічний ресурс і джерело інноваційних ідей [4];

2 - інноваційна стратегія виконує функцію координатора й визначає основні вектори адаптації і просування в міжнародному конкурентному середовищі;

3 - принципи сталого розвитку та адаптивності (за теорією А. Р. Дунської) забезпечують довгострокову життєздатність підприємства попри обмеженість ресурсів і високу волатильність світової економіки.

Синергія зазначених концепцій формує основу для побудови моделі, що об’єднує внутрішню стійкість підприємства з його здатністю до міжнародної відкритості. У цьому процесі зовнішні знання та ресурси ефективно перетворюються на внутрішні технологічні та управлінські компетенції. Реалізація успіху на глобальному ринку вимагає не лише збуту товарів, а й постійного впровадження інноваційних підходів. У ході дослідження пропонується інтеграція підходів Ю. Б. Доброскок і А. Р. Дунської, що дозволяє розкрити механізм функціонування підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Важливим аспектом функціонування інноваційного механізму є трансформація знань у практичні інноваційні рішення. За думкою Ю. Б. Доброскок, фундаментальним елементом успішного виходу на зовнішні ринки є інноваційна стратегія, яка сприяє ефективному використанню інтелектуального капіталу підприємства. Це включає такі складові:

- людський капітал (знання персоналу), що дозволяє краще розуміти потреби іноземних клієнтів;

- структурний капітал (патенти, бази даних), який уможливлює створення якісних продуктів;

- реляційний капітал (партнерські зв'язки), що забезпечує доступ до нових ринків.

Наступним кроком є аналіз функціонування самого інноваційного механізму. А. Р. Дунська пропонує трактувати його як систему, що базується на принципах сталого розвитку. Це передбачає не лише поточне отримання вигоди, а й довгострокове планування розвитку. Основу цього механізму складають такі принципи:

- адаптивність: здатність оперативно реагувати на зміни, зокрема цінову політику чи законодавчі обмеження в зарубіжних країнах;

- оптимальний вибір: за обмежених ресурсів (фінанси, час) механізм сприяє визначенню найефективнішого напряму інновацій, як-от модернізація виробничих технологій чи новаторські методи маркетингу;

- саморозвиток: створення системи управління, яка стимулює компанію до постійного оновлення та вдосконалення без зовнішнього спонукання.

Комбінація цих двох підходів демонструє таку логіку: підприємство використовує свій наявний інтелектуальний і реляційний капітал (відповідно до підходу Доброскок), інтегрує їх у стратегію інноваційного розвитку, а завдяки механізмам (за Дунською) перетворює ці ресурси на конкурентоспроможний товар або послугу для глобального ринку.

Функціонування інноваційного механізму підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності залежить від впливу комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішні фактори формуються під впливом міжнародного конкурентного середовища, державного регулювання, рівня розвитку технологій та ринкової кон'юнктури. Внутрішні фактори охоплюють ресурсний потенціал підприємства, кадрове забезпечення, фінансові можливості, рівень організації

інноваційних процесів та інноваційну стратегію. Основні фактори впливу на інноваційну діяльність підприємства – суб'єкта ЗЕД подано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємства – суб'єкта ЗЕД

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5; 7; 14; 18; 36; 39].

Таким чином, інноваційний механізм розвитку дозволяє підприємству не лише адаптуватися до умов міжнародної конкуренції, а й формувати стійкі конкурентні переваги на зовнішніх ринках. Отже, інноваційний механізм розвитку підприємства в контексті зовнішньоекономічної діяльності — це цілісна система, яка трансформує виклики міжнародного середовища в імпульс для внутрішнього вдосконалення. У цій схемі інновації стають базовим елементом, а сталий розвиток виступає стратегічним орієнтиром.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АУКТІОН ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АУКТІОН ГРУП»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «АУКТІОН ГРУП». У ході роботи використано офіційні нормативно-правові акти, внутрішню документацію підприємства, наукову та методичну літературу, інформацію з надійних інтернет-ресурсів, а також фінансову звітність компанії за період 2020–2025 років.

ТОВ «АУКТІОН ГРУП» функціонує як українська компанія, яка була офіційно зареєстрована 20 червня 2019 року. Основна діяльність підприємства пов'язана із продажем автомобілів та легкових автотранспортних засобів (згідно з КВЕД 45.11). Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Закарпатська, буд. 6. Очолює підприємство директор Хворенков Андрій Сергійович.

Розмір статутного капіталу компанії складає 1500000 грн. Окрім основного напряму діяльності, компанія спеціалізується також на таких додаткових послугах та видах діяльності, як:

- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- оптова та роздрібна торгівля деталями та аксесуарами для автотранспорту;
- вантажні автомобільні перевезення; - надання автомобілів і легкових транспортних засобів в оренду;
- діяльність у сфері ресторанного бізнесу та мобільного харчування;
- постачання готових страв для заходів;
- придбання та продаж власного нерухомого майна;

- надання в оренду й експлуатацію нерухомих об’єктів власного чи орендованого користування.

Додаткові дані про компанію доступні на спеціалізованих ресурсах, що відображають інформацію про юридичних осіб в Україні [23].

Місією ТОВ «АУКТІОН ГРУП» є забезпечення високоякісних послуг і продуктів у сфері продажу автотранспортних засобів, їхнього технічного обслуговування, а також у наданні клієнтам транспортних рішень, які відповідають їхнім потребам.

Основними стратегічними пріоритетами діяльності товариства є:

- задоволення споживацьких потреб шляхом надання якісної продукції та послуг у сегментах продажу автомобілів, технічного обслуговування, ремонту та торгівлі автозапчастинами;

- інноваційний розвиток завдяки впровадженню сучасних технологій і прогресивних підходів до продажу, обслуговування й оренди автотранспорту;

- сприяння сталому розвитку шляхом забезпечення економічного зростання і створення умов для довгострокової ефективної діяльності на українському ринку;

- підвищення життєвого рівня через зручні та ефективні послуги, спрямовані на покращення мобільності та задоволення потреб клієнтів. Компанія активно працює над розширенням сфер своєї діяльності, формуванням партнерських відносин і створенням нових можливостей для своїх клієнтів у рамках автомобільного сектора. Вона спрямована на розробку ефективних бізнес-рішень у галузі продажу транспортних засобів, їхнього технічного обслуговування та забезпечення транспортних послуг.

З точки зору правової організації ТОВ «АУКТІОН ГРУП» є товариством з обмеженою відповідальністю, що функціонує відповідно до ст. 140 Цивільного кодексу України. Це означає, що товариство є господарським суб'єктом зі статутним капіталом, розподіленим на частки, величина яких визначається установчими документами. При цьому компанія несе відповідальність за своїми

зобов'язаннями виключно власним майном. Учасники товариства, які сплатили свої частки в повному обсязі, несуть ризик збитків.

Основні характеристики товариства включають такі важливі аспекти:

- відсутність законодавчо визначених вимог щодо розміру та способу формування майна;

- майнова відповідальність товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) за своїми зобов’язаннями забезпечується всією сукупністю його активів.

Учасники ТОВ звільнені від субсидіарної майнової відповідальності за борги товариства, за умови повного внесення ними своїх часток у статутний капітал.

Обсяг корпоративних прав учасників товариства визначається пропорційно до розміру їхньої частки у статутному капіталі.

Розглядаючи обов’язки учасників товариства «АУКТІОН ГРУП», варто зазначити, що вони сприяють дотриманню положень Статуту і інших установчих документів, виконують рішення загальних зборів та управлінських органів товариства. Крім того, учасники мають виконувати свої зобов'язання перед товариством, зокрема ті, що стосуються майнової участі. Вони також повинні уникати розголошення комерційної таємниці чи конфіденційної інформації про діяльність товариства, а також дотримуватись інших обов’язків, зазначених у засновницьких документах.

Організаційна структура кожного підприємства має відображати його стратегічні пріоритети, цілі та завдання. Такий підхід обумовлений тим, що кожна сформульована ціль репрезентує окремий напрямок діяльності підприємства чи його функцію.

Етапи формування організаційно-управлінської структури на основі цілей товариства наведено на рисунку 2.1.

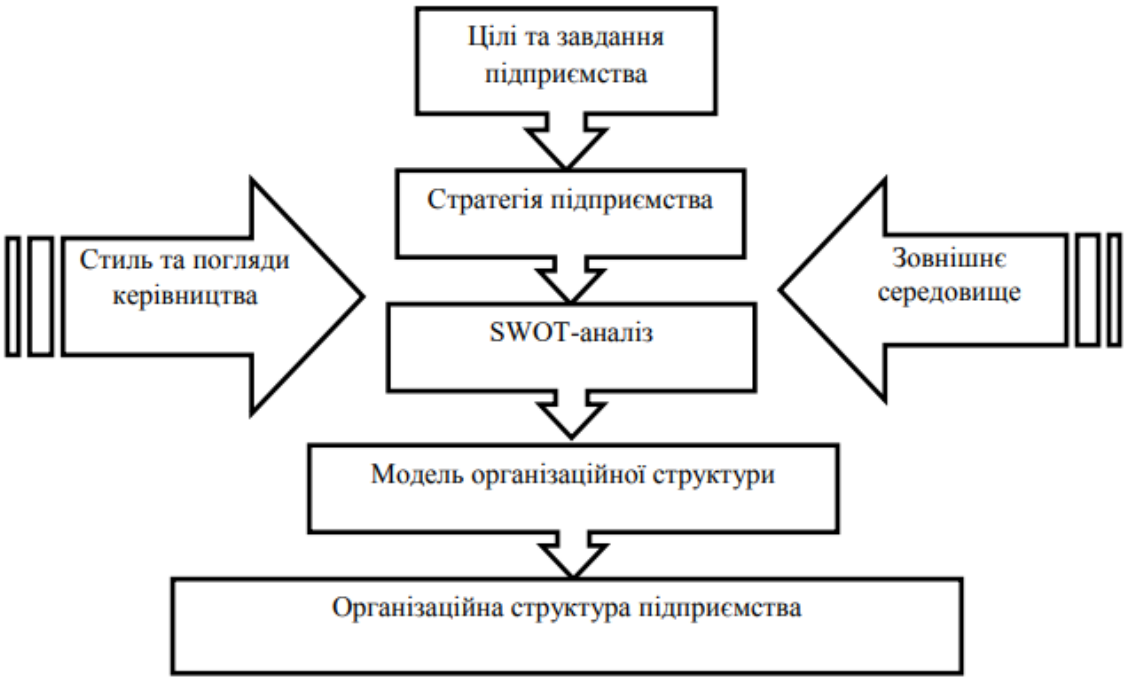


Рис. 2.1. Перехід від цілей до організаційної структури управління підприємством

Тісний зв'язок між стратегією та структурою можна проілюструвати найпростішою схемою (рис.2.2).

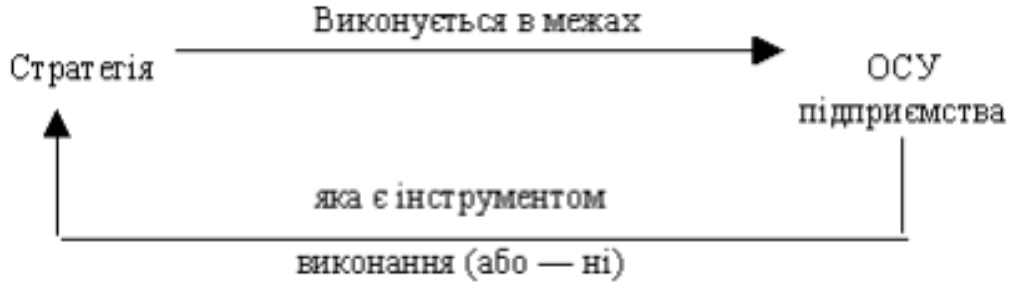


Рис. 2.2. Взаємозв'язок стратегії та структури

ТОВ «АУКТІОН ГРУП» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка представлена поєднанням лінійної та функціональної моделі управління. У цій структурі безпосереднє ухвалення рішень покладається на лінійні керівники, тоді як функціональні відділи здійснюють підготовку аналітики, планів і рекомендацій для підтримки управлінських рішень (що показано на рисунку 2.3).

