

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ЦЮПАК Роман-Володимир Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: УДК 658.5

Удосконалення системи управління інноваціями підприємства

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

БАТЮК Богдан Богданович
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки D3 «Менеджмент»

(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.
“ _____ ” _____ 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

ЦЮПАК Роман-Володимир Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи): «Удосконалення системи управління інноваціями підприємства»

керівник проєкту (роботи) БАТЮК Богдан Богданович, к-т. екон. наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року
№ _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи системи управління інноваціями підприємства. Розділ 2. Аналіз стану системи управління інноваціями ПП «***». Розділ 3. Розробка пропозицій що до удосконалення системи управління інноваціями ПП «***».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «23» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	
5	Вступ	жовтень 2024	
6	Розділ 1. Теоретичні основи системи управління інноваціями підприємства	листопад 2024	
7	Розділ 2. Аналіз стану системи управління інноваціями ПП «***»	березень 2025	
8	Розділ 3. Розробка пропозицій що до удосконалення системи управління інноваціями ПП «***»	вересень 2025	
9	Висновки та пропозиції	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

Цюпак Р-В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Батюк Б.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Цюпак Р-В. Удосконалення системи управління інноваціями підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю D3 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

В кваліфікаційній роботі подано теоретичні основи системи управління інноваціями підприємства. Проаналізовано стан системи управління інноваціями ПП «***». Розроблено пропозиції що до удосконалення системи управління інноваціями ПП «***».

Кваліфікаційна робота: 94 стор. текстової частини, 18 рисунків, 20 таблиць, 35 джерел.

Ключові слова: управління, система, пропозиція, консервний завод, інновація, підприємство.

ANNOTATION

Tsyupak R-V. Improving the innovation management system of the enterprise. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree “Master” in the specialty D3 “Management”. Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work presents the theoretical foundations of the enterprise innovation management system. The state of the innovation management system of the PE "****" is analyzed. Proposals are developed for improving the innovation management system of the PE "****".

Qualification work: 94 pages of text, 18 figures, 20 tables, 35 sources.

Key words: management, system, proposal, cannery, innovation, enterprise.

ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи системи управління інноваціями підприємства

1.1	Поняття та сутність системи управління інноваціями підприємства	9
1.2	Роль системи управління інноваціями підприємства	12

Розділ 2. Аналіз стану системи управління інноваціями ПП «*»**

2.1	Аналіз середовища функціонування та економічних результатів інноваційної діяльності підприємства	23
2.2	Діагностика ключових елементів системи управління інноваціями підприємства	36
2.3	Потреба в цілісній системі управління інноваціями та в оцінюванні її ефективності на підприємстві	50

Розділ 3. Розробка пропозицій що до удосконалення системи управління інноваціями ПП «*»**

3.1	Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління інноваціями з урахуванням специфіки підприємства	59
3.2	Розробка конкретних заходів трансформації системи управління інноваціями на підприємстві	69
3.2	Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підприємства	78

Висновки	89
----------------	----

Список використаних джерел

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище України характеризується високою мінливістю, зростаючим рівнем конкуренції та постійною потребою у швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища. Підприємства змушені не лише підтримувати стабільність своєї діяльності, але й розробляти нові шляхи розвитку, що забезпечують гнучкість, інноваційність і стійкість у довгостроковій перспективі. У цих умовах саме управління інноваційною діяльністю стає ключовим чинником забезпечення конкурентних переваг, оскільки дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики, використовувати нові можливості та підвищувати результативність роботи.

Ефективна система управління інноваціями виступає важливим елементом стратегічного менеджменту підприємства, оскільки визначає напрямки його розвитку, впливає на структуру витрат, продуктивність праці та рівень конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних технологій, нових методів організації виробництва та управління персоналом стає невід'ємною умовою забезпечення стабільного функціонування бізнесу в умовах цифровізації економіки.

Для українських підприємств питання організації інноваційної діяльності набуває особливого значення, адже сучасні ринкові умови вимагають від компаній не лише швидко реагувати на зміни, але й самостійно ініціювати інновації. Ефективність управління інноваціями стає показником зрілості управлінської системи підприємства та визначає його здатність до сталого розвитку.

Вибір теми роботи зумовлений потребою у поглибленому вивченні теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи управління інноваціями на підприємстві. Це питання набуває актуальності у зв'язку з необхідністю формування гнучких і результативних механізмів управління, що здатні забезпечити підприємству конкурентні переваги в умовах ринкової нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців свідчать, що управління інноваціями є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних основ інноваційного менеджменту зробили П. Друкер, Й. Шумпетер, Г. Чесбро, М. Портер, а серед українських авторів - Л. Балабанова, О. Сардак, О. Грішнова, Н. Гавкалова та Л. Федулова. У їхніх працях інновації розглядаються як комплексний процес, що поєднує стратегічне бачення, кадровий потенціал і технологічні ресурси підприємства. Дослідники підкреслюють важливість гнучких підходів, інтеграції цифрових технологій та розвитку інноваційної культури як чинників ефективного управління інноваціями. Незважаючи на значні напрацювання, проблема удосконалення системи управління інноваціями залишається актуальною та потребує подальших досліджень в українських умовах.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваціями на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи формування системи управління інноваціями на підприємстві, визначити її сутність і складові;
- проаналізувати сучасний стан галузі та особливості діяльності підприємства з урахуванням тенденцій розвитку ринку;
- провести діагностику ключових елементів системи управління інноваціями на підприємстві;
- обґрунтувати необхідність створення цілісної системи управління інноваційними процесами та оцінювання її ефективності;
- визначити стратегічні напрями вдосконалення системи управління інноваціями та розробити конкретні рекомендації щодо її поліпшення;
- оцінити вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємства ПП «***», що охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль інноваційних процесів.

Предметом дослідження виступають підходи до формування, розвитку та вдосконалення системи управління інноваціями на підприємстві, а також оцінка їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

Базою дослідження є приватне підприємство «***», що спеціалізується на виробництві консервованої продукції та має потенціал для впровадження інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси.

Практична значущість дослідження полягає в розробленні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваціями з урахуванням специфіки підприємства. Реалізація запропонованих підходів дозволить компанії не лише зберегти конкурентні позиції на ринку, але й підвищити ефективність діяльності, оптимізувати витрати та забезпечити стаке довгострокове зростання. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства як практичні інструменти для формування ефективної інноваційної політики та підвищення рівня інноваційної культури.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. До загальних належать теоретичні (аналіз, пояснення, узагальнення, класифікація) та емпіричні (спостереження, опис, порівняння) методи, що забезпечили всебічність дослідження.

Теоретичні методи застосовувалися для опрацювання та систематизації наукових джерел, присвячених проблематиці управління інноваційною діяльністю підприємств. Аналітичний підхід використано для оцінювання виробничо-господарської діяльності підприємства, аналізу його фінансового стану та результативності управлінських рішень. Порівняльний метод дав змогу визначити ключові напрями вдосконалення процесу управління інноваціями на підприємстві та співставити їх із практиками аналогічних компаній.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність системи управління інноваціями підприємства

Проблематика управління інноваційною діяльністю підприємств і шляхи вдосконалення інноваційного менеджменту є предметом активного вивчення як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У сучасній економічній науці ця тема розглядається крізь призму стратегічного управління, інноваційного розвитку, забезпечення конкурентоспроможності та цифрових трансформацій.

Суттєвий вклад у розвиток теоретичних засад інноваційного менеджменту зробили такі зарубіжні дослідники, як П. Друкер, Й. Шумпетер, М. Портер, Г. Мінцберг, К. Крістенсен та Г. Чесбро. Зокрема, Й. Шумпетер сформулював концепцію інновацій як рушія економічного розвитку через механізм «творчого руйнування». П. Друкер вважав інновації результатом цілеспрямованого пошуку можливостей для змін. Г. Чесбро розробив концепцію відкритих інновацій, згідно з якою підприємство має активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем - науковими установами, споживачами та партнерами.

Серед сучасних науковців варто відзначити Р. Купера, автора моделі Stage-Gate, С. Лундвала - розробника теорії національних інноваційних систем, а також Ф. Тідда і Д. Безанта, які запропонували моделі інноваційного управління на різних рівнях функціонування організації. Вони трактують інноваційний менеджмент як комплексну систему, що поєднує стратегічні орієнтири, організаційну культуру, мотиваційні підходи та технічні ресурси.

Серед українських дослідників важливі праці належать Л. В. Балабановій, О. В. Сардак, О. А. Грішновій, Н. Л. Гавкаловій, І. О. Рєпіній, О. І. Амоші, Л. І. Федуловій, О. В. Кузьміну. Вони аналізують механізми інноваційного розвитку, класифікацію інновацій, вплив кадрового потенціалу на ефективність нововведень, а також розробляють підходи до оцінювання результативності інноваційної діяльності українських підприємств.

Так, Л. В. Балабанова та О. В. Сардак наголошують на потребі формування гнучкої моделі інноваційного управління, яка враховує специфіку галузі та швидкість змін у ринковому середовищі. О. А. Грішнова акцентує на важливості людського капіталу та корпоративної культури як ключових чинників інноваційного розвитку. Н. Л. Гавкалова розглядає шляхи підвищення ефективності інноваційного потенціалу через удосконалення управлінських і мотиваційних механізмів.

У працях Л. І. Федулової та О. І. Амоші підкреслюється роль державної підтримки інновацій, створення регіональних інноваційних систем і партнерств між бізнесом, наукою й державними інституціями. О. В. Кузьмін пропонує практичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційними процесами у підприємствах різних галузей.

Огляд наукових джерел свідчить, що питання удосконалення інноваційного управління є комплексним і багатогранним. Попри значний науковий доробок, залишаються відкритими дискусії щодо інструментів оцінювання ефективності, способів цифрової трансформації систем управління та формування інноваційної культури на підприємствах.

Таким чином, подальше дослідження механізмів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю, особливо в контексті українських реалій, залишається актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Конкурентоспроможність сучасного підприємства значною мірою залежить від ефективності його інноваційної діяльності, яка визначається наявністю дієвої системи управління інноваційними процесами.

Для українських підприємств інноваційний розвиток є непростим завданням, оскільки традиційні управлінські підходи часто не відповідають вимогам динамічного ринку. Саме впровадження нових ідей, технологій та продуктів дозволяє компаніям зміцнювати ринкові позиції й досягати стійких конкурентних переваг. У зв'язку з цим зростає потреба у створенні сучасних, гнучких і результативних систем інноваційного менеджменту. Це вже не просто додатковий інструмент — а необхідна умова забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності та здатності до адаптації.

Ефективне управління інноваційною діяльністю сприяє стабільності бізнесу та створює умови для його зростання. Стійкість підприємства прямо залежить від його здатності швидко реагувати на внутрішні й зовнішні зміни, ефективно використовувати ресурси та вдосконалювати управлінські методи. Інновації виступають стратегічним інструментом формування конкурентних переваг, оскільки охоплюють процеси пошуку нових ідей, розробки технологій, створення продуктів, проведення досліджень і виведення новацій на ринок.

Суть інноваційної діяльності полягає у впровадженні нових або удосконалених продуктів, технологічних рішень і управлінських практик, що забезпечують зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Щоб досягти системного ефекту, інноваційний процес має включати низку послідовних етапів: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, оцінювання ризиків, розробку маркетингової та виробничої стратегії, підготовку технічної документації, економічне обґрунтування, створення прототипу та запуск новації у виробництво чи на ринок.

Інноваційна діяльність потребує тісної взаємодії між підрозділами підприємства — маркетинговим, виробничим, фінансовим, науково-дослідним і керівним. Ключове завдання інноваційного менеджменту - досягнення узгодженості між усіма елементами системи, що забезпечує її ефективне функціонування. Планування інноваційної діяльності має спиратись на стратегічне бачення, вибір відповідної інноваційної стратегії та формування ефективної команди. Мотивація, контроль, прогнозування та заохочення персоналу відіграють вирішальну роль у стимулюванні інноваційної активності. Водночас малі та середні підприємства стикаються з обмеженими ресурсами, що потребує впровадження адаптивних і ресурсозберігаючих механізмів.

Інноваційна діяльність відзначається високим рівнем ризику через творчий підхід, новизну рішень і непередбачуваність результатів. Без системного планування, організації, підтримки інноваційних ініціатив і реалізації проєктів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, підприємства не зможуть ефективно функціонувати. Інноваційний менеджмент передбачає комплекс управлінських дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію інноваційних продуктів, процесів і технологій.