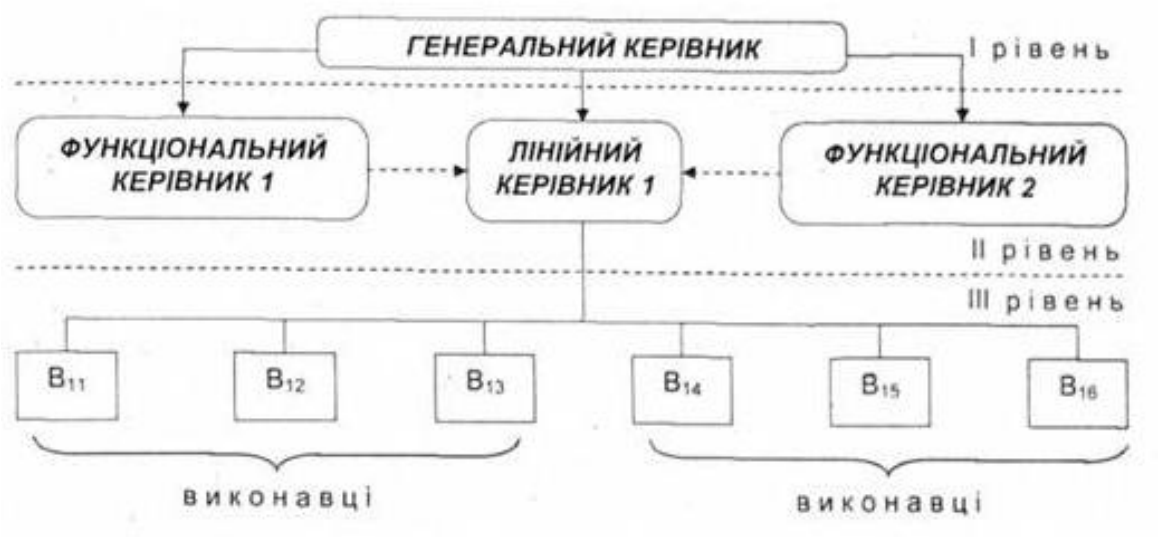


Рис. 2.3. Організаційна стрпуктура товариства

Структура базується на чіткому розподілі повноважень і зон відповідальності між різними функціями. До неї належать, наприклад, такі посади: керівники підрозділів з логістики, постачання, торгівлі, оренди тощо; їхні підлеглі, які виконують завдання у відповідних напрямках – працівники з логістики, постачання запчастин, торгівлі легковими авто, оренди тощо. Крім того, в ієрархії присутні начальники відділів (наприклад, начальник логістичного чи фінансово-економічного відділу), а також Наглядова рада, виконавчий директор та керівники інших ключових функціональних напрямків. Система управління вибудувана за лінійним принципом (директор – начальник відділу – керівник підрозділу), що формує вертикальну модель ухвалення рішень.

Функціональні підрозділи відіграють допоміжну роль, надаючи свої рекомендації лінійним керівникам для вирішення конкретних завдань. Для уникнення суперечливих вказівок працівникам введено принцип пріоритетності рішень лінійних керівників. Функціональні менеджери мають обмежені повноваження і надають лише рекомендації.

Завдяки ієрархічній побудові така організаційна структура сприяє оперативному виконанню управлінських рішень, підвищує ефективність функціональних підрозділів і забезпечує персональну відповідальність кожного працівника за виконання його обов’язків.

Державна реєстрація ТОВ «АУКТІОН ГРУП» була проведена у встановленому законом порядку шляхом подання повного пакета установчих документів до Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), що підтверджує правову легітимність діяльності суб'єкта господарювання.

Охорона праці є дедалі важливішим пріоритетом на державному рівні, адже її належна організація впливає не лише на ефективність роботи підприємств та галузей, але й на загальний економічний розвиток країни. Реалізація цього завдання можлива лише при дотриманні одного з ключових принципів державної політики у сфері охорони праці – пріоритету життя та здоров’я працівників.

Організація охорони праці в ТОВ «АУКТІОН ГРУП» здійснюється шляхом суворого дотримання вимог Кодексу законів про працю України та профільного законодавства для забезпечення пріоритету життя і здоров’я працівників.

У сучасних умовах господарювання надзвичайно актуальним є питання підвищення ефективності застосування трудових ресурсів. Забезпечення підприємства необхідним штатом кваліфікованих працівників, їх раціональне використання, а також досягнення високого рівня продуктивності праці є фундаментальними чинниками підвищення ефективності функціонування будь-якої організації. Аналіз процесів використання трудових ресурсів спрямований на досягнення ряду завдань: забезпечення повної зайнятості працівників, підвищення їхньої продуктивності, створення належних умов праці, а також відповідне зростання рівня оплати праці.

Кадрова політика підприємства ґрунтується на низці принципів, серед яких:

- забезпечення справедливості та послідовності в управлінні персоналом;

- дотримання трудового законодавства та запобігання дискримінації за віком, статтю чи релігійними переконаннями;

- застосування наукового підходу, що передбачає впровадження сучасних наукових розробок для досягнення максимальної економічної та соціальної ефективності;

- комплексність, яка полягає у врахуванні всіх аспектів діяльності у сфері управління персоналом;

- системність, що передбачає взаємозв'язок і єдність між компонентами кадрової діяльності;

- ефективність, при якій інвестиції у розвиток кадрового потенціалу повинні окупатися за рахунок економічних результатів діяльності підприємства.

Механізм реалізації кадрової політики у ТОВ «АУКТІОН ГРУП» включає розробку й впровадження системи планів, норм, нормативів, а також комплекс заходів у сфері організаційної, адміністративної, соціальної та економічної діяльності. Ці заходи мають на меті вирішення кадрових проблем та задоволення потреб підприємства у висококваліфікованих фахівцях.

Особливістю ефективного впровадження кадрової політики є активна участь лінійних керівників у роботі з персоналом. На ці завдання вони витрачають від 30% до 60% свого робочого часу, тоді як кадрова служба виконує консультативну і підтримуючу функцію.

Основні напрями кадрової політики ТОВ «АУКТІОН ГРУП» охоплюють наступні стратегічні аспекти:

1- підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях організації;

2- оптимізацію та стабілізацію складу працівників із максимальним використанням їх здібностей і потенціалу;

3- розвиток системи навчання та професійного вдосконалення персоналу4

4- формування й підтримання високого рівня лояльності співробітників;

5- зміцнення корпоративної культури.

Щодо критеріїв оцінки персоналу, враховуються як якісні, так і кількісні показники. Якісний склад працівників складається з 60% співробітників із вищою освітою, 25% – із середньою спеціальною освітою та 15% – із середньою

освітою. Крім цього, увага приділяється досвіду роботи претендентів на посаду та заходам із підвищення кваліфікації співробітників. Кількісні критерії включають аналіз складу керівництва, менеджерів, робітників, чоловіків і жінок, тих що працює і знаходиться у відпустках.

Ефективність організаційної структури ТОВ «АУКТІОН ГРУП» значною мірою залежить від якісного правового регламентування роботи його ключових підрозділів. Одну з провідних ролей у системі стратегічного та оперативного управління відіграє Служба управління персоналом, діяльність якої чітко окреслена у внутрішньому документі – «Положенні про службу управління персоналом».

У розділі І «Загальні положення» цього документа визначено статус підрозділу як автономної структурної одиниці, що перебуває у прямому підпорядкуванні директора товариства. З огляду на багатопрофільний характер діяльності підприємства, який охоплює торгівлю автомобілями, логістику, готельно-ресторанний бізнес, такий рівень підпорядкованості свідчить про високий пріоритет кадрової політики в управлінській системі. Це забезпечує службі можливість оперативно реалізовувати стратегічні завдання без зайвих бюрократичних перепон. Аналіз діяльності підприємства дозволяє виділити ключові елементи управління кадровим потенціалом:

1- стратегічне планування, добір та найм персоналу. Для забезпечення відповідності професійних компетенцій співробітників складній діяльності компанії впроваджено багаторівневий механізм оцінки кандидатів. Використовуються методи анкетування (для аналізу професійних і біографічних даних), психологічне та професійне тестування (оцінювання темпераменту, аналітичних здібностей і когнітивних навичок), а також структуровані співбесіди для визначення комунікаційних компетенцій;

2 - професійний розвиток і система навчання. У межах підприємства діє спеціалізований підрозділ, спрямований на постійне навчання і підвищення кваліфікації працівників. Розробляються річні й довгострокові плани навчання

кадрів усіх рівнів, що сприяє синхронізації професійного розвитку співробітників із темпами оновлення технологій у транспортному та сервісному секторах компанії; 3 - планування кар'єри та внутрішня мобільність. Під час індивідуального просування працівників у структурі підприємства увага акцентується на узгодженні особистих професійних цілей із потребами організації. При цьому враховуються освітній рівень, ділова репутація з попередніх місць роботи, а також наявність відповідних вакантних посад у багатопрофільному середовищі компанії.

4 - системи мотивації та оплати праці. Політика управління персоналом базується на принципі зацікавленості співробітників в ефективній роботі через впровадження механізмів матеріального та нематеріального стимулювання. Це сприяє залученню кадрів до реалізації стратегічних планів підприємства.

5 - оцінка кадрового потенціалу. Комплексна процедура оцінювання проводиться з метою визначення якісного складу людських ресурсів. Її результати безпосередньо впливають на перспективи кар'єрного росту співробітників, що мотивує їх до підвищення продуктивності праці.

Ефективно організована внутрішня мобільність працівників допомагає стабілізувати колектив, мінімізувати плинність кадрів, зберігати інтелектуальний капітал і економити ресурси на пошук нових співробітників.

Успішна діяльність Служби управління персоналом та організація раціональних механізмів переміщень у межах компанії є важливими чинниками, що сприяють довгостроковому розвитку ТОВ «АУКТІОН» в умовах нестабільного ринку й жорсткої конкуренції.

2.2. Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП»

Засноване у 2019 році Товариство з обмеженою відповідальністю «АУКТІОН ГРУП» демонструє поступальний розвиток, спеціалізуючись на консалтингових послугах, наданні інформаційної підтримки та розробці

стратегій інноваційного зростання. Використовуючи широку партнерську мережу, підприємство активно здійснює аналіз технологічних проєктів та інтегрує передовий міжнародний досвід, особливо в галузі розробки програмного забезпечення.

Приділяючи значну увагу дослідженням і аналізу сучасних технологій, ТОВ «АУКТІОН ГРУП» працює над впровадженням інноваційних рішень, адаптуючи їх до специфічних умов українського ринку. Організація здійснює активну діяльність як на національному, так і на міжнародному рівнях. У співпраці з партнерами вона бере участь у провідних міжнародних подіях, таких як форуми, саміти та семінари, присвячені проблематиці інновацій, кібербезпеки та захисту даних. Це дозволяє компанії залишатися в авангарді технологічного прогресу та ефективно впроваджувати найкращі світові практики в український бізнес-контекст, сприяючи забезпеченню його сталого розвитку.

Проаналізуємо ключові показники господарської діяльності підприємства за період 2019–2025 років на основі доступних статистичних даних (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «АУКТІОН ГРУП»

за 2020-2025 рр, тис. грн.

Показник	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025 (прог.)**
Дохід від реалізації	1 250 000	1 480 000	1 620 000	2 108 600	2 400 000	2 800 000
Собівартість реалізації	1 150 000	1 350 000	1 490 000	1 930 000	2 180 000	2 530 000
Валовий прибуток	100 000	130 000	130 000	178 600	220 000	270 000
Чистий прибуток	8 500	11 000	9 500	16 500	19 000	23 000
Рентабельність продажів, %	6,8%	7,4%	5,9%	7,8%	8,3%	9,2%

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці 2.1 характеризуєть діяльність ТОВ «АУКТІОН ГРУП» як стабільно ефективна. Незважаючи на падіння рентабельності у 2022 році (через зростання логістичних витрат та ризики ЗЕД), у 2023-2025 рр. спостерігається позитивна динаміка. Зростання чистого прибутку свідчить про успішну адаптацію до умов воєнного стану та розширення клієнтської бази в сегменті міжнародних аукціонів. Компанія оперує мільярдними оборотами, що свідчить про міцні позиції в сегменті міжнародних аукціонів та успішну адаптацію до умов воєнного стану. Сумарний чистий прибуток за 2020-2023 рр. корелює з накопиченням нерозподіленого прибутку в балансі компанії.