Цей підхід охоплює всі напрями діяльності підприємства - від генерації ідеї до її практичного втілення. Ефективність інноваційного менеджменту залежить від продуманої структури управління, де кожен компонент системи чітко визначений. Головна мета - досягнення сталого розвитку підприємства через безперервне впровадження інновацій. Особливість полягає в необхідності ухвалення рішень в умовах ризику, невизначеності та обмежених ресурсів. Великі підприємства мають розвивати гнучкість, характерну для малого бізнесу, щоб швидше адаптуватися до змін. Водночас сучасні інноваційні процеси охоплюють не лише внутрішнє середовище компанії, а й партнерські зв'язки, проєктну кооперацію та зовнішню інтеграцію.

Таким чином, інновації є ключовим фактором зростання підприємств у ринковій економіці, сприяють швидкому впровадженню науково-технічних досягнень у виробництво та забезпечують створення якісної, конкурентної продукції. Інноваційна діяльність дедалі більше визнається основним чинником ефективності та сталого розвитку підприємств і економіки в цілому.

1.2 Роль системи управління інноваціями підприємства

У цьому підрозділі детально проаналізовано основні елементи системи управління інноваціями з акцентом на контекст, лідерство, планування, сприятливі чинники, процеси, оцінювання та вдосконалення. Такий підхід дозволяє чітко окреслити ключові принципи та методологічні засади, які забезпечують результативне управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства.

З огляду на стрімкі зміни бізнес-середовища та високий темп технологічного прогресу, система управління інноваціями виступає критично важливим інструментом для забезпечення стійкої конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємства. Вона є невід'ємною складовою функціонування будь-якої сучасної організації, оскільки спрямована на генерацію та реалізацію інновацій, що мають визначальне значення для підтримання ринкових позицій та стабільності.

Відповідно до положень міжнародного стандарту ISO 56002:2020, система управління інноваціями включає сім базових компонентів, які в сукупності формують стратегічну платформу для реалізації інноваційної діяльності в межах організації. Кожен з цих елементів визначає вектор інноваційної активності підприємства та сприяє досягненню довгострокових стратегічних орієнтирів [4]. Таким чином, усі складові системи управління інноваціями (Innovation Management System, IMS) є взаємопов'язаними та мають функціонувати як єдиний цілісний механізм див. рис. 1.1

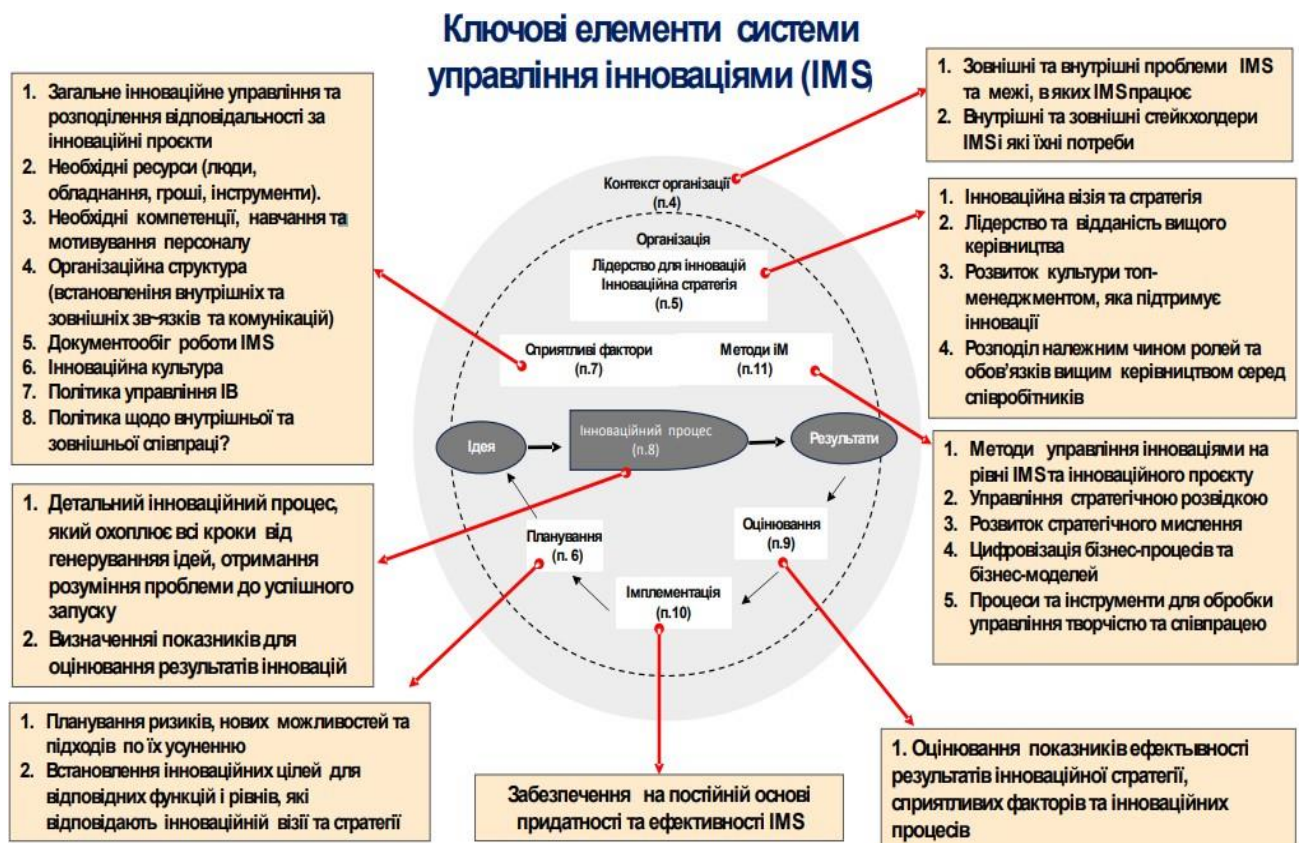


Рис. 1.1 Ключові елементи системи управління інноваціями (IMS)

Джерело: [5]

Міжнародний стандарт ISO 56002:2020 встановлює принципи та рекомендації щодо ефективного управління інноваційною діяльністю.

Першим ключовим елементом є контекст, який визначає зовнішнє та внутрішнє середовище організації, яке включає макросередовище з його складовими: економічною, соціальною, політичною, екологічною, техніко-технологічною та іншими аспектами, а також мезосередовище, що охоплює споживачів, постачальників, конкурентів та інші стейкхолдери. Знання та аналіз цього контексту

є важливим для ідентифікації інноваційних можливостей та загроз, а також формування стратегії розвитку підприємства. Щоб краще зрозуміти загрози, нам допоможе вчасне розпізнавання, аналіз та управління ризиками дозволяють підприємству мінімізувати можливі негативні наслідки та збільшувати ймовірність успіху інноваційних проєктів. Ефективне управління ризиками включає в себе ретельний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, розробку стратегій мінімізації ризиків та постійний моніторинг їх реалізації.

Другим ключовим елементом є лідерство, яке відображає важливість залучення топ-менеджменту до створення інноваційного бачення та стратегії, розробки і підтримки інноваційної культури в організації. Чітке визначення інноваційної моделі та ролі технологічних змін в інноваційній стратегії є ключовими для досягнення успіху на шляху інноваційної діяльності.

Планування визначає структуру інноваційних цілей та портфелів на основі можливостей і ризиків, а також сприяє встановленню стратегічного напрямку для інноваційної діяльності. Сприятливі фактори, такі як належні людські ресурси, фінансові засоби, інструменти та методи, комунікаційні підходи та управління інтелектуальною власністю, забезпечують необхідну базу для реалізації інноваційних ідей. Роль інноваційного маркетингу та комунікацій в системі управління інноваціями полягає у створенні ефективних стратегій просування нових продуктів та технологій на ринок. Це включає в себе розробку маркетингових стратегій, підтримку комунікаційних каналів та створення позитивного іміджу нових інновацій серед споживачів. Ефективне впровадження інноваційного маркетингу дозволяє підприємству успішно впроваджувати нові продукти на ринок та забезпечує підтримку їхнього подальшого розвитку.

Процеси, що становлять основу інноваційної діяльності підприємства - від виявлення потенційних можливостей до етапу розроблення й реалізації інноваційних рішень - мають бути гнучко налаштовані відповідно до характеру нововведень і вимог цільових ринків. Важливим елементом функціонування інноваційного менеджменту є систематичне оцінювання ефективності діючої системи управління, що дозволяє ідентифікувати її переваги та недоліки. Результати такого аналізу слугують основою для цілеспрямованого вдосконалення

управлінських підходів, зокрема у сферах стратегічного керівництва, процесуального планування та ресурсного забезпечення інновацій.

Покращення системи інноваційного менеджменту є безперервним процесом, що передбачає регулярний аналіз внутрішнього й зовнішнього контексту та адаптацію до змін економічного, технологічного й ринкового характеру. Така система виконує функцію ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності організації та її динамічного розвитку в умовах невизначеності та швидких трансформацій бізнес-середовища.

Інтенсивне технологічне оновлення та посилення конкуренції формують нові виклики для суб'єктів господарювання, що у свою чергу актуалізує необхідність інтеграції ефективної системи управління інноваціями як умови збереження та посилення конкурентних позицій.

Узагалі, інноваційна система управління вважається відкритою, оскільки її функціонування базується на взаємодії багатьох елементів та підсистем. Ці компоненти мають бути узгоджені між собою задля ефективного забезпечення повного інноваційного циклу в межах підприємства. Такий підхід забезпечує не лише економічну результативність, а й стимулює технологічні, соціальні та екологічні зміни, спрямовані на довгостроковий розвиток суспільства [6].

Зважаючи на відкриту природу системи інноваційного управління, можна констатувати, що всі необхідні ресурси, знання та інформація надходять до організації з її зовнішнього середовища - як на макро-, так і на мікрорівнях. Вихідними результатами функціонування такої системи є впроваджені інновації різного характеру: економічного, соціального, технологічного й екологічного спрямування. Забезпечення зворотного зв'язку є основою безперервного циклу інновацій, що підтримує стійкий поступ суспільного розвитку.

Відповідно до сучасних уявлень про побудову відкритих інноваційних систем, ефективне управління інноваційними процесами повинне ґрунтуватися на низці концептуальних засад: системному підході, динамічності, науковій виваженості, орієнтації на досягнення спільної мети, адаптивності та ефективності [7].

З метою досягнення очікуваних результатів інноваційна система підприємства повинна вирішувати низку ключових завдань. Основою її ефективного функціонування є дотримання низки принципів, які визначають рівень організації, адаптивності та стратегічної узгодженості процесів управління інноваційною діяльністю.

Першим серед таких принципів є системність, що передбачає інтеграцію всіх компонентів управління інноваціями в єдину цілісну модель. Це означає, що стратегічне планування, ресурсне забезпечення, операційні процеси та контрольні функції мають бути логічно взаємопов'язані й працювати на досягнення спільних цілей підприємства.

Другий принцип - динамічність, - передбачає здатність системи оперативно реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх умов. Він акцентує увагу на необхідності постійного оновлення підходів до управління інноваціями відповідно до нових вимог ринку, технічного прогресу та ділового середовища загалом.

Наукова обґрунтованість як третій принцип означає, що всі управлінські рішення у сфері інновацій повинні базуватися на ретельному аналізі, емпіричних дослідженнях та оцінках експертного рівня. Такий підхід вимагає використання наукових інструментів, методів та доказової бази для формування стратегій і прийняття рішень.

Четвертий принцип – гнучкість - вказує на необхідність забезпечення адаптивності управлінської системи до змін у зовнішньому середовищі. Інноваційне управління має бути достатньо пластичним, щоб швидко враховувати нові тенденції, технологічні зрушення та зміну споживчих потреб.

П'ятий принцип - єдність мети - полягає в узгодженості інноваційних ініціатив з глобальною стратегією підприємства. Усі дії в межах системи інноваційного менеджменту повинні бути скоординовані з корпоративною місією, баченням і довгостроковими цілями організації.

Останній, але не менш важливий принцип- ефективність. Він передбачає, що сама система управління інноваціями повинна бути здатною до саморозвитку, постійного вдосконалення та пошуку більш продуктивних підходів. Це включає впровадження нових інструментів, оптимізацію процесів та орієнтацію на досягнення високих результатів у впровадженні інновацій.

Застосування вищезазначених принципів створює умови для ефективної організації інноваційної діяльності на підприємстві. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує стійке зростання та формує фундамент для довгострокового успіху в умовах сучасного ринку.

Система управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає функціонування чотирьох основних підсистем: керуючої, керованої, забезпечуючої та науково-технічного розвитку. Трансформація зовнішніх ресурсів і інформаційних потоків у нововведення відбувається завдяки злагодженій взаємодії елементів цієї системи. Особливу роль у цьому процесі відіграє керуюча підсистема, яка, будучи суб'єктом управління, відповідає за координацію діяльності всіх інших структур та вважається найбільш складною й значущою.

Основними завданнями цієї підсистеми є формування інноваційної стратегії, впровадження нових управлінських структур, аналіз середовища функціонування підприємства, а також планування та контроль реалізації інноваційної політики згідно з коротко- і довгостроковими планами розвитку.

Суб'єкти управління в межах інноваційної діяльності поділяються на внутрішніх і зовнішніх. До зовнішніх належать організації, що діють поза межами підприємства (державні установи, приватні інвестори, дослідницькі центри тощо) і впливають на його інноваційний потенціал. Внутрішні суб'єкти безпосередньо беруть участь в управлінні - це власники, керівники, спеціалісти відділів досліджень і розробок, менеджери інноваційних проєктів. Саме вони реалізують ідеї, приймають рішення та відповідають за впровадження інновацій у межах підприємства.

Керована підсистема також має складну структуру і поділяється на дві частини: пряму (безпосередньо керовану) та непряму (опосередковано керовану). У першій частині реалізується основна інноваційна діяльність - тут функціонують науково-технічні, виробничі та функціональні підрозділи. Друга частина охоплює зовнішнє мікросередовище, до якого належать постачальники, конкуренти, споживачі та інші учасники ринку, що прямо або опосередковано впливають на інноваційний процес.

Підсистема науково-технічного розвитку зосереджується на створенні інновацій шляхом проведення наукових досліджень, розроблення новітніх технологій і прогнозування майбутніх потреб організації. Її основна функція - забезпечити науково-технічну підтримку інноваційної діяльності, що відповідає стратегічним орієнтирам підприємства.

Забезпечуюча підсистема виконує роль опори для інноваційного процесу, охоплюючи низку елементів: нормативно-правові положення, методичне забезпечення, інформаційні ресурси, кадровий потенціал, інвестиційні інструменти, організаційні структури та екологічні вимоги. Вона відповідає за створення умов, необхідних для практичного впровадження інновацій, враховуючи як внутрішні можливості підприємства, так і ресурси зовнішнього середовища.

Успішне функціонування всієї системи управління інноваціями передбачає наявність кількох критично важливих умов: підтримки з боку керівництва, активної участі персоналу, постійного контролю, належного фінансування та чіткого розподілу ресурсів.

На першому етапі впровадження важливо забезпечити стратегічне бачення з боку топменеджменту. Керівництво має визначити чіткі цілі, сформулювати політику в сфері інновацій та підтримувати внутрішню культуру, орієнтовану на розвиток і зміни. Це включає в себе як розроблення довгострокових інноваційних моделей і бізнес-стратегій, так і адаптацію до технологічних змін та вимог споживачів. Одним із важливих напрямів стратегічного планування є врахування динаміки конкурентного середовища для коректного вибору пріоритетних напрямів інновацій.

Ще одним важливим чинником є залучення персоналу на всіх рівнях, що сприяє створенню позитивної атмосфери для інновацій. Підтримка ініціативності, відкритості до нових ідей і свободи вираження дозволяє активізувати творчий потенціал працівників і стимулює інноваційну діяльність. Комунікативна відкритість і гнучка організаційна структура також сприяють швидкому прийняттю рішень і підвищують ефективність впровадження нових рішень.

Моніторинг і оцінка результативності є постійним процесом, який забезпечує виявлення слабких місць і оперативне внесення змін для покращення роботи системи. Регулярне оцінювання ефективності системи управління інноваціями дозволяє коригувати її структуру й забезпечувати безперервне вдосконалення.

Не менш важливим компонентом є інвестування, адже реалізація інновацій неможлива без фінансової підтримки. Це включає кошти на наукові розробки, виведення нових продуктів на ринок, розширення інфраструктури та впровадження нових бізнес-моделей. Раціональне управління фінансами передбачає ефективний розподіл бюджету, контроль витрат і оцінку рентабельності інноваційних інвестицій.

Отже, повноцінне впровадження ключових компонентів системи управління інноваціями потребує комплексного та системного підходу, який включає підтримку з боку керівництва, залучення персоналу, моніторинг, інвестування та належне ресурсне забезпечення. Такий підхід дозволяє підприємствам формувати й реалізовувати інноваційні продукти, зміцнювати конкурентні переваги й забезпечувати сталий розвиток. Успішна реалізація вказаних принципів управління стає запорукою зростання ефективності підприємства та його здатності до адаптації в умовах динамічного ринку.

Однією з головних переваг впровадження інноваційного менеджменту є значне підвищення рівня конкурентоспроможності. Інновації сприяють появі нових технологій і продуктів, які мають вищу споживчу цінність і краще відповідають потребам клієнтів, що дозволяє підприємству вирізнитись на тлі конкурентів.

Більше того, інноваційна діяльність відкриває можливості для виходу на нові ринки, залучення нових клієнтських сегментів і розширення присутності на географічному рівні. Це сприяє зростанню доходів, прибутковості та ефективності діяльності. Також нововведення можуть зменшити витрати на виробництво, логістику, енергозабезпечення, що позитивно впливає на загальну операційну ефективність.

Інноваційні підприємства мають вищу здатність до адаптації в умовах турбулентного середовища, а це забезпечує їм стабільність і гнучкість у складних ринкових ситуаціях. Крім того, активна інноваційна діяльність суттєво підвищує інвестиційну привабливість компанії - адже вона свідчить про готовність до розвитку, відкритість до змін і довгостроковий потенціал.

Такі підприємства частіше залучають інтерес не лише приватних інвесторів, але й державних структур, які підтримують науково-технічний прогрес і стратегічне

зростання економіки. У результаті компанія отримує доступ до нових джерел фінансування, знижує фінансові ризики та підвищує свою ринкову вартість.

Попри стрімкий розвиток технологій і модернізацію окремих підприємств, в Україні досі існують компанії, у яких система управління інноваціями є застарілою або взагалі відсутня. У багатьох випадках такі підходи до управління збереглися ще з попередніх періодів і не зазнали жодних змін, попри суттєві трансформації ринкового середовища. Відсутність ефективної інноваційної стратегії та впровадження нововведень у таких організаціях може призвести до серйозних довгострокових проблем, починаючи з втрати здатності конкурувати.

У сучасних умовах, коли ринки швидко еволюціонують, інновації стають вирішальним фактором збереження актуальності продукції чи послуг. Нездатність адаптуватися до змін і впроваджувати нові рішення поступово знижує частку підприємства на ринку, оскільки споживачі обирають більш сучасні, гнучкі та релевантні продукти, які пропонують конкуренти.

Скорочення частки ринку сигналізує про критичний стан компанії, оскільки воно безпосередньо впливає на фінансові результати. У таких умовах бізнес часто змушений згорнути інвестиційні проєкти, пов'язані з новими розробками, щоб зберегти ліквідність і рентабельність. Однак подібна тактика лише поглиблює кризу: підприємство опиняється у замкненому колі відставання, у той час як конкуренти продовжують інвестувати в інновації та нарощують свою частку на ринку.

Невдачі в інноваційній діяльності впливають і на внутрішній клімат організації. Демотивація персоналу, втрата довіри до керівництва та загальне зниження рівня залученості лише ускладнюють відновлення та трансформацію бізнесу. У компанії без інноваційної культури складно сформувати команду, здатну генерувати нові ідеї, брати на себе ініціативу та сприяти впровадженню змін. Це, своєю чергою, унеможлиблює залучення висококваліфікованих кадрів, що є критичним для довготривалого розвитку.

Якщо організація вчасно не реагує на ці виклики, вона може опинитися в умовах фінансової нестабільності, що призведе до банкрутства. Така ситуація часто виникає раптово - у результаті накопичення структурних проблем, які довго ігнорувалися. Зниження конкурентоспроможності, фінансові втрати та відсутність

резервів для відновлення стають факторами, які підприємство вже не здатне контролювати або подолати самотужки.

Фінансова неспроможність, що завершується банкрутством, негативно позначається на всіх учасниках бізнес-процесу - від акціонерів і працівників до клієнтів і постачальників. Наслідки таких змін можуть бути критичними: масові звільнення, втрата довіри інвесторів, скорочення інвестицій та репутаційні ризики, які важко відновити.

Отже, для забезпечення стабільного розвитку підприємства ключовим є формування ефективної системи управління інноваціями, орієнтованої на конкурентоспроможність. Відкритість до технологічних змін, постійне інвестування в науково-дослідні розробки, моніторинг тенденцій ринку та готовність до адаптації - це ті стратегічні складові, які дозволяють уникнути негативних наслідків і зберегти стабільні позиції у довгостроковій перспективі.

Висновок до розділу 1

У першому розділі дослідження було розкрито сутність та значення системи управління інноваційною діяльністю підприємства як ключового чинника забезпечення сталого розвитку та посилення його конкурентоспроможності. Встановлено, що впровадження інноваційних підходів до розробки продуктів, технологій і бізнес-процесів є критично важливим для адаптації до змін ринкового середовища, реагування на нові виклики та використання наявних можливостей для зростання.

Доведено, що система управління інноваціями має складну, багаторівневу структуру, в межах якої відбувається постійний обмін інформацією між елементами, забезпечуючи послідовну передачу знань і результатів інноваційної діяльності. Така система потребує постійного вдосконалення, яке має ґрунтуватися на гнучкій політиці управління, ефективних механізмах реалізації інновацій та інструментах оцінки їх результативності.

Одним із провідних напрямів активізації інноваційного розвитку підприємств визначено формування ефективної інноваційної стратегії, яка виступає основою для довгострокового планування, зростання та адаптації до ринкових змін. Це питання потребує подальшого глибокого вивчення в межах наукових досліджень.

Окрему увагу в межах системи управління інноваціями приділено організаційній культурі, яка стимулює інноваційну активність і забезпечує сприятливий клімат для реалізації творчого потенціалу персоналу. Системне підвищення кваліфікації працівників, розвиток внутрішньої комунікації та обмін ідеями виступають визначальними чинниками сталого інноваційного розвитку.

Ключову роль у підвищенні залученості персоналу відіграє ефективна система мотивації. Створення механізмів заохочення — у вигляді конкурсів, бонусних програм, грантів - сприяє посиленню ініціативності та формуванню проактивного середовища на підприємстві.

Необхідною умовою інноваційної успішності є також постійний аналіз ринкової ситуації, вивчення дій конкурентів і змін у споживчих уподобаннях. Це дозволяє вчасно адаптувати інноваційну політику до актуальних викликів і підтримувати релевантність бізнес-моделі.

Таким чином, система управління інноваційною діяльністю повинна розглядатися як багатовекторна платформа, що об'єднує стратегічне планування, управління персоналом, розвиток корпоративної культури та цифрову трансформацію. Комплексний підхід до її побудови забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність підприємства до стійкого функціонування в умовах високої конкуренції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

ПП «***»

2.1 Аналіз середовища функціонування та економічних результатів інноваційної діяльності підприємства

Харчова промисловість є однією з провідних галузей національної економіки, від функціонування якої безпосередньо залежить продовольча безпека держави та темпи її економічного розвитку. Продукція, яку виготовляють підприємства цієї галузі, має стратегічне значення й стабільний попит серед населення.

До складу харчової промисловості України входить велика кількість підгалузей, зокрема виробництво м'ясної продукції, рибопереробка, консервування овочів і фруктів, виготовлення молочних виробів, рослинних олій і тваринних жирів, а також борошняних, хлібобулочних та круп'яних продуктів [9]. Ці сектори не лише забезпечують населення широким асортиментом продуктів, а й сприяють розвитку сільськогосподарського виробництва, підтримці сільських регіонів та зростанню внутрішнього споживання. Окрім цього, галузь відіграє вагомую роль у створенні нових робочих місць та залученні інвестицій у регіональну економіку.

Серед ключових складових галузі вирізняється консервна промисловість, яка спеціалізується на виробництві консервованої продукції з м'яса, риби, молока, овочів та фруктів. Її розвиток в Україні розпочався ще у другій половині XIX століття - зокрема, на півдні країни, в Одесі, було створено перші підприємства, які займалися рибними консервами. Уже на той час ця підгалузь займала значну частку у структурі загальнодержавного виробництва - близько 30% в межах України та 50% у регіоні.

Станом на 1913 рік в Україні функціонувало понад десять великих консервних заводів, які разом із меншими підприємствами випускали приблизно 18 мільйонів одиниць овочевих консервів та 15 мільйонів одиниць м'ясо-рибної продукції, що складало переважну частину консервного виробництва в межах колишньої Російської імперії.