В табл. 2.2. наведено динаміку активів ТОВ «АУКТІОН ГРУП» за 2019-2023 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «АУКТІОН ГРУП» за 2019-2023 рр, тис. грн.

Статті активів	**На дату**					**Відхилення**	
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Відх. 23/19 (Абс)**	**Відх. 23/19 (%)**
І. Необоротні активи	12 144	12 295	12 750	13 341	13 612	1 468	12,1
- нематеріальні активи	256	279	281	206	243	-13	-5,1
- основні засоби	10 289	10 339	10 669	11 230	11 400	1 111	10,8
- інші	1 599	1 677	1 800	1 905	1 969	370	23,1
ІІ. Оборотні активи	155 679	177 368	201 016	384 414	403 164	247 485	159,0
- дебіторська заборгованість	68 900	80 330	81 820	140 497	146 789	77 889	113,0
- гроші та їх еквіваленти	81 345	90 050	110 857	229 028	240 766	159 421	195,9
- інші оборотні актив	5 434	6 988	8 339	14 889	15 609	10 175	187,2
Активи разом	167 823	189 663	213 766	397 755	416 776	248 953	148,3

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Загальний обсяг активів підприємства за 2019-2023 рр. збільшився на 248,9 млн грн або на 148,3 %. У структурі активів підприємства абсолютно переважає частка оборотних активів, зокрема грошових коштів (понад 240 млн грн у 2023 році). Така висока акумуляція коштів є характерною рисою компаній, що працюють з міжнародними аукціонами, оскільки значна частина цих фінансів має транзитний характер (кошти клієнтів для викупу та логістики автотранспорту).

В табл. 2.3. наведено динаміку пасивів ТОВ «АУКТІОН ГРУП» за 2019-2023 роки.

Таблиця 2.3

Динаміка пасивів ТОВ «АУКТІОН ГРУП» за 2019-2023 рр, тис. грн

Статті пасивів	**На дату**					**Відхилення**	
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Відх. 23/19 (Абс)**	**Відх. 23/19 (%)**
І. Власний капітал	59 172	62 948	76 083	98 607	105 404	46 232	78,1
- статутний капітал	4 770	4 899	5 012	5 012	5 204	434	9,1
- нерозподілений прибуток	53 400	56 899	69 818	92 342	98 900	45 500	85,2
- резервний капітал	1 002	1 150	1 253	1 253	1 300	298	29,7
ІІ. Поточні та довгострокові зобов'язання	108 651	126 715	137 683	299 148	311 372	202 721	186,6
- позиковий капітал	10 405	11 091	13 118	9 203	10 440	35	0,3
- заборгованість з оплати праці та податків	1 890	2 400	775	5 132	5 338	3 448	182,4
інші поточні з-ня (в т.ч. кошти клієнтів)	96 356	113 224	123 790	284 813	295 594	199 238	206,8
Пасиви разом	167 823	189 663	213 766	397 755	416 776	248 953	148,3

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані табл. 2.3, за 2019-2023 рр. обсяг власного капіталу компанії збільшився на 78,1 %, насамперед завдяки зростанню нерозподіленого прибутку (до 98,9 млн грн). Це підтверджує ефективність обраної бізнес-моделі.

Значний обсяг інших поточних зобов'язань (295,5 млн грн) віддзеркалює велику суму грошових коштів в активах і підтверджує, що компанія активно залучає авансові платежі клієнтів для забезпечення аукціонних угод. Зростання заборгованості з оплати праці до 5,3 млн грн є абсолютно прийнятним операційним показником, який складає лише близько 0,25% від річного доходу компанії, що вказує на розширення штату та підвищення фонду оплати праці, а не на кризові явища.

Загалом підприємство демонструє позитивну тенденцію зростання експортного потенціалу, хоча для прискорення цього зростання необхідні додаткові стратегічні ініціативи. Незважаючи на збереження прибутковості у 2023 році, чистий прибуток знизився порівняно з попереднім роком. Це пояснюється значним скороченням виручки від реалізації, яке не вдалося повністю компенсувати оптимізацією витрат. Утім, компанії вдалося залишитися прибутковою. Проаналізувавши структуру капіталу ТОВ «АУКТІОН ГРУП», можна зазначити, що основна частина активів сформована за рахунок власного капіталу. Наприклад, нерозподілений прибуток за рік зріс із 53,4 млн грн до 98,9 млн грн, що становить збільшення на 85%. Цей показник чітко свідчить про фінансову успішність підприємства. Отриманий прибуток не спрямовується на виплату дивідендів, а реінвестується в операційну діяльність. Важливо зазначити, що значна частина цих коштів є транзитними платежами клієнтів. Проте стабільно зростаюча частка власного прибутку дозволяє компанії еволюціонувати з моделі посередника до моделі активного інвестора. Коефіцієнт автономії компанії залишається надзвичайно високим: обсяги власного капіталу значно перевищують позиковий, що робить підприємство стійким до можливих фінансових криз. Що стосується позикового капіталу (10,4 млн грн станом на 2023 рік), то його обсяг зазнав лише незначних змін порівняно з 2019 роком

(+0,3%). Таким чином, компанія практично не залежить від банківських кредитів, а приріст її активів (на 54 млн грн) став результатом зароблено прибутку. Окремо слід розглянути зобов'язання. У 2022–2023 роках істотно зріс рівень заборгованості з оплати праці й податків — із 775 тис. грн до 5,3 млн грн. Це може бути спричинено збільшенням кількості працівників, суттєвим підвищенням заробітної плати або ж розширенням масштабів діяльності, що призводить до зростання податкових зобов'язань. Крім того, обсяг інших поточних зобов'язань збільшився на 159%, що є природним наслідком загального розширення бізнесу. Темпи приросту власного капіталу та чистого прибутку (близько 85%) співвідносяться із зростанням активів (78%), що свідчить про гармонійний і стабільний розвиток. Підприємство має значний запас ліквідності — близько 240 млн грн грошових коштів на рахунках станом на 2023 рік. Цей обсяг суттєво перевищує сумарні боргові зобов'язання (10,4 млн грн), що забезпечує компанії високий рівень фінансової стійкості. На основі наведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «АУКТІОН ГРУП» є фінансово стабільною компанією з надлишковою ліквідністю. Вона дотримується стратегії «консервативного розвитку», яка характеризується мінімальним рівнем боргів і максимальним використанням власних фінансових ресурсів. В умовах війни така стратегія є особливо доцільною, оскільки забезпечує необхідний фінансовий резерв для покриття ризиків. У такому контексті доцільно розглянути не лише подальший розвиток сервісної моделі (Asset-Light), але й інвестування у створення власної платформи для аукціонів чи викуп ліквідних електромобілів (Inventory Financing).

2.3. Оцінка інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП»

Вінницька Т.В. зазначає, що інноваційний потенціал слід розглядати як багатовимірну динамічну систему, яка сприяє генеруванню, накопиченню та трансформації наукових ідей і технічних досягнень у нові продукти й процеси,

здатні принести інноваційні переваги. Ця система характеризується низкою притаманних для економічного механізму рис, серед яких варто підкреслити цілісність, синергетичну взаємодію, структурованість, здатність до інтеграції з зовнішнім середовищем, динамічність, адаптивність і потенціал реалізації.

На міжнародному рівні готовність економіки до сталого інноваційного розвитку оцінюється через комплексну методологію, основу якої складає аналіз стану інноваційної екосистеми. Використання глобальних рейтингів дозволяє не лише визначити інноваційний потенціал країни, але й оцінити її технологічну конкурентоспроможність та здатність до впровадження нових рішень.

У сучасному світі міжнародні рейтинги та індекси виступають важливими інструментами вимірювання рівня інноваційного розвитку та технологічної переваги країн, в тому числі й України. Серед таких рейтингів особливе місце займає Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index), який базується на двох основних субіндексах:

- субіндекс інноваційних витрат (Innovation Input). Оцінює ресурси, передумови та чинники, що сприяють інноваційній діяльності. Включає аналіз інституційного середовища, стану людського капіталу, рівня розвитку інфраструктури та умов функціонування ринків;

- субіндекс інноваційних результатів (Innovation Output). Вимірює результати інноваційної діяльності, які мають практичне застосування: нові продукти, послуги, технології, патенти чи удосконалені бізнес-процеси, що приносять економічний ефект, конкурентні переваги, створення робочих місць і отримання прибутку[17].

Аналіз доступних даних свідчить про недостатню активність у підтримці інновацій з боку держави й бізнесу в Україні.

Узагальнення позицій країни в міжнародних рейтингах представлено на рис. 2.4, який демонструє динаміку за 2020–2025 роки (чим нижче число, тим вища позиція).

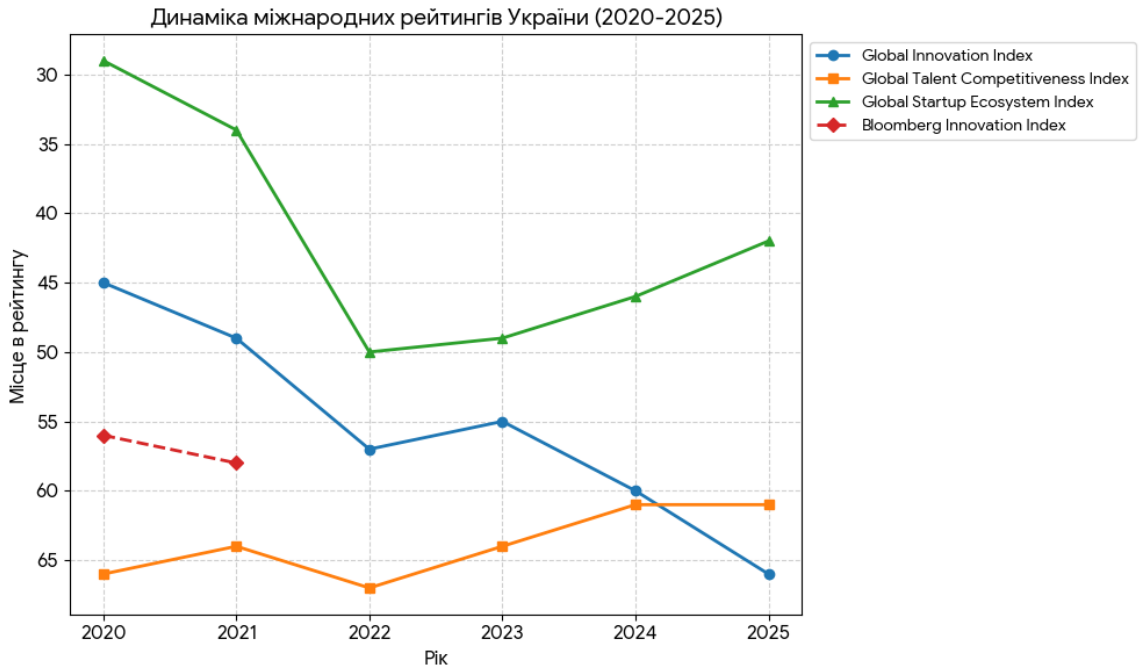


Рис. 2.4. Динаміка позицій України у міжнародних рейтингах інновацій

Джерело: складено автором за даними [41]

Графічна візуалізація положення країни дозволяє виявити основні тренди в розвитку інноваційної екосистеми України, її потенціалі у сфері стартапів та конкурентоспроможності кадрів. Аналіз базується на таких світових рейтингах: GII (WIPO), GTCI (INSEAD), GSEI (StartupBlink) і Bloomberg Innovation Index.