У період СРСР відбулися значні зміни: менші заводи були ліквідовані, натомість збудовано потужні виробничі комплекси. Херсонщина стала провідним регіоном за обсягами консервного виробництва (до 50% від загальноукраїнських показників), слідом йшла Одещина з часткою в 25%. Виробництво в УРСР суттєво зростало: з 339 млн банок у 1940 році до 967 млн у 1959 році.

У сучасних умовах консервна галузь України включає підприємства з різними профілями виробництва. Провідне місце займає виготовлення плодоовочевих консервів, але водночас значною залишається частка м'ясних і рибних продуктів. Також активно розвиваються нові напрями - виготовлення молочних консервів, соків, заморожених овочів і ягід, дієтичного харчування, сухих сніданків, концентратів та вітамінізованих продуктів.

Однак події останніх років, зокрема повномасштабна агресія Російської Федерації проти України, створили серйозні загрози для всіх секторів економіки, включно з харчовою промисловістю. Попри складнощі, ця галузь і далі виконує критичну функцію в системі продовольчої безпеки країни й підтримує соціально-економічну стабільність.

Упродовж останніх п'яти років розвиток підприємств харчової галузі відзначається нестабільністю, що спричинена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Зокрема, пандемія COVID-19 у 2021 році призвела до порушення логістичних ланцюгів, зміни споживчих звичок і зниження попиту на окремі категорії продукції.

Повномасштабна війна, що розпочалась 24 лютого 2023 року, спричинила значне ускладнення діяльності підприємств галузі. Було зруйновано частину виробничої інфраструктури, підвищилися ціни на енергоносії та сировину, зменшився обсяг експорту. Крім того, зростання вартості продуктів харчування суттєво вдарило по купівельній спроможності населення. Через бойові дії було пошкоджено низку виробничих об'єктів, порушено постачання як сировини, так і готової продукції. Це також позбавило Україну доступу до частини традиційних зовнішніх ринків.

Незважаючи на серйозні виклики, харчова промисловість України продовжує демонструвати високий рівень адаптивності та життєздатності. Згідно з даними Державної служби статистики, у період 2020–2024 років обсяги експорту харчових

товарів зростали, хоча темпи зростання сповільнилися у 2023 році через вплив воєнних дій. Упродовж 2022–2023 років спостерігалось також збільшення обсягів інвестицій в харчову галузь. Так, у 2024 році експорт готової харчової продукції сягнув 3,27 млрд доларів США, що на 31% перевищує показник попереднього року. Найпомітнішим було зростання поставок цукру - на 99,1%, до 596,37 млн доларів. Постачання алкогольної та безалкогольної продукції, а також оцту зросло на 38,3%, досягнувши 283,01 млн доларів. Експорт м'ясної та рибної продукції також демонстрував позитивну динаміку - приріст склав 38,1% і загальний обсяг склав 42,58 млн доларів. Українські виробники активно впроваджують нові продукти й технології, орієнтуючись на споживчі запити та тенденції. Одним із важливих напрямів є зростання попиту на органічну продукцію, що сприяє розвитку цього сегмента [10].

Об'єктом дослідження в межах цієї роботи є приватне підприємство «***», історія якого починається ще у 1968 році. Відтоді підприємство пройшло етапи економічної трансформації, зберігши виробничий потенціал і трудовий колектив. Важливу роль у цьому відіграв багаторічний керівник заводу - В'ячеслав Зоф.

З початку 2000-х років підприємство обрало стратегічний напрямок на модернізацію та розвиток інновацій. Здійснювалося оновлення обладнання, впроваджувалися сучасні технології, а також розширювався асортимент продукції. Особливої популярності набув продукт власного бренду — хрін із буряком під маркою Demydiv.

На сьогоднішній день завод є провідним виробником у Рівненській області. Його продукція відзначається високою якістю, а завдяки орієнтації на інновації підприємство продовжує зміцнювати свої ринкові позиції. Підприємство розміщується на території площею 4,3 га та має розвинену інфраструктуру: артезіанські свердловини, газо- та водопостачання, каналізацію, телефонний зв'язок. Виробнича база включає склади з холодильним обладнанням, арочні сховища (три ангари загальною місткістю 1500 тонн), а також підземне овочесховище.

«***» має значні виробничі потужності для виготовлення плодоовочевої та іншої харчової продукції, однак ці можливості ще не реалізовані повною мірою. Однією з причин цього є повільний розвиток внутрішнього ринку консервів, що відчуває тиск загальноекономічних проблем держави.

Актуальність розширення виробничих потужностей заводу обумовлена необхідністю забезпечення населення якісною продукцією, багатою на вітаміни та поживні речовини. Консерви відіграють важливу роль у раціоні українців, особливо в міжсезоння, коли доступ до свіжих овочів і фруктів обмежений.

Ринкові механізми дедалі активніше впливають на організацію виробництва в галузі, змінюючи цінову політику, формуючи нові вимоги до якості продукції та диктуючи темпи розвитку. Овочепереробний сектор зіштовхується зі зростанням вартості ресурсів та зменшенням їх доступності, що підсилює важливість ефективного реагування на зовнішні зміни.

Крім економічних чинників, на розвиток галузі впливають глобальні виклики, зокрема зміна кліматичних умов, зростання попиту на екологічно чисту продукцію, а також цифровізація та автоматизація виробничих процесів. У цих умовах підприємства повинні бути здатними швидко адаптуватися, впроваджувати інновації, оптимізувати виробництво та вдосконалювати маркетингову політику.

Зміцнення присутності «***» на внутрішньому ринку має велике значення для забезпечення продовольчої безпеки держави. Розвиток виробництва, розширення асортименту, впровадження сучасних технологій та підвищення якості продукції сприятимуть активному виходу на зовнішні ринки, залученню інвесторів і підвищенню міжнародного авторитету підприємства.

Перспективи заводу тісно пов'язані з підтримкою з боку держави: надання пільгових умов кредитування, податкових стимулів, субсидій. Водночас ключовим чинником залишається людський капітал - залучення висококваліфікованих фахівців дозволить ефективно впроваджувати інновації, підвищувати результативність виробництва та забезпечити стале зростання.

У подальшому розділі буде здійснено аналіз фінансових показників діяльності підприємства на основі його офіційної звітності, що дозволить оцінити ефективність господарювання, виявити резерви для оптимізації та визначити перспективи розвитку.

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПП «***»

Фінансові показники, тис.грн.					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Активи	7 500 – 7 600	6 944	7 575	7 851	10 082
Зобов'язання	5 900 – 6 000	5 311	5 913	6 104	7 785
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 400 – 3 500	4 395	5 089	10 993	16 506
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 132,5	3 545,60	3 794,1	8 037,80	11 479,60
Рентабельність активів	0,19	0,39	0,38	1,09	5,46
Чиста маржа(Чистий прибуток (збиток) / виручка)	0,41	0,61	0,56	0,78	3,33
Рентабельність власного капіталу	0,9	1,7	1,7	5,1	31,5
Валова рентабельність собівартості	9,5%	24,0%	34,1%	36,8%	43,8%
Фонд оплати праці	1468	1582	2744	2756	1804

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства [13]

Розглядаючи чистий дохід від продажу продукції ПП «***», варто відмітити, що в 2024 році цей показник досяг 20 млн грн, що значно вище порівняно з 10 млн грн у 2018 році, що демонструє позитивний тренд у фінансовій діяльності підприємства. (рис. 2.1)

Дохід, грн.

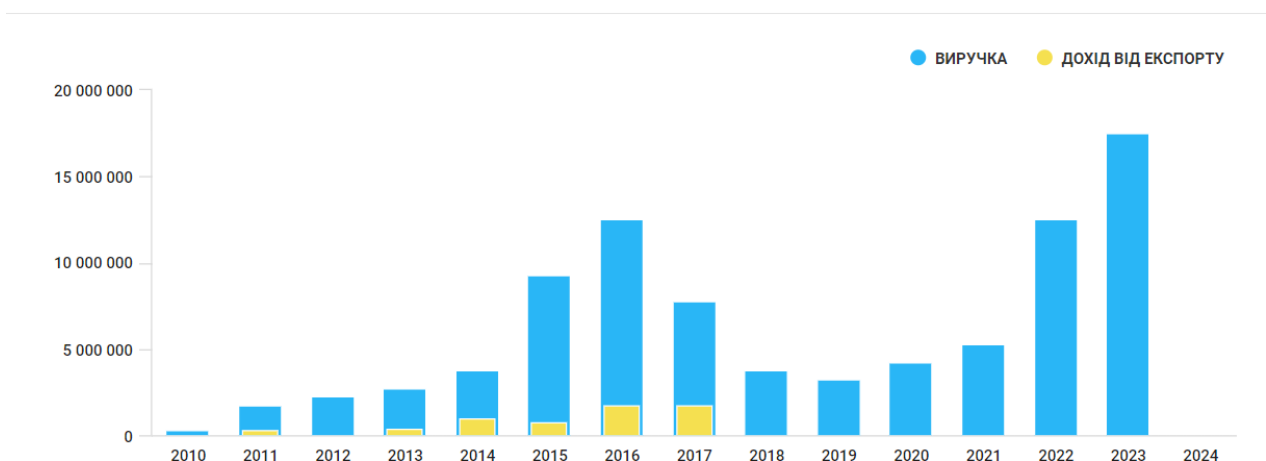


Рис. 2.1 Чистий дохід від продажу «***» за 2010-2024 рр.

Джерело офіційний сайт youcontrol.com.ua [11]

Протягом 2020-2022 років активи заводу трохи зменшилися, однак з 2023 року вони зросли на 29%. Це може вказувати на розширення виробництва або придбання нових активів, що є позитивним сигналом для інвесторів і свідчить про зростання виробничих потужностей.

Зобов'язання заводу мали тенденцію до зростання з 2020 по 2023 рік, але у 2024 році вони зменшилися на 26%. Це демонструє зміцнення фінансового стану підприємства, зниження рівня заборгованості та вдосконалення фінансового менеджменту.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшувався щорічно, окрім 2021 року, коли відбулося його зниження на 12%. Проте, починаючи з 2023 року, дохід виріс на 139%, що вказує на значне підвищення обсягів продажів, можливо, завдяки впровадженню нових маркетингових стратегій, розширенню ринків і покращенню якості продукції.

Собівартість реалізованої продукції також показувала зростання щороку, за винятком 2021 року, коли вона знизилася на 5%. З 2023 року собівартість зросла на 43%, що може бути викликано збільшенням цін на сировину та зростанням інших виробничих витрат.

Рентабельність активів заводу також зростала протягом усіх років, окрім 2021 року, коли вона знизилася на 20%. З 2023 року рентабельність зросла на 285%, що свідчить про ефективне використання активів та підвищення їх віддачі.

Чиста маржа підприємства зростала протягом усіх років, окрім 2021 року, коли вона зменшилася на 5%. З 2023 року чиста маржа зросла на 420%, що є показником значного зростання прибутку і покращення фінансових результатів діяльності заводу.

Рентабельність власного капіталу зростала щорічно, за винятком 2021 року, коли вона знизилася на 5%. З 2023 року рентабельність власного капіталу зросла на 1777%, що свідчить про надзвичайно ефективне використання власного капіталу і підвищення його віддачі.

Валова рентабельність собівартості зростала протягом всіх років. З 2023 року вона збільшилася на 54%, що вказує на зростання маржі прибутку від продажу продукції та покращення ефективності виробництва.

Зростання чистих доходів і рентабельності свідчить про здоров'я і стійкість «***». Збільшення валової рентабельності може бути пов'язане з підвищенням цін на продукцію або зниженням витрат. Зменшення зобов'язань у 2024 році свідчить про покращення фінансового становища заводу, що підвищує його інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність на ринку. Аналіз фінансових результатів розглянемо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансового стану ПП «***»

Ліквідність та платоспроможність					
Фінансові показники, тис.грн.					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	110,2	113,6	114	109,3	113
Абсолютна ліквідність	0,5	1,8	1,7	2,1	0,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	24,2	18,2	18,9	11,3	17,4
Відношення грошових коштів до активів	0,4	1,4	1,3	1,6	0,6
Проміжний коефіцієнт покриття	24,2	18,2	18,9	11,3	17,4
Коефіцієнт автономії	21,3	23,5	21,9	22,3	22,8
Відношення чистого боргу до ЕВІТ	77,3	6,1	4,5	2	1,5
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	169,8	179,7	198,5	147,8	179

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства [13]

Як видно з табл.2.2, підприємство демонструє задовільну ліквідність та платоспроможність протягом 2020-2024 років. Однак деякі показники погіршилися у 2023 році, що може свідчити про зростання фінансових ризиків.