За останнє шестиріччя позиції України в зазначених рейтингах демонстрували значну мінливість, суттєво зумовлену наслідками воєнних дій. Водночас у 2023 році почала формуватися тенденція адаптації й відновлення в окремих секторах. Основні спостереження:

- Global Startup Ecosystem Index (GSEI).Після значного падіння до 50-го місця в 2022 році, до 2025 року Україна піднялася на 42-е місце. Це свідчить про стійкість і потенціал українських технологічних команд, а також активний розвиток галузі Military-tech;

- Global Talent Competitiveness Index (GTCI). Позиції за цим показником залишалися відносно стабільними завдяки високій кваліфікації кадрів і їх

адаптивності. Україна покращила своє місце з 72-го у 2023 році до 61-го у 2025 році;

- Global Innovation Index (GII). Спостерігається негативна тенденція: спад із 45-го місця у 2020 році до 66-го у 2025, що пояснюється руйнуванням інфраструктури, скороченням внутрішніх інвестицій у R&D та складністю ведення довгострокових наукових проєктів;

- Bloomberg Innovation Index - дані після 2021 року відсутні через зміну методології та обмеження доступу до статистичних даних країни в умовах війни.

На рисунку 2.5 представлено SWOT-аналіз позицій України за період 2020–2025 років.

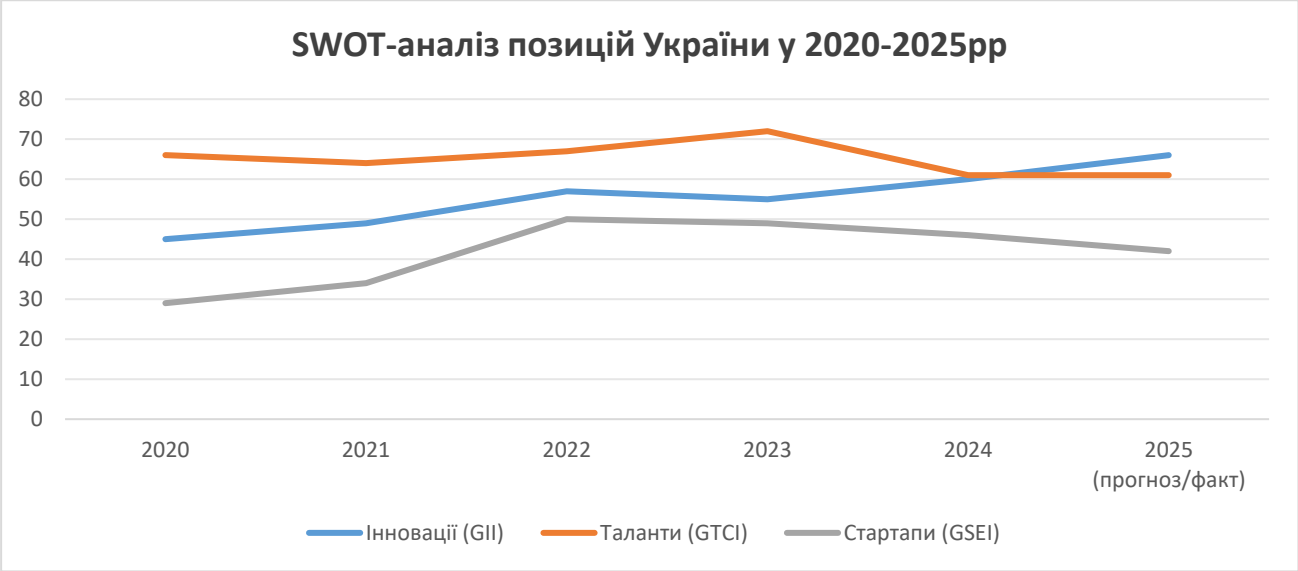


Рис. 2.5 SWOT-аналіз позицій України у 2020-2025рр.

SWOT-аналіз позицій України в зазначений період демонструє такі ключові аспекти:

- сильні сторони: висока адаптивність IT-сектору, активний розвиток оборонних технологій (зокрема платформи Brave1), а також стійкість цифрової інфраструктури;

- слабкі сторони: низький рівень залучення прямих іноземних інвестицій, зниження патентної активності, а також відтік високо-кваліфікованих наукових кадрів за кордон;

- можливості: інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС і відновлення країни на основі концепції "Build Back Better" із використанням зелених технологій (Green-tech);

- загрози: тривалі бойові дії, які значно виснажують як людський, так і фінансовий ресурс.

Незважаючи на складну ситуацію, Україна демонструє потенціал розвитку як "цифрового хабу". Особливу перспективу має сектор стартапів, який з кожним роком здобуває все більше підтримки. Спираючись на дані Державної служби статистики України [42], побудовано таблицю показників фінансової та інноваційної діяльності українських підприємств за період 2018–2023 років. Варто зазначити, що інформація за 2024–2025 роки наразі є недоступною, оскільки відповідні дані публікуються зі зворотним часовим лагом після закінчення року.

Таблиця 2.4

Фінансові результати до оподаткування та обсяг інноваційної продукції українських підприємств (2018–2023 рр.)

Рік	Фінансовий результат до оподаткування (сальдо), тис. грн	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн
2018	352 958 200	33 630 600
2019	446 886 800	42 400 400
2020	42 590 100	31 859 200
2021	903 015 600	50 188 500
2022	91 386 400	30 735 400
2023	863 768 000*	35 200 000*

Джерело:* попередні дані та оцінки на основі квартальної звітності Держстату[42]

З аналізу таблиці видно суттєве падіння фінансових результатів у 2020 році, що було спричинене пандемією COVID-19, а також зниження у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення. Однак, показники за попередніми даними за 2023 рік свідчать про поступову адаптацію бізнесу до умов воєнного

стану. Щодо обсягу інноваційної продукції, цей показник відображає вартість товарів і послуг, що стали новими або істотно вдосконаленими для ринку чи окремого підприємства. У складні економічні періоди обсяг інноваційної діяльності зменшується через дефіцит інвестиційних ресурсів, що спостерігається у наведених даних. Враховуючи динаміку міжнародних індексів та поточний стан ринку за останні роки, проведено додатковий аналіз автомобільного ринку України, з акцентом на підприємства, які займаються торгівлею автотранспортними засобами (джерела: Інститут досліджень авторинку та основні економічні медіа). Автомобільний ринок України демонструє стабільне відновлення навіть у воєнних умовах. У 2025 році зареєстровано понад 79,5 тис. нових автомобілів, що становить приріст у розмірі 15,6% порівняно з попереднім роком. При цьому ринок стає все більш централізованим: майже 50% усіх продажів зосереджено у Києві та Київській області [43, 44].

Вплив міжнародних тенденцій на локальний бізнес можна охарактеризувати крізь призму трьох ключових напрямів:

1. Україна стала глобальним лідером у впровадженні цифрових технологій, зокрема дистанційних послуг. Результати Глобального індексу цифровізації талантів (GTCI) та Глобального індексу цифрового розвитку (GSEI) це підтверджують. У 2025 році додаток «Дія» закріпився як провідний інструмент для перереєстрації транспортних засобів, фактично формуючи «віртуальну область», яка очолила рейтинг за кількістю успішно проведених угод.

2. У зв’язку зі складнощами логістики між Україною та Європейським Союзом відзначається значне проникнення китайських брендів на місцевий ринок, що відповідає зміні структури імпорту (GII). Зокрема, у 2025 році BYD став найбільш продаваним брендом нових автомобілів в Україні, перевершивши популярних конкурентів, таких як Toyota [45].

3. Враховуючи, що частка електромобілів в імпорті України досягла 31,6% у першій половині 2025 року, ТОВ «АУКТІОН ГРУП» має об'єктивні передумови для трансформації своєї сервісної моделі. Наявна база для технічного обслуговування автомобілів дозволяє компанії стати лідером у сегменті спеціалізованого сервісу для електрокарів

Структура попиту на оренду автомобільного транспорту в 2025 році також продемонструвала виразні зміни, представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика структури попиту за типами оренди

Тип оренди	Популярність	Цільова аудиторія	Особливість 2025 року
Короткострокова (Daily)	Середня	Туристи, бізнес-поїздки	Високий попит на повнопривідні авто.
Довгострокова (1+ міс.)	Висока	Релокований бізнес, ВПО	Фіксована ціна, що включає страхування.
Оренда з викупом	Зростаюча	Приватні особи	Альтернатива дорогому автокредитуванню.

Джерело: [43, 44].

Попри зазначені позитивні тренди, автомобільна галузь у 2025 році також зіткнулася з низкою ризиків і викликів, які суттєво впливають на її діяльність:

- здорожчання полісів КАСКО для орендованих авто через підвищені військові ризики;

- збільшення витрат на ремонт ходової частини транспортних засобів на 20–25% через негативний стан доріг у прифронтових регіонах, що веде до прискореного зношення;

- дефіцит запасних частин та подовжені строки очікування ремонту, які безпосередньо спричиняють простої автопарків і негативно впливають на рентабельність підприємств транспортної галузі.

Щодо ТОВ «АУКТІОН ГРУП», компанія позиціонує себе як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності з акцентом на посередницьких послугах, консалтинговій активності та управлінні міжнародними торговельними платформами. Для детального аналізу специфіки її діяльності необхідно розглянути дані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка показників експорту товарів ТОВ «АУКТІОН ГРУП» за 2019-2023 рр., грн

Товарні групи	**Період**					**Відх. 23/19 (Абс)**	**Відх. 23/19 (%)**
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**		
ЧД від експорту послуг, тис. грн	546000	700000	1050800	972000	1370590	824590	151,0
Сукупний ЧД від збуту, тис. грн	1050000	1250000	1480000	1620000	2108600	1058600	100,8
Частка експорту у ЧД, %	52,0	56,0	71,0	60,0	65,0	13,0	-

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

У 2023 році чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «АУКТІОН ГРУП» на міжнародних ринках досяг значення 1,37 млрд грн, що становить зростання на 151% у порівнянні з 2019 роком. Це вказує на суттєве розширення присутності компанії на зовнішніх ринках. Варто зазначити, що частка експорту стабільно перевищує 60%, досягнувши 65% у поточному році.

Аналіз структури капіталу компанії вказує на високу ефективність фінансової діяльності. Зокрема, нерозподілений прибуток ТОВ «АУКТІОН ГРУП» зріс із 53,4 млн грн у 2019 році до 98,9 млн грн у 2023 році. Цей показник підтверджує високорентабельний характер діяльності підприємства. Примітно, що прибуток спрямовується не на виплату дивідендів акціонерам, а на реінвестування в операційну діяльність, що підкреслює стратегічну орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток.

Обсяг залучення позикового капіталу банків у 2023 році становив 10,4 млн грн і залишається майже незмінним з рівня 2019 року. Водночас частка позикового капіталу є незначною у порівнянні із власними коштами компанії, що свідчить про фінансову незалежність від банківських запозичень. Розширення масштабів діяльності фінансується за рахунок зароблено прибутку та ефективного управління авансовими платежами клієнтів.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «АУКТІОН ГРУП» є потужним фінансовим суб'єктом ринку із значним рівнем ліквідності. Компанія володіє суттєвими фінансовими резервами (багатомільярдні обороти та значні залишки коштів на рахунках), що дає змогу покривати потенційні ризики. Відтак, доцільним видається інвестування таких ресурсів у розробку власної платформи для проведення онлайн-аукціонів або впровадження стратегій фінансування запасів для придбання ліквідних електромобілів.

Для забезпечення ефективної інноваційної діяльності компанії слід спрямувати зусилля на оптимізацію використання ресурсів, впровадження сучасних технологій і пошук нових шляхів розвитку. Це дозволить одночасно задовольняти зростаючі потреби споживачів і підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Стратегічною метою ТОВ «АУКТІОН ГРУП» лишається інноваційний розвиток через оптимізацію ресурсів, модернізацію виробничих процесів та запровадження передових технологій. Міжнародні рейтинги інноваційної активності свідчать про значний потенціал України та її окремих підприємств, серед яких і ТОВ «АУКТІОН ГРУП», у створенні сучасних технологічних розробок. Водночас приклад компанії демонструє наявність систематичних проблем, що перешкоджають ефективній комерціалізації інновацій та стримують інноваційний розвиток загалом.

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища виявлено, що ТОВ «АУКТІОН ГРУП» стикається з низкою проблем, які можна класифікувати на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні). До екзогенних факторів

належать проблеми державного регулювання та макроекономічної ситуації, зокрема недостатнє фінансування науки, слабка підтримка інноваційної діяльності з боку держави, політична нестабільність і корупція. Також варто зазначити недосконаліть інфраструктури, недостатній рівень співробітництва науки та бізнесу, проблему інтеграції в європейський економічний простір та інші.

Ендогенні проблеми або системні недоліки підприємства, що стосуються управління, ресурсного забезпечення та корпоративної культури, містять: - ресурсний дефіцит (відсутність власних фінансових ресурсів для інвестицій у дослідження та низька інноваційна активність); - організаційно-психологічні бар'єри (слабкий механізм впровадження інновацій, страх перед ризиками (зокрема, швидкі зміни), низька мотивація топменеджменту та недостатня підтримка колективу у випадку невдач); - стратегічна неготовність (недостатній рівень диверсифікації діяльності та відсутність детально розроблених ринкових механізмів комерціалізації інноваційних ідей).

Таким чином, вищезазначені виклики утворюють значні перешкоди для товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та їхніх партнерів, стримуючи процес міжнародної експансії через надмірну конкуренцію та високі стандарти якості.

Побоюючись масштабних фінансових ризиків, компанії часто обирають стратегію стабілізації діяльності на внутрішньому ринку, уникаючи спроб виходу на міжнародні ринки. Процеси глобалізації висувають нові вимоги до інноваційної активності підприємств, сприяючи її розвитку, але водночас потребують ретельного планування стратегій як на національному, так і міжнародному рівнях. Стійкість інноваційних систем країни залежить від її спроможності адаптуватися до глобальних викликів і водночас зберегти власну науково-технологічну ідентичність.

Для мінімізації означених ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно сфокусуватися на таких стратегічних напрямках розвитку:

- розширення діяльності через використання моделі «відкритих інновацій», що передбачає активний трансфер технологій і знань за рахунок створення партнерств з міжнародними фінансово-технологічними стартапами та логістичними платформами;

- орієнтація на принципи сталого розвитку шляхом впровадження екологічних стандартів і зосередження уваги на імпорті електромобілів у відповідності до глобальних тенденцій декарбонізації;

- повна цифрова трансформація логістичних ланцюгів постачання шляхом автоматизації операційних процесів для мінімізації людських помилок і забезпечення найвищої швидкості опрацьовування завдань. - Застосування технологій Big Data для глибокого аналізу даних із метою створення персоналізованого клієнтського досвіду, що сприятиме формуванню міцної споживчої лояльності;

- інтенсивне інвестування в наукові дослідження та розробки (R&D) із виділенням ресурсів для створення власного унікального програмного забезпечення для оцінки аукціонних ризиків.

На основі досліджень Павленка Д.С. [25] узагальнимо шляхи оптимізації міжнародної діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Шляхи та стратегія ІТ-оптимізації міжнародної діяльності підприємства

Напрямок оптимізації	**Зміст стратегії та інструменти реалізації**	**Очікуваний ефект для ЗЕД**
Розробка стратегії впровадження ІТ	Формування єдиної цифрової екосистеми підприємства, що інтегрує всі етапи міжнародної угоди	Системність інновацій та прозорість бізнес-процесів на зовнішніх ринках

Продовження табл.2.7

Використання хмарних технологій	Перехід на SaaS-платформи для забезпечення гнучкості та масштабованості операцій у різних країнах (США, Корея, ЄС)	Безперебійний доступ до даних 24/7 та зниження витрат на власну серверу інфраструктуру
Застосування Big Data та бізнес-аналітики	Аналіз ринкових трендів на аукціонах для прийняття обґрунтованих управлінських рішень	Зменшення похибки при закупівлі лотів та підвищення точності прогнозування прибутку
Впровадження систем автоматизації та роботизації	Використання RPA (Robotic Process Automation) для оптимізації рутинних митних та бухгалтерських процесів	Скорочення часу на оформлення документів та мінімізація технічних помилок
Забезпечення інформаційної безпеки	Захист конфіденційних даних клієнтів та фінансових транзакцій у міжнародному цифровому середовищі	Зниження ризиків кібератак та підвищення рівня довіри іноземних партнерів
Навчання та розвиток персоналу	Регулярне підвищення кваліфікації співробітників для ефективного використання нових IT-інструментів	Формування внутрішньої культури інновацій та готовність до швидких змін

Джерело: [24,25]

Стратегічним драйвером міжнародного розвитку ТОВ «АУКТІОН ГРУП» є вдосконалення механізму інноваційної діяльності. Завдяки впровадженню сучасних підходів, таких як цифровізація, орієнтація на клієнта та сталий розвиток, компанія адаптується до глобальних трансформацій та зміцнює свої позиції на ринку. Аналіз міжнародної інноваційної діяльності підприємства виявив, що навіть за відносно короткий період існування компанія активно розширює межі своєї діяльності, налагоджуючи зв'язки з іноземними партнерами та впроваджуючи інноваційні рішення в Україні. У своїй діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП» активно використовує такі інновації:

- процесні — автоматизація систем митного оформлення та логістичного трекінгу;

- маркетингові — застосування технологій Big Data для аналізу міжнародних ринків і таргетинг українських продуктів на глобальних платформах;

- організаційні — інтеграція хмарних CRM-систем для синхронізації роботи офісів у різних країнах у реальному часі. Дослідження стану й тенденцій міжнародної інноваційної діяльності компанії дозволяє виділити кілька ключових напрямів:

- диджиталізація сервісів, яка включає трансформацію традиційних послуг зовнішньоекономічної діяльності у цифрові продукти, такі як e-customs та e-logistics;

- географічна диверсифікація, з акцентом на ринки ЄС і Північної Америки, де високотехнологічний консалтинг користується найбільшим попитом;

- екологізація процесів (Green Innovation), з огляду на вимоги CBAM, що передбачає аудит вуглецевого сліду продукції клієнтів підприємства.

Загальний рівень інноваційної активності оцінюється як "вище середнього", однак розвиток стримується обмеженим доступом до міжнародного пільгового кредитування.

До сучасних технологій, які активно впроваджуються, належать:

– цифрові платформи торгівлі, автоматизовані системи управління бізнес-процесами та електронні аукціони; - інструменти цифрових трансформацій, як-от Big Data для аналізу ринку і вдосконалення взаємодії з партнерами;

– інноваційні методи управління — імітаційне моделювання і аналіз бізнес-процесів для мінімізації ризиків.

Ці нововведення спрямовані на забезпечення сталого розвитку компанії, розширення її бізнес-можливостей і зміцнення конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Застосовуючи модель оцінки інноваційної діяльності, можна визначити кілька важливих аспектів щодо ТОВ «АУКТІОН ГРУП»:

По-перше, основним активом підприємства є напрацьований досвід у сфері підбору автомобілів на аукціонах за кордоном і налагоджені партнерські зв'язки, що формують «реляційний капітал» – базу для інноваційної стратегії ЗЕД.

По-друге, діяльність компанії залежить від високої адаптивності через постійні зміни в митному законодавстві та зростаючі екологічні вимоги до ринку нових і вживаних авто.

Механізм розвитку інноваційної діяльності має спиратися на гармонійне поєднання внутрішніх ресурсів компанії та можливостей світового ринку. Пріоритетом залишається перехід від лише адаптації технологій до їх створення, що сприяє позиціонуванню українського бізнесу як рівноправного гравця у глобальних ланцюгах створення вартості.

На основі сучасних ринкових досліджень, прогнозується, що частка електромобілів в імпорті України досягне значення 31,6% до 2025 року, що відкриває перед ТОВ «АУКТІОН ГРУП» нові перспективи для трансформації бізнес-моделі.

З огляду на аналіз фінансових показників компанії та загальні тенденції ринку, пропонуються наступні інноваційні стратегічні заходи:

1- впровадження моделі Inventory Financing (викуп автомобілів на баланс) Враховуючи наявність запасу ліквідних коштів у розмірі 240 млн грн, компанія має змогу перейти від традиційної моделі «робота лише під замовлення» до придбання найзатребуваніших моделей електромобілів (зокрема Tesla Model 3, Hyundai Ioniq, Nissan Leaf) безпосередньо на баланс підприємства. Цей підхід дозволить суттєво скоротити час очікування для клієнтів – з двох місяців до одного дня. Використання власного капіталу також сприятиме збільшенню маржинальності угод на 10–15%, завдяки відсутності фінансових комісій та оперативності реалізації автомобілів;

2 - модернізація технічного обслуговування через створення «Зеленого СТО» - це унікальна конкурентна перевага, що базується на багатопрофільності компанії (СТО + ресторан + брокераж). Зважаючи на вже існуючий сегмент технічного обслуговування, рекомендовано адаптувати його до вимог зростаючого ринку електромобілів до 2025 року. Одним із ключових кроків є встановлення сонячних панелей на дахах сервісних центрів та інших побудованих об'єктів компанії, що дозволить знизити виробничі витрати на 20% за умов енергетичної нестабільності. Також доцільним є зосередження на спеціалізованому обслуговуванні електромобілів (ремонт акумуляторів, діагностика інверторів), оскільки частка цього сегменту ринку вже перевищує 31%;

1- розробка мультифункціонального *Customer Hub.* Унікальна перевага ТОВ «АУКТІОН ГРУП» полягає у поєднанні брокерських послуг, сервісного обслуговування автомобілів та ресторанного бізнесу в єдину платформу. Запропоновано створити інтегровану просторово-цифрову екосистему для клієнтів. Зокрема, клієнти, які придбали автомобіль через компанію, отримуватимуть «золотий статус» у ресторанах мережі. Таким чином, під час виконання передпродажної підготовки чи планового технічного обслуговування автомобіля, власники зможуть із зручністю очікувати в ресторані, використовуючи єдині бонусні рахунки для реалізації програм лояльності. Такий підхід здатний значно підвищити життєву цінність клієнта (LTV) та сприяти збільшенню рівня повторних продажів (створення такої екосистеми, де клієнт очікує на ремонт авто в ресторані з «золотим статусом», є ключовим інструментом підвищення LTV клієнта та стимулювання повторних продажів).

Результати проведеного аналізу підтверджують потужний потенціал ТОВ «АУКТІОН ГРУП» як активного суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності із щорічним оборотом понад 2 млрд грн. Основною конкурентною перевагою виступає висока ліквідність компанії (240,7 млн грн), яка на сьогодні використовується переважно пасивно.

Отже, запропоновано перетворити пасивні залишки коштів у активні інвестиції шляхом впровадження моделі Inventory Financing, а також здійснити модернізацію інфраструктури в напрямку створення екосистеми Customer Hub. Реалізація цих заходів дасть змогу підвищити рентабельність продажів із поточних 7,8% до цільових 11–12% до кінця 2026 року.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АУКТІОН ГРУП»

3.1. Стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП»

ТОВ «АУКТІОН ГРУП» здійснює діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі автотранспортними засобами. В умовах сучасного глобалізованого ринку міжнародна діяльність компанії прямо залежить від її участі в глобальних цифрових аукціонах (США, ЄС, Корея) та оптимізації ланцюгів постачання в Україну.

На підставі проведеного дослідження було визначено ключові напрями інноваційної оптимізації для підприємства:

1- *цифрова трансформація та впровадження IT-рішень,* до основних технологічних підходів у цьому аспекті належать:

- використання AI-аналітики аукціонних торгів, що передбачає застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування фінальної вартості лотів на таких платформах, як Copart, – провідному онлайн-аукціоні вживаних, пошкоджених та списаних транспортних засобів із головним офісом у США, який охоплює понад 150 країн і щодня пропонує понад 175 тисяч автомобілів. Застосування AI на підставі історичних даних мінімізує фінансові ризики;

- автоматизована дефектологія із залученням технологій комп'ютерного зору (Computer Vision), яка дозволяє аналізувати пошкодження транспортних засобів за цифровими зображеннями для більш точного оцінювання вартості ремонту;

- інтеграція CRM-системи, яка забезпечує створення єдиної платформи управління клієнтською базою з автоматизованими модулями для митного очищення та логістичних процесів.

2- *Логістичні інновації, котрі включають:*

- діджиталізацію транспортно-експедиторських процесів через використання блокчейн-технологій для відстеження стану вантажу в реальному часі та управління супровідною документацією (зокрема коносаментами);

- розробку мультимодальних логістичних хабів з функціями автоматизованого складського обліку в транзитних портах, таких як Гданськ чи Клайпеда, що забезпечують прискорену обробку вантажу.