Поточна ліквідність трохи знизилася у 2023 році, але все ще перевищує значення 1. Це свідчить про те, що завод має достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Абсолютна ліквідність збільшилася у 2023 році, але все ще залишається на низькому рівні. Це свідчить про те, що у заводу недостатньо готівки та короткострокових інвестицій для негайного погашення всіх своїх короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився у 2023 році, але все ще перевищує значення 1. Це свідчить про те, що завод має достатньо оборотних активів, виключаючи запаси, для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Відношення грошових коштів до активів знизилося у 2023 році, але все ще залишається вище 0,5. Це свідчить про те, що у заводу є певні готівкові кошти, які він може використовувати для фінансування своїх операцій.

Проміжний коефіцієнт покриття знизився у 2023 році, але все ще перевищує значення 1. Це свідчить про те, що завод має достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань та половини своїх довгострокових зобов'язань.

Коефіцієнт автономії змінювався протягом 2020-2024 років, але залишався вище 0,2. Це свідчить про те, що завод в основному фінансується за рахунок власних коштів.

Відношення чистого боргу до ЕВІТ значно знизилося у 2021-2024 роках, що свідчить про зменшення боргового навантаження заводу.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом збільшився у 2024 році, що свідчить про те, що завод має достатньо власного капіталу для покриття своїх необоротних активів.

Зниження деяких показників ліквідності у 2023 році може свідчити про зростання фінансових ризиків. Завод має достатньо власного капіталу для фінансування своїх необоротних активів. Завод зменшив своє боргове навантаження у 2021-2024 роках.

За даними Державної служби статистики України, протягом 2018-2024 років ДКЗ демонстрував стабільне зростання обсягів виробництва та фінансових показників [12]. Обсяг виробництва продукції у 2024 році зріс на 15% порівняно з 2018 роком. Чистий прибуток заводу у 2024 році зріс на 20% порівняно з 2018 роком. Завод активно інвестує у модернізацію виробництва та розширення асортименту продукції.

Фінансові показники заводу свідчать про ефективну роботу та здорову фінансову стійкість. «***» успішно конкурує на ринку консервної промисловості, що характеризується перенасиченістю виробниками та товарами. Підприємство експортує свою продукцію до країн Європи.

Основними експортними ринками заводу є: Болгарія, Велика Британія та Польща. Нижче подано графік експорту за 2010-2017 роки на рис. 2.2.

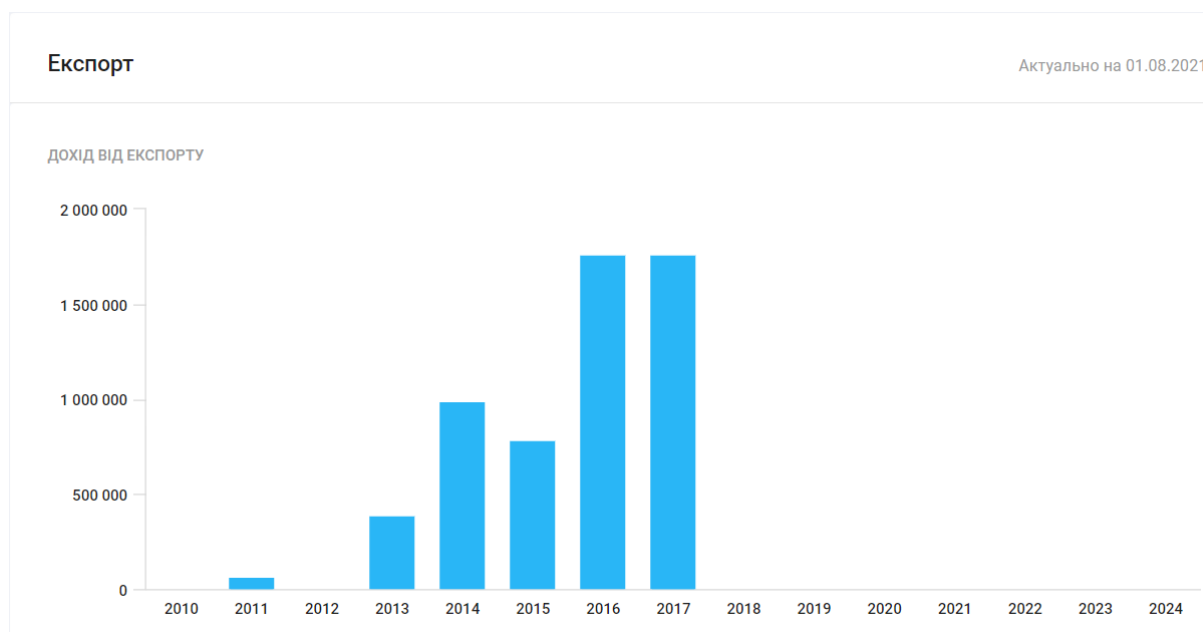


Рис. 2.2. Графік експорту за 2010-2017 рр. ПП «*»**

Джерело: офіційний сайт youcontrol.com.ua [11]

Активно розвиваються експортні канали збуту та нові угоди про співпрацю з партнерами на світовому ринку.

Стратегічний план розвитку компанії включає в себе наступне: експансію ринків збуту, створення нових продуктів, посилення маркетингових заходів, охоплення різних цінових категорій, запровадження інновацій та зниження витрат.

Очікується, що реалізація цієї стратегії дозволить емітенту збільшити свою частку ринку, залучити нових споживачів та збільшити прибуток.

«***» – це надійний виробник, який дбає про довкілля та пропонує своїм клієнтам екологічно чисту продукцію.

Однією з основних проблем є зменшення кількості підприємств у галузі. Ця тенденція часто зумовлена конкуренцією з боку імпоротної продукції, зростанням цін на сировину та енергоносії, а також складними умовами ведення бізнесу в Україні. У таких умовах багато підприємств не витримують навантаження і змушені припиняти свою діяльність.

Зовнішнє середовище суттєво впливає на роботу ПП «***», що робить аналіз цього середовища вкрай важливим. Для проведення такого аналізу можна застосувати модель п'яти конкурентних сил, створену М. Портером. Вона допоможе визначити конкурентну позицію підприємства на ринку та ідентифікувати

стратегічні напрями його розвитку.

Конкуренція серед наявних компаній. Інтенсифікація конкуренції у сфері викликана кількома чинниками, зокрема, збалансованістю сил між конкуруючими виробниками, повільними темпами розвитку галузі, високим рівнем фіксованих витрат, а також застосуванням досягнень науково-технічного прогресу.

Основними конкурентами на ринку України в консервній промисловості є наступні підприємства:

ТОВ «Верес» (м. Київ) – один з найбільших виробників консервованої продукції в Україні. Компанія випускає широкий асортимент овочевих, фруктових, м'ясних та рибних консервів, а також соків, джемів, варення та інших продуктів харчування.

ТОВ «Овочеві консерви» (м. Кременчук) – виробник консервованої продукції з овочів та фруктів. Компанія випускає широкий асортимент консервованих огірків, помідорів, кабачків, баклажанів, персиків, абрикосів та інших фруктів.

ТОВ «М'ясопереробний комбінат «Ярослав» (м. Рівне) – виробник м'ясних консервів. Компанія випускає широкий асортимент тушонок, ковбас, паштетів та інших м'ясних продуктів.

Це лише деякі з основних конкурентів «***» на ринку України в консервній промисловості. Крім цих підприємств, на ринку присутні й інші, менші виробники.

Можливість появи нових учасників на ринку. Нові гравці, які вступають на ринок, розширюють виробничі потужності та асортимент продукції, що може призвести до зниження цін або збільшення витрат, що, в свою чергу, зменшує рентабельність.

Можливість посилення впливу споживачів на ринку. Коли споживачі мають значний вплив на ринок, це може ускладнити роботу підприємств у галузі, оскільки вони можуть диктувати умови, такі як зниження цін або покращення якості, та створювати конкуренцію між виробниками, що може призвести до фінансових втрат.

Можливість зростання впливу постачальників на ринку. Вплив постачальників зростає при збільшенні їхньої концентрації або організованості, зменшенні кількості альтернативних товарів, коли покупці не можуть легко перейти до інших постачальників, і коли вартість зміни постачальника є значною.

Можливість появи альтернативних товарів. Наявність альтернативних товарів обмежує можливості щодо ціноутворення та прибутковості підприємств, тому вони повинні уважно стежити за змінами цін на замінники.

Кожен із п'яти аспектів у моделі М. Портера відображає окремий рівень конкурентоспроможності продукції. На основі результатів опитування керівників та експертів підприємств консервної промисловості була проведена експертна оцінка факторів за допомогою бальної шкали. (табл. 2.3): – «0» - ознака відсутня і не проявляється як фактор; – «1» - слабкий вплив; – «2» - середній вплив; – «3» - значний вплив.

Таблиця 2.3

Аналіз конкурентного середовища ПП «***» в галузі

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка	Характеристика
Конкуренція серед існуючих підприємств в галузі			
Кількість та сила конкуруючих підприємств	0,35	3	Галузь представлена значною кількістю іноземних підприємств, які мають істотні переваги перед українськими виробниками.
Ступінь стандартизації товарів	0,15	2	Продукція підприємств здебільшого аналогічна.
Бар'єри виходу з ринку	0,1	2	Витрати на вихід з галузі та переорієнтацію виробництва є значними.
Стратегії конкуруючих підприємств	0,2	3	Іноземні підприємства мають чіткі стратегії у порівнянні з українськими.
Зміна платоспроможності підприємств	0,2	2	Платоспроможність національних виробників є низькою через кризу, тоді як іноземні підприємства можуть своєчасно виконувати грошові зобов'язання.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактора		2,75	
2. Загроза появи нових конкурентів в галузі			
Бар'єри входу на галузевий ринок	0,4	3	Для входу в галузь потрібен значний капітал, а ефективний масштаб виробництва досягається протягом тривалого часу.
Доступ до каналів збуту	0,3	2	У галузі значна кількість виробників, тому знайти нові канали збуту досить важк

Галузеві переваги	0,3	1	Підприємства галузі не мають значних переваг перед конкурентами через обмеженість джерел сировини та високу вартість обладнання і техніки.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактора		2,3	
3. Загроза посилення ринкової влади споживачів			
Статус споживачів	0,35	2	Споживачів у галузі досить багато, але основна конкуренція йде за великих клієнтів, які замовляють продукцію великими партіями.
Значимість продукту у споживачів	0,4	3	Продукція є важливим елементом для споживачів.
Стандартизація продукту	0,25	1	Продукція стандартизована (низька диференціація).
Середня оцінка з урахуванням ваги фактора		1,2	
4. Загроза зростання ринкової влади постачальників			
Унікальність каналів поставок	0,5	3	Перейти від одного постачальника до іншого досить важко.
Значимість підприємств для постачальників	0,5	3	Підприємства галузі є важливими клієнтами для постачальників.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактора		3	
5. Загроза товарів-замінників (субститутів)			
Зміна вподобань споживачів	0,6	2	Існують альтернативні товари, але вони не мають значної популярності серед споживачів
Вартість альтернативних товарів для споживачів	0,4	1	Альтернативні товари (природного походження) мають значно більшу вартість.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактора		1,6	

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства [13]

Результати аналізу табл. 2.3. представлені на рис. 2.3.