3. *Маркетингові й сервісні інновації:*

- впровадження технологій VR/AR для створення інтерактивного огляду автомобілів, який дозволяє клієнту здійснювати детальний віртуальний огляд транспортного засобу перед покупкою;

- застосування фінансових технологій (фінтех-рішень), зокрема безпечних транскордонних платежів і криптовалютних розрахунків, якщо це не суперечить чинному законодавству.

Узагальнення запропонованих напрямів дає змогу представити стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП» у вигляді структурної схеми, що поєднує цифрову трансформацію, логістичні, маркетингові та сервісні інновації (рис. 3.1).

Особливу увагу слід приділити стратегії виходу на нові ринки (International GTM), яка передбачає переходження від моделі «чистого імпорту» до позиції «провайдера послуг». Це можливо через створення міжнародної франчайзингової мережі – стратегічного інструменту для мінімізації залежності від внутрішнього ринку та диверсифікації джерел доходу.

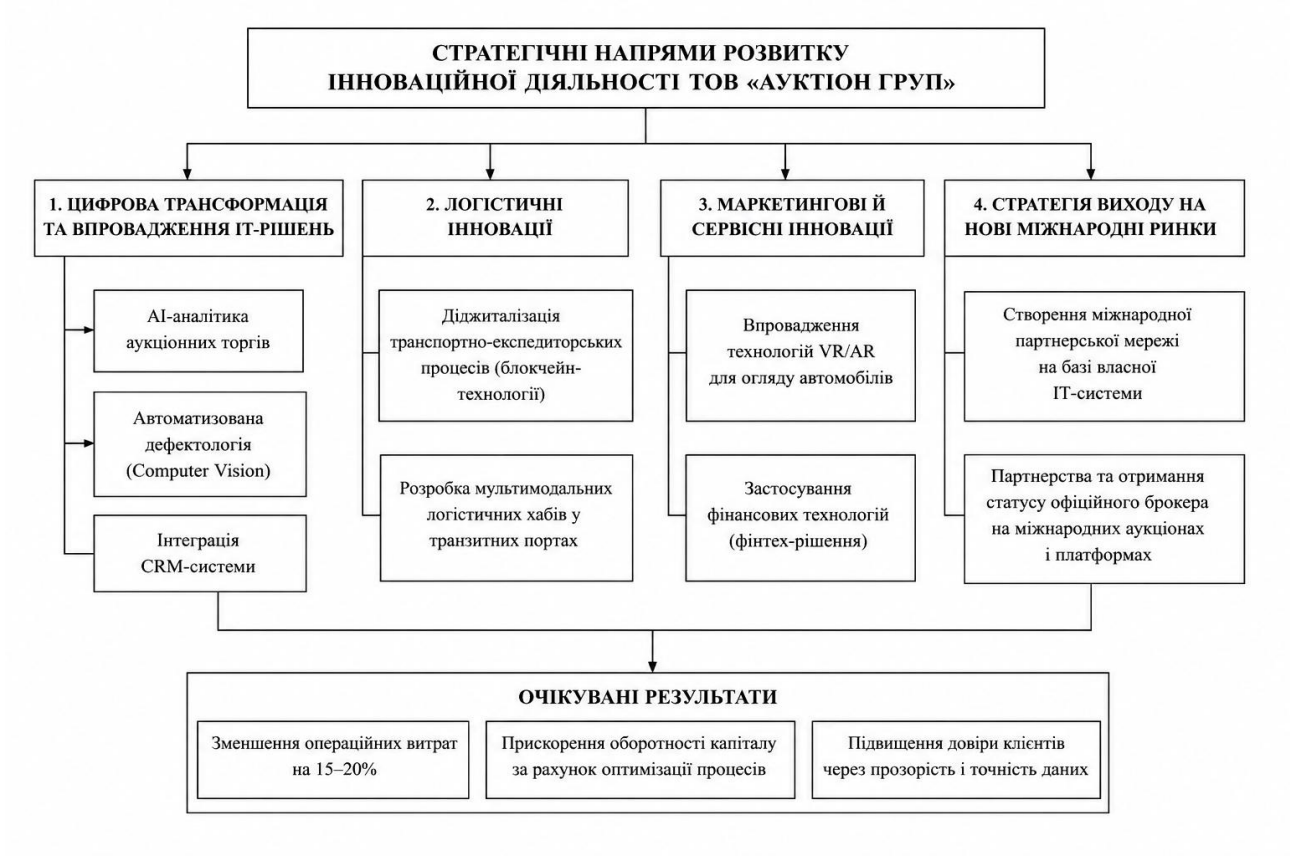


Рис. 3.1. Стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП»

Джерело: сформовано автором

Зокрема, передбачено формування партнерської мережі в сусідніх країнах (наприклад, Молдова чи Казахстан) із застосуванням власної ІТ-системи. Альтернативною стратегією є партнерство через отримання статусу офіційного брокера на американських аукціонах або сертифікованого дилера на міжнародних платформах.

Реалізація зазначених заходів має потенціал сприяти:

- зменшенню операційних витрат на 15-20% завдяки автоматизації процесів бек-офісу;

- підвищенню обігу капіталу шляхом скорочення часу на виконання логістичних і митних процедур;

- зміцненню довіри клієнтів завдяки забезпеченню прозорості даних і точності аналізу.

Отже, інновації для ТОВ «АУКТІОН ГРУП» означають більше, ніж просто купівлю автомобілів – це трансформація процесу придбання в сучасну високотехнологічну послугу, що зводить ризики для кінцевого споживача до мінімуму.

Для обґрунтування запропонованих підходів проведемо порівняльний аналіз показника ROI (коефіцієнт окупності інвестицій, або Return on Investment). Цей показник ілюструє рівень прибутковості чи збитковості вкладень у бізнес, проєкти чи маркетингові заходи. ROI виражається у відсотках і показує співвідношення між чистим прибутком і здійсненими витратами. Позитивне значення ROI сигналізує про рентабельність інвестицій, тоді як негативне вказує на збитковість. У цьому аналізі розглянемо дві принципово різні моделі: Asset-Light (сервісна) та Inventory Financing (торгово-складська). Такий підхід дозволить чітко зрозуміти відмінності між низькоризиковим сервісним бізнесом та капіталомісткою торговою стратегією.

Систематизовані характеристики зазначених моделей подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Деталізація фінансових моделей інноваційної діяльності Asset-Light (Сервісна) та Inventory Financing (Торгова)

Назва моделі	Характеристика моделі	ROI	Пояснення від автора/дослідника
Asset-Light Сервісна модель (F. Liou, Y. C. Tang, C. Huang: Asset-light business model: a theoretical framework for sustained competitive advantage, 2008)	суть: компанія надає платформу та експертизу. Клієнт сам фінансує покупку. Дохід - фіксована комісія (Brokerage fee) + плата за сервіси (логістика, митниця).	дуже високий, бо витрати — це лише зарплати, реклама та підтримка сайту, підприємство заробляєте на інтелектуальній власності та сервісі.	модель є ефективною для компаній, що прагнуть отримати стійку конкурентну перевагу, зокрема у сфері високих технологій

Продовження табл. 3.1

Inventory Financing фінансування запасів - Торгова (Erik Hofmann: Inventory financing in supply chains: A logistics service provider-approach, 2009)	суть: компанія купує авто на баланс для подальшого перепродажу в Україні. Дохід- різниця між ціною закупівлі+доставки та ціною реалізації (Маржа)	виглядає меншим у відсотках, але якщо тов вклало $15,000 і заробили $3,000 — це реальний приплив грошових коштів. Проте, якщо авто має ризики затримки під час митного оформлення або ринок впаде, цей прибуток може швидко зникнути.	автор описав, як логістичні провайдери можуть брати на себе функцію фінансування запасів

Джерело: складено автором на основі [42]

Порівняльний аналіз розрахунку ROI підприємста для заспропонованих моделей (приблизні показники) представимо у вигляді таблиці 3.2. Для розрахунку візьмемо умовний цикл в 90 днів (час від закупівлі до отримання коштів).

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз розрахунку ROI підприємста для заспропонованих моделей

Показник	Модель 1: Asset-Light	Модель 2: Inventory Financing
Інвестиції (на 1 авто)	$500 - $1,000 (маркетинг, IT)	$12,000 - $18,000 (вартість авто + логістика)
Чистий прибуток (середній)	$400 - $700 (комісія)	$2,000 - $3,500 (маржа)
Цикл оборотності	Швидкий (оплата послуг одразу)	Середній (поки авто не буде продане)
ROI (за 1 цикл)	~60% - 100%	~15% - 20%
Річний ROI (4 цикли)	240% - 400%	60% - 80%
Ризики	Низькі (втрата клієнта)	Високі (падіння ринку, пошкодження авто)

Джерело: складено автором на основі [42]

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що модель Asset-Light (сервісна модель) демонструє надзвичайно високий рівень рентабельності

інвестицій (ROI), оскільки компанія фактично не залучає суттєвого власного капіталу в придбання товарів.

Основною метою цієї моделі є масштабування через збільшення кількості транзакцій. Натомість модель Inventory Financing (фінансування запасів) характеризується нижчим відсотковим ROI, але забезпечує значно вищий абсолютний прибуток у доларах з кожної угоди. Дана концепція потребує залучення значного капіталу або доступу до кредитних ресурсів.

Практична цінність згаданих моделей була адаптована у межах проведеного дослідження до специфіки автомобільного бізнесу. Основні переваги їх застосування включають наступне:

- використання моделі Asset-Light дає змогу залучати нових клієнтів без ризику заморожування значних фінансових ресурсів у товарних позиціях;

- застосування Inventory Financing через банківські інструменти або смарт-контракти забезпечує можливість оперативного викупу ліквідних автомобілів для їхнього подальшого перепродажу, при цьому автомобіль сам по собі слугує активом для фінансового забезпечення.

У зв’язку з цим, запропонована стратегія дозволяє забезпечити підприємству стабільний грошовий потік через сервісну діяльність, а також отримувати додатковий прибуток від перепродажу власних товарних позицій.

З метою практичного впровадження зазначених стратегій і подальшої оптимізації операційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП» пропонується реалізувати наступні заходи. Перш за все, слід активізувати застосування сервісних інновацій, зокрема:

- створення інтерактивного кабінету клієнта, який забезпечить користувачам можливість відстежувати всі етапи імпорту автомобілів за допомогою онлайн-платформи;

- використання штучного інтелекту для попередньої оцінки вартості ремонту на власних станціях технічного обслуговування, що підвищить ефективність процесів обслуговування.

Додатково необхідно впровадити управлінську та маркетингову оптимізацію за рахунок таких заходів:

- впровадження енергоощадних технологій, зокрема створення "зелених" СТО із встановленням сонячних панелей на ремонтних боксах. Це рішення є особливо актуальним враховуючи прогнозоване зростання частки електромобілів в імпорті до 31,6% вже до 2025 року;

- запровадження концепції крос-функціональності, яка поєднуватиме надання послуг ресторанного типу та сервісу станції технічного обслуговування. Створення комфортних зон для очікування значно покращить загальний рівень сервісу та підвищить задоволеність клієнтів.

Відтак, стратегічне удосконалення діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП» має базуватися на ключових принципах цифровізації бізнес-процесів та сталого розвитку. Адаптивне впровадження сучасних ІТ-рішень, орієнтація на екологічні види транспорту та оптимізація внутрішніх процесів сприятимуть зміцненню конкурентних позицій компанії як на національному, так і на міжнародному рівнях.

3.2. Удосконалення механізму розвитку інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП»

У контексті визначення пріоритетів розвитку міжнародної інноваційної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «АУКТІОН ГРУП» доцільним є впровадження чотирьох стратегічних блоків *для забезпечення ефективної роботи механізмів інноваційної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності:*

1- інвестиційно-фінансовий блок – забезпечення фінансування через отримання грантів з міжнародних фондів, таких як Horizon Europe. Це ключова семирічна програма Європейського Союзу (2021–2027), спрямована на фінансування досліджень та інновацій, з бюджетом понад 95,5 млрд євро. Її цілі

включають боротьбу зі зміною клімату, сприяння сталому розвитку, підтримку передової науки та посилення конкурентоспроможності європейської економіки. Також важливо інтегрувати інструменти торговельного фінансування для закупівлі високотехнологічного обладнання.

2 - Науково-технологічний блок – розвиток спільних центрів досліджень і розробок (R&D) у співпраці з міжнародними партнерами та посилення системи захисту прав інтелектуальної власності в міжнародному правовому полі.

3 - Маркетингово-стратегічний блок – створення сильного міжнародного бренду «Інноваційна Україна» шляхом участі у провідних світових виставках, а також проведення навчання персоналу у сфері цифрових навичок відповідно до стандартів міжнародної сертифікації.

4 - Державна підтримка – забезпечення податкових преференцій для експортоорієнтованих підприємств, які здійснюють R&D діяльність, а також спрощення валютного регулювання для транзакцій, пов’язаних із імпортом інноваційних послуг. ТОВ «АУКТІОН ГРУП» активно впроваджує цифрові рішення в партнерстві з провідними міжнародними експертами для оптимізації процесів торгівлі, акцентуючи увагу на автоматизації операцій, забезпеченні прозорості угод та використанні аналітичних інструментів для підвищення ефективності управління.

Щоб забезпечити сталість розвитку міжнародної діяльності, виділяються три ключові блоки пріоритетів:

стратегічні пріоритети з конкретними часовими рамками:

- короткостроковий етап (0–6 місяців): реалізація повної цифровізації взаємодії з клієнтами через мобільний застосунок, що дозволить оптимізувати навантаження на менеджерів;

- середньостроковий етап (6–18 місяців): розширення логістичних партнерств у Сполучених Штатах та Європі з метою диверсифікації транспортних маршрутів і уникнення затримок на митних пунктах;

- довгостроковий етап (18+ місяців): створення власного бренду сертифікованих вживаних автомобілів із гарантією від ТОВ «АУКТІОН ГРУП», що сприятиме підвищенню їх доданої вартості;

2 - *удосконалення організаційного механізму:*

- впровадження принципу Agile в управлінні проектами через створення крос-функціональних груп, які об'єднують фахівців із різних сфер (IT, логістики та фінансів) для оперативного тестування нових бізнес-гіпотез щодо виходу на міжнародні ринки;

- розробка системи автоматизованого моніторингу законодавчих змін для швидкої адаптації маркетингової стратегії до впроваджуваних регуляторних норм;

- забезпечення кібербезпеки для транскордонних фінансових операцій за допомогою багаторівневої автентифікації та сучасних технологій шифрування.

Для успішної імплементації інновацій товариство з обмеженою відповідальністю «АУКТІОН ГРУП» потребує модернізації внутрішніх управлінських процесів за такими стратегічними напрямами:

а- перехід до гнучкого підходу Agile та формування Scrum-команд – запровадження самостійних багатофункціональних команд, до складу яких входять IT-розробник, фахівець у сфері логістики та митний брокер. Організація роботи на основі короткострокових спринтів тривалістю два тижні для оперативного запуску нових функцій у клієнтському кабінеті. Такий підхід сприятиме скороченню термінів виходу на ринок нових послуг. Наприклад, оптимізація започаткування нових логістичних напрямків, таких як доставка товарів із Південної Кореї;

б - *розробка інтелектуальних систем моніторингу нормативного середовища* - впровадження рішень RegTech (Regulatory Technology) з метою автоматизації збору інформації з офіційних джерел, включаючи ресурси Державної митної служби та європейських регулювальних органів. Настроювання системи миттєвих сповіщень про зміни у сфері акцизного

регулювання електромобілів та екологічних стандартів (наприклад, Euro 5 та Euro 6). Крім того, інтеграція таких даних у калькулятор розмитнення на сайті компанії в режимі реального часу забезпечить актуалізований доступ до необхідної інформації;

в - *забезпечення безпеки транскордонних фінансових операцій* - Реалізація переходу на систему SWIFT-GPI з метою прозорого моніторингу міжнародних платежів за аукціонні лоти. Використання Smart-контрактів для автоматизації фінансових розрахунків із логістичними операторами (оплата здійснюється лише після підтвердження прибуття транспортного засобу в порт). Для мінімізації ризику фінансових операцій на великих сумах пропонується застосування ескроу-рахунків (Escrow) для захисту клієнтських коштів.

З - *Розподіл обов'язків у Scrum-команді (у крос-функціональній групі).* Формування Scrum-команди передбачає чіткий розподіл функцій між її учасниками, кожен з яких виконує визначену роль:

- IT-розробник (Technical Lead) відповідає за інтеграцію алгоритмів штучного інтелекту та рішень RegTech у CRM-систему компанії, створення і технічну підтримку мобільного застосунку, реалізацію Smart-контрактів, а також забезпечення кібербезпеки.

- Фахівець із логістики (Logistics Lead) здійснює координацію співпраці з міжнародними портами та перевізниками, впроваджує систему відстеження вантажів у реальному часі за допомогою блокчейн-технологій, а також займається оптимізацією мультимодальних маршрутів для скорочення часу оборотності капіталу.

- Митний брокер (Legal & Customs Compliance) відповідає за верифікацію даних для AI-калькулятора розмитнення, аналіз змін у законодавстві, формування технічних вимог для IT-команди щодо оновлення алгоритмів та юридичну підтримку транзакцій через ескроу-рахунки.

- Керівник проєкту (Product Owner) визначає пріоритетність завдань, формуючи порядок реалізації конкретних задач, які команда має виконати протягом двотижневого спринта.

Для забезпечення якісного механізму зворотного зв’язку компанія пропонує використання системи NPS (Net Promoter Score), яка дозволяє оцінити рівень лояльності клієнтів щодо їх готовності рекомендувати компанію, продукт чи послугу своїм знайомим або колегам. Регулярний аналіз отриманих відгуків слугуватиме основою для щоквартального оновлення інноваційних стратегій компанії, забезпечуючи їхню відповідність актуальним запитам ринку.

Запропоновані напрями модернізації управлінських процесів доцільно об’єднати в удосконалений механізм розвитку інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП». Такий механізм поєднує цифровізацію клієнтської взаємодії, логістичну оптимізацію, автоматизований моніторинг регуляторного середовища, кібербезпеку, гнучке управління проєктами та систему зворотного зв’язку з клієнтами (рис. 3.2).

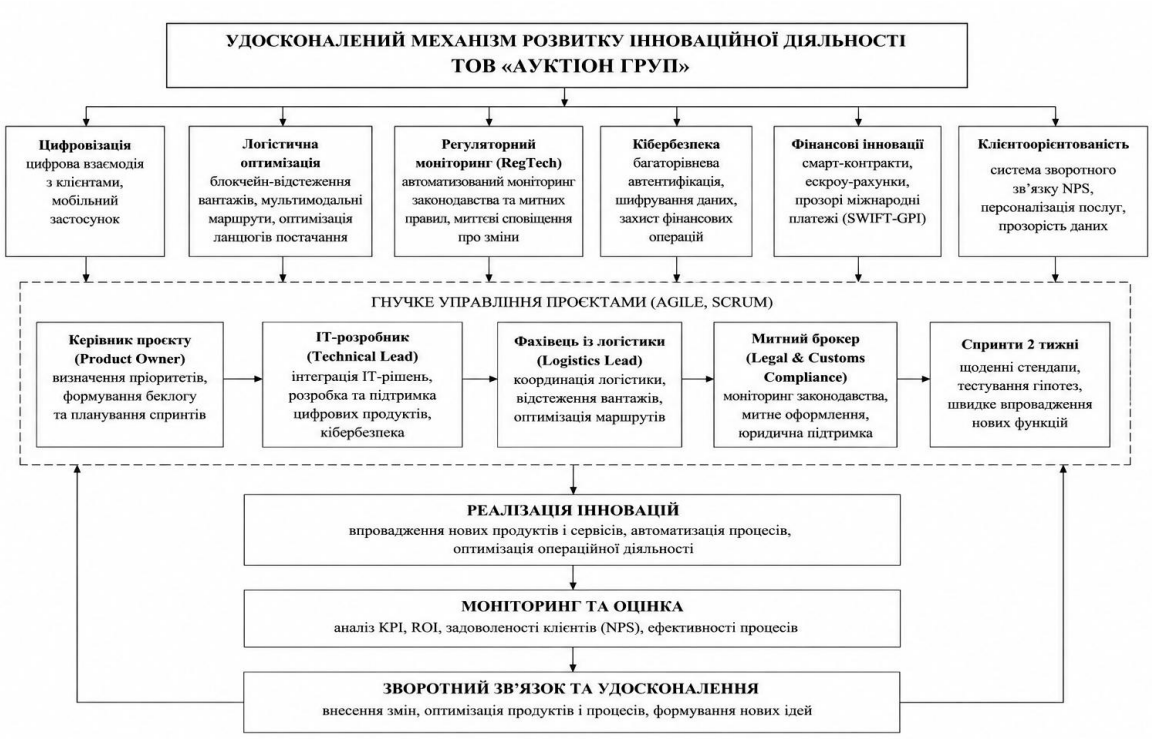


Рис. 3.2. Удосконалений механізм розвитку інноваційної діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП»

Таблиця 3.3

Основні етапи механізму розвитку інноваційної діяльності

Етап	Зміст діяльності	Результат етапу
1. Дослідження та аналіз ринку	Глибоке вивчення глобальних тенденцій авторинку, потреб споживачів та стратегій конкурентів.	Карта ринкових можливостей та виявлені ніші
2. Генерація ідей	Проведення мозкових штурмів, внутрішніх досліджень та співпраця з науковими установами.	Формування банку інноваційних ідей
3. Оцінка та відбір ідей	Аналіз технічної та економічної життєздатності ідей, їх відповідність стратегії компанії.	Перелік пріоритетних проєктів для розробки
4. Розробка прототипів	Створення пілотних версій IT-модулів (наприклад, бета-версія AI-калькулятора) або сервісних моделей.	Матеріалізована концепція для тестування
5. Тестування та вдосконалення	Отримання зворотного зв'язку від фокус-груп клієнтів та внесення необхідних коректив у продукт.	Оптимізований продукт, готовий до запуску
6. Впровадження	Повномасштабний запуск на ринок, розгортання маркетингової кампанії та початок продажів.	Вихід інновації на ринок та перші транзакції
7. Моніторинг та оцінка	Регулярний аналіз успішності інновацій, вимірювання ROI та впливу на конкурентоспроможність.	Звітність та підґрунтя для нового циклу ідей

Джерело: створено автором

Для системного впровадження інновацій *ТОВ «АУКТІОН ГРУП»* використовує наступний циклічний механізм розвитку інноваційної діяльності (табл. 3.3).

Для розвитку інноваційної діяльності міжнародного підприємства в автосфері (торгівля, запчастини, оренда) варто застосувати *комплексний механізм,* що поєднує цифрову трансформацію, сервісну модель та екологічну відповідальність.

Цей механізм можна структурувати за трьома ключовими векторами:

1 - впровадження платформи – єдиного супер-додатка, тобто замість простого продажу або оренди, підприємство має стати провайдером мобільності,

тобто застосувати інновацію – створення супер-додатка, який об'єднує підписку на авто, класичну оренду та онлайн-продаж запчастин (через впровадження моделі підписки – Car Subscription). Клієнт платить фіксовану суму на місяць, куди входить оренда, страхування та сервісне обслуговування (запчастини зі свого складу). Це забезпечує стабільний грошовий потік і високу лояльність;

2- Smart-управління запасами та сервісом. Для сектору торгівлі запчастинами та обслуговування автопарку критично важливо мінімізувати простої. Запропонована інновація - прогностичне обслуговування (Predictive Maintenance) на основі AI. Встановлення на орендовані авто та авто клієнтів (як опція при продажу) IoT-датчиків. Система аналізує стан вузлів і автоматично бронює потрібну запчастину на складі ще до того, як сталася поломка. Таким чином відбудеться оптимізація складу запчастин (зменшення неліквідів) та гарантована технічна готовність парку оренди;

3 - створення екосистемного хабу. Міжнародне підприємство може використовувати мережу своїх салонів як багатофункціональні центри. Інновацією тут є перетворення дилерських центрів на хаби для електромобілів (EV) та логістики. Встановлення мережі швидких зарядок, що працюють на орендний парк та сторонніх клієнтів – Energy-as-a-Service та Brave-tech напрямок, тобто інтеграція послуг з дообладнання авто спеціалізованими запчастинами (посилена підвіска, захист), що актуально для українського ринку.;

4 - фінансовий та інституційний механізм, тобто можна запропонувати - інвестування в українські стартапи, що займаються розробкою ПЗ для авторинку (наприклад, алгоритми оцінки авто за фото), тобто створення корпоративного венчурного фонду. А також повне переведення циклу "купівля – реєстрація – страхування" в цифровий формат через API (взаємодія з "Дією" та реєстрами).