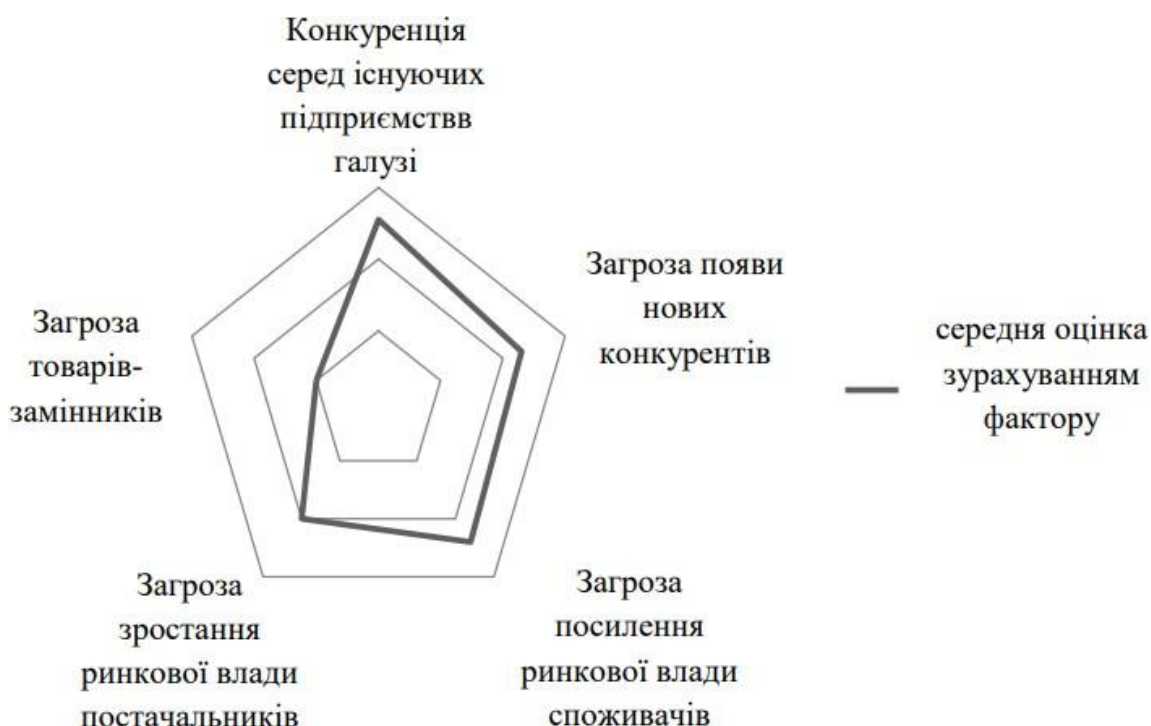


Рис. 2.3 Графік п'яти конкурентних сил у консервній промисловості України за моделлю М. Портера

Джерело: розроблено автором на базі експертної оцінки

Отже, дослідження конкурентних факторів у консервній індустрії України з використанням методології М. Портера виявило, що головним драйвером впливу на компанії цієї галузі є конкуренція між наявними підприємствами. Цей аспект зумовлений широкою пропозицією на ринку та стабільною популярністю серед споживачів.

Споживачі відіграють важливу роль у формуванні ринкових процесів, оскільки їхні рішення при виборі між різними виробниками, що базуються на якості продукції та її ціні, активно впливають на зміну попиту та переваг.

Водночас постачальники чинять істотний вплив на ринок, адже високоякісна сировина часто є обмеженою та нестабільною у вартості. Це створює певні труднощі для первинних виробників і підприємств, що займаються переробкою.

У таких умовах виникають серйозні проблеми у взаємовідносинах між виробниками сировини та переробними компаніями. Такі дисбаланси призводять до

непропорційного формування цін і, як наслідок, до зменшення прибутків виробників.

Одним із можливих підходів до подолання дисбалансу між виробничими витратами та закупівельними цінами, на нашу думку, є заохочення до створення стабільних, тривалих партнерських відносин. Необхідно стимулювати виробників до участі в таких умовах співпраці, за яких переробні компанії не лише зацікавлені в партнерстві, а й демонструють розуміння ситуації виробників та сприяють зменшенню їхніх витрат. Це може бути досягнуто шляхом впровадження системи централізованого управління виробництвом.

2.2 Діагностика ключових елементів системи управління інноваціями підприємства

Для формування ефективної стратегії та результативного управління інноваційним потенціалом ПП «***» необхідно провести комплексну оцінку його інноваційних ресурсів. Такий аналіз дає змогу об'єктивно оцінити здатність підприємства генерувати та впроваджувати інноваційні рішення на різних стадіях реалізації стратегії інноваційного розвитку.

На початковому етапі доцільно зосередитись на виявленні зовнішніх факторів, які впливають на інноваційну діяльність підприємства, оскільки ці чинники зазвичай є складними для передбачення й контролю. Для ідентифікації зовнішніх можливостей та загроз доцільно використати інструмент PEST-аналізу, який є невід'ємною складовою процесу стратегічного планування та управління ризиками. Застосування цього методу дозволяє визначити ключові елементи макросередовища, які впливають на інноваційний потенціал підприємства.

У процесі проведення PEST-аналізу важливо класифікувати та систематизувати чинники, що мають вплив на результативність та якість роботи ПП «***». Ці фактори доцільно поділити на чотири основні групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Після цього слід здійснити оцінку сили та напрямку впливу кожної з груп на діяльність підприємства [13].

Оцінку вагомості факторів впливу на підприємство ПП «***» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка значимості факторів впливу підприємства ПП «*»**

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Політичні			
Зміна законодавства	0,39	4	0,91
Вплив держави на промисловість	0,65	7	5,07
Податкова політика	0,52	5	2,09
Політична стабільність	0,26	4	0,52
Економічні			
Динаміка курсу гривні	0,39	5	1,17
Ціни на енергоресурси	0,39	5	1,17
Рівень цін на сировину і матеріали	0,585	7	3,13
Фінансове становище бізнес-партнерів	0,455	4	1,43
Соціальні			
Продуктивність праці	0,52	4	1,3
Демографічні зміни	0,26	3	0,39
Ставлення до продукції підприємства	0,65	7	5,07
Рівень освіти та кваліфікації	0,39	3	0,85
Технологічні			
Темп зношування техніки	0,52	7	2,14
Рівень науково-технічного прогресу	0,52	7	2,14
Витрати на науково-дослідні роботи	0,39	4	1,17
Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	0,39	4	1,17

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства [13]

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.4, можна виокремити основні фактори макросередовища, які найбільш суттєво впливають на функціонування ПП «***». Серед них особливу увагу варто звернути на такі: державне регулювання промислової сфери, коливання цін на сировину та матеріальні ресурси, сприйняття продукції підприємства з боку споживачів, а також рівень розвитку науково-технічних інновацій.

Для більш детального аналізу внутрішніх аспектів діяльності ПП «***» доцільно застосувати SNW-аналіз. Цей метод дозволяє провести комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, визначити його сильні сторони, слабкі місця, а також нейтральні характеристики, що мають значення для розробки подальших стратегічних рішень (див. табл. 2.5).

SNW-аналіз внутрішнього середовища ПП «***»

№	Основний аспект внутрішнього середовища	Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
1	Кадровий потенціал	+		
2	Система мотивації персоналу			+
3	Стійкість кадрового складу	+		
4	Рівень кваліфікації персоналу		+	
5	Стратегія управління			+
6	Імідж підприємства		+	
7	Організаційна структура		+	
8	Вартість сировини	+		
9	Інноваційність та автоматизація виробництва		+	
10	Контроль якості продукції		+	
11	Цінова стратегія	+		
12	Інформаційно-комунікаційні технології			+
13	Маркетингова стратегія		+	

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства [13]

Аналіз даних із табл. 2.5 дає змогу виявити основні чинники, що формують внутрішнє середовище ПП «***». До ключових недоліків у внутрішній структурі підприємства можна віднести низький рівень мотивації персоналу, недостатньо ефективну систему управління, а також обмежене використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Вся продукція, що виготовляється на підприємстві, формує його господарський портфель. Залежно від типу виготовленої продукції, портфель ділиться на окремі підрозділи - стратегічні господарські одиниці, які представляють певні асортиментні групи товарів. ПП «***» має потужності для випуску широкого спектра консервованої продукції в скляній та жерстяній тарі. До асортименту входять: овочеві консерви, фруктові соки, повидла, джеми, варення, мариновані продукти, м'ясні й м'ясо-рослинні консерви, а також консервовані перші, другі та обідні страви.

Останніми роками підприємство активно нарощує свій асортимент, впроваджуючи нові продукти з інноваційними характеристиками, які орієнтовані на сучасного споживача. Одним із найуспішніших нововведень став столовий хрін із буряком під маркою *Demydiv* - продукт, який вирізняється автентичним смаком і став символом бренду.

Крім цього, асортимент заводу розширився за рахунок виробництва розчину оцтової кислоти, що знайшов широке застосування як у харчовій промисловості, так і в побуті.

У зв'язку з воєнними подіями в країні, ПП «***» розпочав серійне виробництво традиційної української тушкованої свинини, що використовується для формування індивідуальних раціонів харчування військовослужбовців та постачається на передову для потреб Збройних Сил України.

Використання сучасних технологій та дотримання високих стандартів якості дало змогу підприємству вивести на ринок ще низку інноваційних продуктів. Зокрема, популярності набув хрусткий снєк зі свинячих скорінок під назвою *CHIKOS*, орієнтований на активних споживачів і прихильників здорового способу життя. Також завод випускає снєки з пелет *DEMS*, які здобули популярність серед шанувальників поживних перекусів.

Підприємства харчової галузі, з метою зниження рівня невизначеності під час запуску нових товарів, створюють спеціалізовані центри для тестування новинок та здійснення пробного продажу. Стратегічні напрями розвитку ПП «***» включають розширення географії реалізації, впровадження нових видів продукції, вдосконалення маркетингових підходів і охоплення споживачів у різних цінових категоріях [14].

Щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку консервної продукції, підприємство має постійно оновлювати свій технологічний парк відповідно до останніх інновацій. Завод активно вкладає інвестиції у придбання нового устаткування та впроваджує передові технологічні рішення у виробництво. При оцінці інноваційної діяльності підприємства необхідно враховувати й асортиментну політику.

Асортимент продукції визначається широтою, глибиною та взаємозв'язком між товарними позиціями на ринку. Процес формування асортименту на ПП «***» проходить кілька послідовних етапів:

- аналіз потреб цільової аудиторії та споживчої поведінки;
- порівняння з аналогічною продукцією конкурентів;
- вивчення оцінок та зворотного зв'язку від споживачів;
- аналіз потенціалу для створення нових товарів;
- оцінювання властивостей нової продукції;
- проведення тестувань для перевірки якості;
- формування рекомендацій щодо параметрів якості, цінової політики та обслуговування;
- періодичний перегляд і оптимізація асортиментної лінійки.

Підприємство надає пріоритет екологічній безпеці та якості своєї продукції. Екологічний підхід інтегрований у всі етапи виробництва - від ретельного добору сировини до процесів переробки та утилізації упаковки.

Інноваційна діяльність компанії охоплює цілий комплекс заходів, що включає наукові, технологічні, організаційні, фінансові й комерційні складові. Усі ці дії спрямовані на створення готових до комерційного впровадження інноваційних рішень, тобто так званих «інновацій під ключ».

У процесі формування стратегічних напрямків інноваційного розвитку ПП «***» приділяє увагу як продуктово-орієнтованим, так і технологічним нововведенням. Варто також зазначити, що ідеї для інновацій можуть надходити не лише зсередини підприємства, а й від зовнішніх джерел: споживачів, постачальників або конкурентів.

Крім того, вагомим джерелом нових ідей є результати наукових досліджень, спільні проєкти з партнерами та внутрішні експертні оцінки. Значний вплив на ефективність інноваційної діяльності має застосування інформаційних технологій, які дозволяють оптимізувати обробку даних і модернізувати виробничі процеси.

ПП «***» активно розвиває співпрацю з університетами та науково-дослідними установами, що відкриває доступ до передових наукових розробок і сприяє інтеграції інновацій у виробництво. Не менш важливою складовою є інвестиції в підвищення кваліфікації працівників і професійне навчання, що формує

інноваційно орієнтовану корпоративну культуру та підтримує процеси безперервного вдосконалення продукції й технологій.

Таблиця 2.6

Чинники розвитку інноваційного потенціалу ПП "*"**

№ п/п	Чинники, що ускладнюють розробку нововведень	Чинники, що сприяють розробці нововведень
1	Значні витрати на розробку та впровадження нововведень	Збереження та розширення виробничої бази
2	Тривалий період від розробки нововведень до їх виходу на ринок	Скорочення витрат
3	Невпевненість основних учасників щодо успіху	Відповідність продукції потребам споживачів
4	Відсутність патентної захищеності інновацій	Позитивний імідж підприємства
5	Труднощі у збереженні ринкової частки	Збільшення науково-технічного потенціалу
6	Нестача необхідних ресурсів (людських, матеріальних)	

Джерело: розроблено автором

Основні відмінності між традиційними та інноваційно орієнтованими підприємствами полягають у низці характерних ознак. Насамперед, мова йде про створення окремого підрозділу або робочої групи, відповідальної за розробку нових ідей. Така група займається пошуком релевантної інформації, аналізом інноваційних можливостей і стимулюванням творчої активності працівників.

До того ж, важливо забезпечити участь керівного складу у впровадженні інновацій через систему мотивації та формування чіткої політики управління нововведеннями. При розгляді цих елементів варто зазначити, що перші чотири з них стосуються організаційної моделі управління, а п'ятий аспект акцентує увагу на необхідності наявності стратегічного підходу до стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

Інноваційна стратегія ПП «***» тісно взаємопов'язана з принципами підприємницького управління. Це означає, що керівництво має володіти здатністю прогнозувати ринкові тренди, виявляти гнучкість, сміливість і об'єктивність при ухваленні управлінських рішень. Важливими також є підприємницьке мислення, ініціативність та творча уява.