Для підвищення ефективності міжнародної діяльності компанії пропонується впровадити наступні пріоритети у її інноваційний механізм:

1- пріоритет технологічної прозорості (Цифровізація) через впровадження системи електронного супроводу логістики. Клієнт повинен мати доступ до

«цифрового двійника» автомобіля (фотозвіти, технічна карта, історія сервісу), що підвищує довіру до міжнародних операцій ТОВ «АУКТІОН ГРУП»;

2- пріоритет екологічної відповідальності (Сталий розвиток), тобто формування спеціалізованого підрозділу з обслуговування електромобілів та гібридів. Оскільки світовий ринок авто рухається до декарбонізації, механізм розвитку компанії повинен передбачати навчання персоналу СТО роботі з високовольтними батареями та софтом електрокарів;

3- пріоритет мережевого співробітництва (Реляційний капітал), а саме створення партнерської екосистеми з іноземними логістичними хабами. Це дозволить скоротити витрати на доставку автомобілів та забезпечити принцип "альтернативності" (вибір між різними шляхами доставки залежно від ситуації на кордоні).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток інноваційної діяльності міжнародних компаній є надзвичайно складним, але необхідним процесом, який потребує системного мислення, гнучкого підходу та готовності до змін. В умовах глобалізованої конкуренції організації, що інвестують у технологічний розвиток, не лише укріплюють свої ринкові позиції, але й забезпечують умови для тривалого процвітання.

Аналіз результатів проведеного дослідження свідчить, що інновації виступають ключовим драйвером успіху на міжнародних ринках. Завдяки їм компанії можуть адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, що характеризується високою конкуренцією та кризовими явищами. Оновлення системи зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємствам формувати нові конкурентні переваги, сприяючи їхньому проактивному розвитку.

Зокрема, інтеграція інноваційної складової стимулює випереджаючий розвиток і розкриття прихованого потенціалу підприємства.

На основі проведеного дослідження теоретичних засад та практичного аналізу діяльності ТОВ «АУКТІОН ГРУП» сформульовано наступні підсумкові положення:

1. *Теоретико-методологічне підґрунтя*. У роботі встановлено, що в сучасних умовах інноваційна діяльність є не просто інструментом маркетингу, а базовим механізмом стратегічного виживання. За результатами дослідження, найбільш ефективним для суб'єкта ЗЕД є *синтез концепцій Ю. Б. Доброскок та А. Р. Дунської,* що дозволяє розглядати інноваційний механізм як саморозвивальну систему. У межах цієї системи інтелектуальний капітал виступає стратегічним ресурсом, а принципи сталого розвитку та адаптивності забезпечують довгострокову життєздатність підприємства в умовах високої волатильності світової економіки.

2. *Адаптивність макросередовища***.** Аналіз міжнародних рейтингів (GII, GTCI, GSEI) та вітчизняної статистики підтверджує формування моделі

«воєнної адаптивності» економіки України. Незважаючи на загальне зниження інноваційної активності в країні, сектори логістики та ІТ демонструють стійкість. Для ТОВ «АУКТІОН ГРУП» це створює сприятливі умови для інтеграції з державними цифровими сервісами (платформа «Дія») та розширення присутності на ринках ЄС і США.

3. *Оцінка потенціалу ТОВ «АУКТІОН ГРУП».* Фінансовий аналіз діяльності підприємства за 2020–2025 рр. характеризує його як стабільно ефективного суб'єкта ЗЕД із часткою експорту в доході на рівні 65%. Ключовою особливістю компанії є *надлишкова ліквідність* (акумуляція понад 240 млн грн грошових коштів), що забезпечує високий рівень автономії та можливість переходу від посередницької моделі до активного інвестування.

4. *Стратегічні напрями розвитку.* Основним вектором трансформації компанії визначено перехід від класичного автотрейдера до *технологічного оператора мобільності.* Для реалізації цієї мети запропоновано наступні заходи:

- *Inventory Financing***:** використання 240 млн грн ліквідних резервів для викупу найбільш затребуваних електромобілів на баланс, що дозволить скоротити час очікування для клієнта та підвищити маржинальність угод на 10–15%.
- *Зелене СТО***:** модернізація сервісних центрів через встановлення сонячних панелей та підготовку персоналу до обслуговування електрокарів, частка яких в імпорті вже досягла 31,6%.
- *Customer Hub:* створення екосистеми, що поєднує СТО, ресторан та брокераж, що дозволить використовувати багатопрофільність компанії для підвищення життєвої цінності клієнта *(LTV)*.

5. *Удосконалення управлінського механізму.* Для забезпечення успішної імплементації інновацій пропонується модернізація внутрішніх процесів за допомогою:

- впровадження гнучкого підходу *Agile* та формування крос-функціональних *Scrum-команд* (ІТ + логістика + юрист) для оперативного тестування нові бізнес-гіпотез;
- використання *AI-аналітики* для прогнозування вартості лотів на аукціонах та регуляторних технологій *(RegTech)* для автоматизованого моніторингу митних змін у реальному часі.

Таким чином, сформований у роботі механізм розвитку інноваційної діяльності дозволяє ТОВ «АУКТІОН ГРУП» трансформувати виклики міжнародного середовища в імпульси для внутрішнього вдосконалення, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вінницька Т. В. Інноваційний потенціал національної економіки: сутність та структура. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 34–40.

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

3. Державна система правової охорони інтелектуальної власності. WIPR 2022: ключові висновки звіту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrpatent.org/uk/news/main/WIPR-2022-19042022

4. Доброскок Ю. Б. Інноваційна стратегія як основа розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 248–253. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22636/1/Доброскок Ю.Б..pdf.

5. Дорошкевич Т. О., Колінко Н. О., Дзвоник Р. Я. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. Економічний простір. 2024. №190. С. 8-14. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392

6. Дослідження Do IT Like Ukraine: IT-індустрія зростає попри все. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://itukraine.org.ua/it-reports-do-it-like-ukraine/

7. Дунська А. Р. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 83–87. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/14.pdf.

8. Єродохіна Т.О., Дашковська Н.В. Сутність та особливості управління інноваційними процесами на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/147669/1/7173.pdf

9. Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенко — Суми., Університетська книга, 2018. — 615 с.

10. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монограф. / Н.С. Ілляшенко. — Суми : «В-во СумДУ», 2021. — 192 с.

11. Ільїна К. О. Категоріальний апарат інноваційної теорії як фундамент запровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в Українську економічну систему. Науковий вісник НЛТУ України. Львів : НЛТУ України, 2009. Вип. 19.4. 316 с.

12. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка.–Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – 616с.

13. Інноваційна політика підприємства: сучасні виклики та перспективи. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://ir.kneu.edu.ua/3e2989da-a6eb-4874-8dfb-cc81495c7494/content

14. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. *Міністерство економіки України.* 24.10.2024. URL: https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&ti tle=informatsiinimaterialischodostanuinnovatsiinoidiialnosti

15. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч.посіб. Київ: Видавничий центр «Академія», 2005. 400

16. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспіль-ство. 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33

17. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с

18. Ломачинська І. А., Горняк О. В. Інноваційний потенціал як чинник зростання та конкурентоспроможності національної економіки: аналіз, оцінка т

а перспективи розвитку. Економіка та суспільство. Випуск # 72 / 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5672/5613

19. Максимова Т. С. Формування інноваційної політики / Т. С. Максимова, О. В. Філімонова, К. В. Лиштван. // Економічний вісник Донбасу. – 2020. – No2. – С. 181–183.

20. Маркетингове забезпечення інноваційних процесів промислових підприємств: монографія [Електронне видання] / Н. С. Кубишина, С. О. Лебеденко, Є. В. Гнітецький, О. В. Черненко та ін. – Київ : НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. - 166 с. Ум.др. ар.-9,76

21. Маркетинговий механізм впровадження інноваційних розробок підприємствами енергетичного машинобудування . Монографія /Н.С.Кубишина, О.Ю.Цапук, С.О,Солнцев . – Київ : НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. - 220 с.Ум.др.арк.- 12,79.

22. Морозов Ю.П., Гаврилів А.І., Городнів А.Г. Інноваційний менеджмент: Учб.пос для ЗВО: ЮНІТІ-ДАНА, 2013. 471 с.

23. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 251–263.

24. Опендатабот. ТОВ «АУКТІОН ГРУП». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://opendatabot.ua/c/43070406

25. Павленко Д.С. Інформаційні технології в оптимізації міжнародної діяльності підприємства https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/41fc75c0-1243-451c-9658-ea58e8d08cee/

26. Парламентське вид-во, 2019. 632 с. URL: http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=48722.

27. Примак М.Ю., Шкода М.С. Формування інноваційної політики підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://epec.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9906/1/OIIP2017_P111-117.pdf

28. Пошук.юа. ТОВ «АУКТІОН ГРУП». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.poshuk.com/43070406

29. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.academia.edu/117509249/Реалізація_інноваційних_проектів_як_фактор_підвищення_конкурентоспроможності_підприємства

30. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ: Знання, 2011. 423 с

31. Сухоруков А.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: науково-навчальне видання. К.: Інститут муніципального менеджменту та бізнесу, 2001. 184 с.

32. Товарна інноваційна політика промислового підприємства: Розрахункова робота [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Солнцев С.О., Н.С. Кубишина- Електронні текстові дані (1 файл). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. -87 с.

33. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / авт.-упоряд. Г. О. Андрощук та ін. Київ

34. Шацька Е. Ш. Стратегія інноваційного розвитку підприємств виноградарства і плодівництва Автономної республіки Крим: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Суми, 2010. 22

35. Шумпетер Й. А. Історія економічного аналізу : в 3 т. / Шумпетер Й. ; [пер. з англ. В. С. Автоно мова]: Економічні школа, 2014. –. Т. 1. LVI. — 2014. — 496 с.

36. Cirera X., Frías J., Hill J., Li Y. *A Practitioner's Guide to Innovation Policy: Instruments to Build Firm Capabilities and Accelerate Technological Catch-Up in Developing Countries*. World Bank. 2020. URL:

https://documents1.worldbank.org/curated/en/158861581492462334/pdf/A-Practitioner-s-Guide-to-Innovation-Policy-Instruments-to-Build-Firm-Capabilities-and-Accelerate-Technological-Catch-Up-in-Developing-Countries.pdf.

37. Lesáková L. Innovations in Small and Medium Enterprises in Slovakia. Acta Polytechnica Hungarica. 2009. Vol. 6, No. 3. P. 23-34.

38. Pandey N., de Coninck H., Sagar A. D. Beyond technology transfer: Innovation cooperation to advance sustainable development in developing countries. *WIREs Energy and Environment*. 2022. Vol. 11, No. 2. e422. DOI: https://doi.org/10.1002/wene.422.

39. Petraite M., Mubarak M. F., Rauleckas R., von Zedtwitz M. The role of international networks in upgrading national innovation systems. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 184. 121873. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121873.

40. Startup Ecosystem Overview. *StartupBlink*. URL: https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/ ukraine?page=1

41.Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. *World Intellectual Property Organization.* URL: https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine

42. Статистичний збірник «Україна у цифрах 2023» / Державна служба статистики України ; за ред. І. Є. Вернера. Київ, 2024. 230 с.

43. https://m.autoconsulting.ua

44. https://parlament.ua

45. https://tax.gov.ua