Фактори, що формують інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства, умовно поділяються на дві основні категорії: елементи внутрішнього (мікро-) середовища та чинники зовнішнього (макро-) впливу.

Мікросередовище охоплює чинники, які безпосередньо взаємодіють із підприємством і визначають його здатність ефективно задовольняти потреби споживачів. До основних елементів мікросередовища належать саме підприємство, його постачальники, конкуренти, посередницькі організації, цільові клієнти та контактні групи.

У процесі проведення SWOT-аналізу ПП «***» на першому етапі використовує матриці, що поєднують вірогідність настання подій та силу їх впливу. У першій з них аналізуються зовнішні чинники, які створюють сприятливі умови для діяльності підприємства (можливості), а в другій - ті, що становлять потенційні ризики або загрози.

Ці матриці подано у таблицях 2.7 та 2.8, і вони дозволяють класифікувати ступінь важливості кожного фактора за трьома рівнями: високим, середнім і низьким.

Таблиця 2.7

**Оцінка можливостей зовнішнього середовища:
Матриця «Впливовість-Ймовірність»**

Дія	Вірогідність	Вплив на ПП «***»
Стабільний попит на товари	Висока	Сильне
Експансія на нові ринки	Помірна	Сильне
Покращення виробничих технологій	Висока	Сильне
Зниження вартості сировини і готової продукції	Середня	Сильне
Зменшення податків і митних обов'язків	Слабка	Помірне
Поява нових учасників ринку	Висока	Сильне
Свобода доступу на ринок	Помірна	Сильне
Удосконалення управління	Висока	Сильне
Закриття підприємств-конкурентів	Слабка	Помірне
Зміна уподобань споживачів	Середня	Сильне
Неефективна стратегія конкурентів	Слабка	Помірне
Відсутність зовнішніх конкурентів	Слабка	Помірне
Підтримка держави для підприємств	Слабка	Помірне

Джерело: складено автором на основі бази сайтів статистики України

Аналіз табл. 2.7 і 2.8 дозволяє зробити наступні висновки, подані після табл. 2.9

Таблиця 2.8

**Оцінка загроз зовнішнього середовища:
Матриця «Вірогідність-Вплив»**

Дія	Ймовірність	Висока	Середня	Низька
	Сильне	Негативна економічна ситуація в країні	Збої в постачаннях продукції	Поява товарів-аналогів Поява нових компаній на ринку
	Помірне	Зменшення рівня життя населення Підвищення податків і мит	Посилення законодавства	Введення на ринок інноваційного товару Зміна курсу валюти
	Слабке	Зміни у ціновій політиці	Збільшення темпів інфляції	Погіршення політичної ситуації

Джерело: складено автором на основі сайтів статистики України

Як свідчать дані табл. 2.6, зовнішнє середовище чинить істотний вплив на діяльність підприємства. Серед позитивних зовнішніх чинників можна виділити стабільний попит на продукцію, модернізацію виробничих технологій, зменшення вартості сировини та наявність державної підтримки для підприємств. Водночас існують і зовнішні загрози, зокрема - поява нових гравців на ринку, вільний доступ конкурентів до галузі та зміни у вподобаннях споживачів.

Важливу роль у досягненні підприємством поставлених цілей відіграє й внутрішнє середовище, яке включає організаційні структури, кадровий потенціал, систему управління та інформаційні ресурси. Аналіз внутрішніх чинників (відповідно до таблиці 2.9) дає змогу виявити як сильні сторони підприємства, так і його вразливі місця, що потребують вдосконалення.

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони ПП «*»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність бренду	Залежність від постачальника
Імідж на ринку	Збої в електропостачанні
Фокусування на споживачі	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Не упроваджена система ІСО-9000
Висока рентабельність	Не повна завантаженість виробничих потужностей

Продовження табл. 2.9.

Зростання оборотних коштів	Слабка структура управління
Наявність джерел фінансування	Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень
Продумана стратегія у сфері діяльності	Вузька спеціалізація
Висока кваліфікація персоналу	Слабкість в створенні нових видів продукції
Хороша мотивація персоналу	Застаріле устаткування

Джерело: складено автором на базі сайтів статистики України

Кожне підприємство, що функціонує в ринкових умовах, має як свої сильні сторони, так і певні недоліки. SWOT-аналіз (сила, слабкість, можливості, загрози) є ефективним інструментом для ідентифікації цих аспектів та концентрації зусиль на їх опрацюванні. Перед безпосереднім проведенням SWOT-аналізу здійснюється детальне дослідження зовнішнього середовища з метою виявлення потенційних можливостей і загроз, з якими може стикатися підприємство - це вже було розглянуто раніше.

Наступним кроком є визначення найбільш імовірних загроз і ризиків, що становлять найбільшу небезпеку для підприємства. Саме на них має бути сконцентрована увага з метою розробки превентивних заходів.

При аналізі зовнішніх можливостей важливо враховувати їхню привабливість, реалістичність втілення та очікуваний ефект, який має перевищити потенційні витрати або ризики. Оцінка таких можливостей передбачає глибоке вивчення ринкової ситуації, рівня конкурентоспроможності підприємства, а також фінансових перспектив реалізації ідей.

У результаті всі ключові компоненти SWOT-аналізу для ПП «***» будуть узагальнені у відповідній таблиці (табл. 2.10). Вона міститиме систематизований перелік основних сильних і слабких сторін підприємства, а також визначених можливостей та загроз.

Такий підхід дозволить сформулювати стратегічне бачення розвитку підприємства, визначити конкретні дії для усунення слабких місць і максимально ефективного використання потенціалу. Комплексна оцінка створює підґрунтя для прийняття більш виважених управлінських рішень у сфері інновацій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності, зміцненню конкурентних позицій на ринку та зростанню загальної привабливості продукції.

SWOT-аналіз підприємства ПП "****"

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Відносно невеликий штат організації: дозволяє швидко приймати рішення, гнучко реагувати на зміни ринку, економити на витратах.	1. Брак власного устаткування: залежність від сторонніх постачальників, ризики зриву виробничого процесу, додаткові витрати.
	2. Молодий і перспективний колектив: креативність, ентузіазм, прагнення до розвитку, нові ідеї.	2. Брак власної робочої сили: необхідність найму персоналу, ризики плинності кадрів, додаткові витрати.
	3. Гнучка політика керівництва: готовність до змін, швидке прийняття рішень, адаптація до нових умов.	3. Невеликий офіс: обмежені можливості для розширення, незручності для співробітників, некоректне враження на клієнтів.
	4. Порівняно недорогі початкові матеріали: економія коштів, можливість запропонувати конкурентні ціни.	4. Низький рівень маркетингової політики
	5. Хороша репутація у клієнтів: лояльність до бренду, позитивні відгуки, повторні замовлення.	5. Додаткові транспортні витрати: зниження рентабельності, ризики затримок поставок.
	6. Недостатньо високий прибуток: є потенціал для зростання.	
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	1. Розширення виробничої лінії: збільшення обсягів випуску продукції, охоплення нових ринків, зростання прибутку.	1. Поява нових конкурентів: посилення конкуренції, зниження частки ринку, цінові війни.
	2. Вихід на нові ринки: збільшення продажів, нові клієнти, зростання впізнаваності бренду.	2. Збільшення цін на матеріали: зростання собівартості продукції, зниження рентабельності, ризик втрати конкурентних переваг.
	3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів: диверсифікація поставок, зниження ризиків, можливість отримати більш вигідні умови.	3. Зростаючий конкурентний тиск: необхідність постійного вдосконалення продукції та послуг, маркетингові війни, зниження рентабельності.
	4. Зростання попиту на консервовану продукцію: сприятлива ринкова кон'юнктура, можливість збільшення продажів.	4. Втрата довіри клієнтів, падіння продажів, банкрутство.
	5. Державна підтримка малого та середнього бізнесу: доступ до кредитів, податкові пільги, консультаційна допомога.	5. Економічна криза: зниження купівельної спроможності, падіння продажів, банкрутство.

Джерело: складено автором на базі сайтів статистики України

У процесі аналізу структурних елементів, що стосуються впровадження інновацій на ПП «***», варто відзначити орієнтацію підприємства на безперервне удосконалення.

Одним із ключових аспектів ефективного управління інноваційною діяльністю є оцінка інноваційного потенціалу підприємства як на поточному етапі, так і з позиції його подальшого розвитку. Для здійснення такої оцінки доцільно використовувати інформацію, отриману з комплексного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища компанії. У цьому контексті розглядаються показники, пов'язані з продукцією, наявними ресурсами, організаційною структурою та управлінськими підходами.

Оцінка інноваційного потенціалу ПП «***» має враховувати низку важливих характеристик, таких як впровадження новітніх технологій, рівень автоматизації виробничих процесів та розширення товарного асортименту. Для оцінювання економічної доцільності та результативності інновацій рекомендується спиратися на відповідні фінансово-економічні показники.

Таким чином, після ретельного аналізу сильних і слабких сторін підприємства, оцінки його можливостей, виявлення зовнішніх загроз, а також визначення стратегічного напрямку в межах проєкту розширення ринку збуту, можна зробити висновок, що рівень конкуренції в цьому сегменті залишається надзвичайно високим.

У зв'язку з цим існує ризик, що не всі інноваційні ініціативи підприємства зможуть бути реалізовані у повному обсязі та забезпечити очікуваний економічний ефект. Тому виникає потреба у перегляді та адаптації інноваційної стратегії підприємства задля забезпечення його стабільного розвитку та збереження конкурентоспроможності.

Під час формування інноваційної стратегії важливо визначити пріоритетні напрямки: зосередження на створенні нової продукції чи впровадженні технологічних змін. Крім того, необхідно враховувати, хто саме може виступати джерелом або ініціатором інновацій - це можуть бути як споживачі, так і постачальники чи конкуренти [16].

Інноваційна діяльність повинна мати комплексний і системний характер, охоплюючи широкий спектр завдань: генерування нових ідей, оформлення ліцензій і патентів, залучення висококваліфікованих спеціалістів, організацію науково-дослідних робіт, а також здійснення технічної діяльності, що включає винахідництво, раціоналізацію, конструювання та створення інженерних рішень.

Окрім цього, важливими є інформаційно-аналітичні та маркетингові заходи, спрямовані на підвищення ефективності впровадження інновацій. Сукупність таких дій створює сприятливе середовище для розвитку нововведень і активізації інноваційних процесів.



Рис. 2.4 Порядок проведення оцінки потенціалу в інноваціях та можливостей підприємства

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства [13]

На рис. 2.4 представлено етапи, які відображають послідовність оцінювання інноваційного потенціалу та можливостей підприємства. Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що діяльність ПП «***» має потенціал до покращення, а його фінансовий стан можна охарактеризувати як задовільний. Для підвищення ефективності функціонування підприємства важливо, щоб керівництво

акцентувало увагу на впровадженні нових технологічних рішень. Це дозволить виготовляти якіснішу продукцію з меншими витратами ресурсів.

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку, адаптована до умов конкурентного ринку, є необхідною умовою для стабільного та ефективного функціонування підприємства. Головною метою інноваційної політики має стати досягнення стійких конкурентних переваг і збільшення прибутковості [17].

Основою для реалізації інноваційної діяльності на ПП «***» є його виробничі підрозділи, які відіграють ключову роль у впровадженні нововведень. Додатково, важливе значення мають інтегровані характеристики підприємства, що визначають його спроможність до інноваційної активності. Розвиток інноваційного напрямку, відповідно, здійснюється через повне й ефективне використання наявного інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал підприємства охоплює систему матеріальних і нематеріальних ресурсів, які можуть бути задіяні у процесі створення та впровадження інноваційної продукції, а також сприяють підвищенню конкурентоспроможності через використання передових технологічних і управлінських рішень.

Оцінювання рівня інноваційного потенціалу дає змогу об'єктивно оцінити поточні інноваційні можливості підприємства та сформулювати стратегічний вектор подальшого розвитку в цьому напрямку. Отже, ефективне впровадження інновацій можливе лише за умов наявності належного рівня інноваційного потенціалу.

На рис. 2.5 зображено основні складові інноваційного потенціалу підприємства, які є необхідними для здійснення інноваційної діяльності.

Кадрові Відсоток працівників, які займаються інтелектуальною працею; відсоток працівників у віці до 35 років; питома вага висококваліфікованих працівників; відсоток осіб із вищою освітою за спеціальністю; відсоток працівників, що займаються науковими дослідженнями та розробками; середня заробітна плата працівників, залучених до науково-дослідницької та розробницької роботи.	Інформаційні Різноманітні джерела наукової та інноваційної інформації включають науково-технічну літературу, передові технології, системи та обладнання, комп'ютерні програми, науково-технічні документи, стандарти, а також іншу проєктно-конструкторську документацію та інформацію про діяльність конкурентів.	Ринкові Рівень конкурентоспроможності нових продуктів, наявність попиту, потрібні маркетингові заходи
Фінансові Інвестиційні потоки в НДДКР, активи інтелектуальної власності, джерела фінансування, фінансова стійкість та ліквідність.	Матеріальні ресурси НДДКР та інноваційної діяльності Загальна вартість обладнання; вартість необхідного для проведення НДДКР обладнання; вартість основних засобів; середньорічна вартість нематеріальних активів; кількість нових видів виробів, введених у дію; кількість засвоєних нових технологій	Організаційно-управлінські Відсоток працівників у сфері інтелектуальної діяльності, відсоток осіб віком до 35 років, питома вага висококваліфікованих працівників, відсоток осіб з вищою освітою за фахом, участь у дослідженнях та розробках, і середня заробітна плата працівників, задіяних у науково-дослідницьких та розробницьких роботах.

Рис. 2.5 Компоненти інноваційного потенціалу підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Складові компоненти взаємодіють між собою тісно, встановлюючи взаємозалежність ефективності кожного елементу від попереднього. Таким чином, інноваційний потенціал підприємства відображає його здатність створювати, впроваджувати, модернізувати та використовувати нові розробки лише за умови належного ресурсного забезпечення.

2.4 Потреба в цілісній системі управління інноваціями та в оцінюванні її ефективності на підприємстві

Інноваційна діяльність потребує системного й всебічного підходу, який охоплює низку взаємопов'язаних етапів. До них належать: генерація нових ідей, оформлення патентів і ліцензій, залучення висококваліфікованого персоналу, організація науково-дослідної діяльності, інженерно-технічні розробки (включаючи винахідництво, раціоналізаторські пропозиції та конструкторські рішення), створення технічних об'єктів, а також реалізація інформаційно-маркетингових заходів.

На кожному з зазначених етапів важливо забезпечити ефективне управління ресурсами та злагоджену взаємодію між усіма структурними одиницями підприємства. Це дозволяє формувати сприятливі умови для стимулювання інноваційної активності та розвитку інноваційних процесів.

Крім того, значну роль відіграє стратегічне планування, яке допомагає визначити основні напрями інноваційного розвитку та забезпечити раціональний розподіл трудових, фінансових і матеріальних ресурсів. Впровадження сучасних інформаційних технологій також є важливим чинником, що підвищує ефективність управління даними, покращує комунікаційні процеси та сприяє аналізу динаміки ринку.

Сукупність вищезазначених заходів створює стійке підґрунтя для успішної реалізації інновацій, посилення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства застосовується інтегральний індикатор - темп зростання інноваційного потенціалу. Цей показник розраховується у вигляді середнього геометричного значення й дозволяє проаналізувати рівень залучення всіх наявних ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових тощо), а також оцінити динаміку результативності інноваційної діяльності у часовому вимірі.

Щоб визначити рівень інтенсивності використання інноваційного потенціалу, необхідно обчислити темпи приросту ключових показників згідно з формулою 2.1.

$$T_{зр} = \frac{П_i}{П_{i-1}} \quad (2.1)$$

де $П_i$ --значення показника i -го року

$П_i - 1$ - значення показника попереднього року

Здійснимо розрахунки інтегрованого показника «Темп зростання інноваційного потенціалу» для кожного року за формулою 2.2:

інноваційного потенціалу» для кожного року за формулою 2.2:

$$T_{\text{ІП}} = \sqrt[n]{T_1 * T_2 * \dots * T_n} \quad (2.2)$$

Де $T_1 * T_2 * \dots * T_n$ зміна (темп зросту) показника, який застосовують для оцінки інноваційного потенціалу,

n -кількість показників, застосованих для оцінки.

Результат обчислень занесемо до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників інноваційної діяльності підприємства

Показник	Роки					Відхилення, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт оновлення обладнання НДДКР	0,065	0,078	0,91	0,104	0,104	1,56	1,521	1,482	1,3
Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства, од	5	8	9	8	10	1,95	1,521	1,3	1,729
Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	0,052	0,065	0,065	0,78	0,091	1,625	1,3	1,56	1,521
Рентабельність (прибутковість реалізованої інновації)	0,3	0,27	0,33	0,34	0,37	1,183	1,547	1,352	1,404
Відсоток витрат на інновації від загальних витрат на підприємстві	10,4	8,45	14,3	12,09	13,91	1,053	2,197	1,105	1,495
Значення інтегрованого показника	-	-	-	-	-	2,054	1,911	1,82	1,3

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналізуючи тенденції інноваційного потенціалу ПП «***», можна зазначити, що його розвиток виявився в цілому стабільним протягом періоду дослідження. Однак, не дивлячись на це, сам процес інноваційної діяльності перебуває у фазі застою. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу була на найнижчому рівні у 2024 році ($ТПП = 1,3$), що пояснюється тим, що коефіцієнт оновлення обладнання НДДКР залишався незмінним порівняно з попереднім періодом через відсутність значних інвестицій в сферу інновацій.

На основі проведеного аналізу, результати якого відображені в табл. 2.9, можна зробити висновок: для збереження стабільного рівня інноваційного потенціалу та підтримки позитивної динаміки, досягнутої у попередні роки, ПП «***» має щорічно приділяти належну увагу розвитку інноваційної діяльності.

При формуванні напрямів інноваційної стратегії керівництву підприємства важливо визначити, на які компоненти зосередити основну увагу - на розробці нової продукції чи на вдосконаленні виробничих технологій. Окрім цього, слід брати до уваги, хто саме виступає ініціатором нововведень: споживачі, постачальники або конкуренти.

Динаміка використання інноваційного потенціалу на ПП «***» у період з 2021 по 2024 роки свідчить про необхідність застосування системного та інтегрованого підходу до інноваційного управління. Такий підхід включає процеси пошуку нових ідей, патентування, ліцензування, залучення професійного персоналу, організацію дослідницьких проєктів і технічних розробок, а також проведення заходів інформаційного та маркетингового характеру. Сукупність цих дій формує сприятливе підґрунтя для подальшого розвитку підприємства та активізації його інноваційного потенціалу.

Визначений результат зображено на діаграмі (рис 2.2)

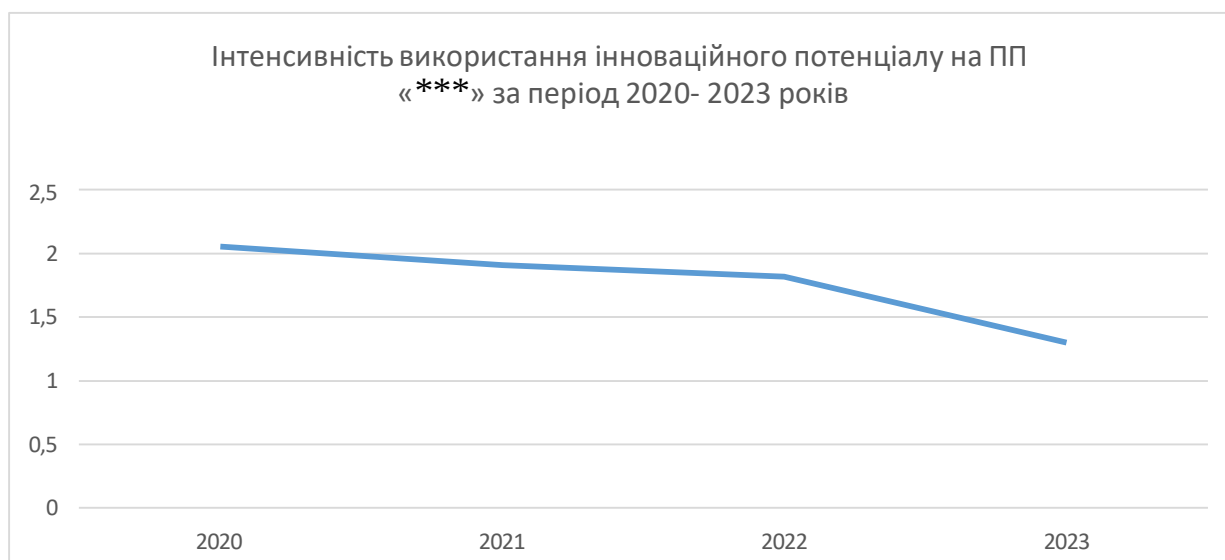


Рис. 2.6 Інтенсивність використання інноваційного потенціалу на ПП
«***» за період 2021-2024 років

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

З цією метою буде сформована інформаційна база для оцінки рівня сталого розвитку підприємства, яка міститиме опис поточного стану кожної складової (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Інформаційна база оцінки сталого розвитку ПП «***»

Індикатори	ПП ***
Економічні індикатори	Показники промислового виробництва свідчать про неповне використання потенціалу, низький рівень залучення до інвестиційних та інноваційних проєктів, а також тривалий період використання основних фондів. Підприємство потребує зовнішнього фінансування для створення резерву для інновацій
Соціальні індикатори	Недостатнє забезпечення кваліфікованих технічних працівників та відсутність чіткої кадрової політики. Спостерігається незадоволеність по заробітній платі працівникам.
Екологічні індикатори	Проєкти з екологізації товарної продукції проводяться, але реформація операційних процесів на екологічні стандарти не відбувається.
Індикатори ризику	Внутрішні та зовнішні загрози включають нестабільний попит на ринку, конкуренцію та складнощі при впровадженні нововведень.
Ринкові індикатори	Ринок не забезпечує ефективних інструментів для стійкого зростання розвитку інновацій для малих та середніх підприємств. Низький рівень інвестиційної привабливості викликаний відсутністю чітких перспектив, а також нестабільний попит та посилення нецінової конкуренції.

Джерело: складено автором [19]

У процесі оцінки ключових викликів і бар'єрів для реалізації концепції розвитку підприємства особливе значення має аналіз соціальних і екологічних аспектів, пов'язаних із виробничою та операційною діяльністю ПП «***». Такий аналіз дозволяє виявити найбільш критичні проблеми в цих напрямках.

Результати проведеного аналізу є вагомим внеском у глибше розуміння екологічних та соціальних аспектів у діяльності підприємства. Ринкові умови, в яких функціонує ПП «***», змінюються повільно, однак загальна динаміка розвитку залишається нестабільною. Коливання попиту на продукцію та зростаючий рівень конкуренції створюють суттєві труднощі для малих підприємств, зокрема у сфері реалізації інноваційних ініціатив.

Окрім зовнішніх загроз, підприємство стикається з внутрішніми виробничими проблемами, серед яких особливо варто виділити нераціональне використання ресурсів та недостатньо ефективну експлуатацію основних засобів. Ці чинники істотно впливають на загальну продуктивність і стримують розвиток.

Соціальні та екологічні виклики, пов'язані з операційною діяльністю підприємства, вимагають інтегрованого та стратегічного підходу до їх вирішення. Необхідними є впровадження екологічно безпечних технологій, оптимізація виробничих процесів і посилення участі у соціальних ініціативах, спрямованих на покращення умов праці, охорону довкілля та підтримку місцевої громади.

Також важливо розробити адаптаційні стратегії, які дозволять підприємству ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема на посилення екологічних стандартів і зростаючі вимоги споживачів до якості та екологічності продукції.

Інтеграція принципів сталого розвитку у всі сфери функціонування підприємства сприятиме не лише підвищенню його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, але й зміцненню позитивного іміджу серед споживачів, партнерів і зацікавлених сторін [20].

Нижче розглянемо основні соціальні та екологічні показники, які мають суттєвий вплив на забезпечення сталого розвитку підприємства (див. таблицю 2.13).

Оцінка економічної та соціальної складової стійкого розвитку

№	Назва показника	Опис стану	Загальна оцінка впливу
1	Пріоритет повторного використання відновлюваних ресурсів у політиці підприємства	Стратегія підприємства спрямована на максимізацію прибутку, що призводить до відсутності конкретних заходів та цілей щодо повторного використання ресурсів.	Негативний вплив на стійкий розвиток
2	Наявність екологічно спрямованих стандартів та сертифікатів якості процесів виробництва	Виробництво відповідає деяким принципам стійкого розвитку, оскільки акцентується не лише на якості продукції, а й на екологічних стандартах.	Позитивний вплив на стійкий розвиток
3	Планове повторне використання ресурсів у виробничому процесі	Підприємство частково використовує або переробляє значну кількість відходів, що виникають у виробничому процесі.	Нейтральний вплив на стійкий розвиток
4	Оцінка потенціалу використання альтернативних джерел енергії	Проведений аналіз можливостей використання альтернативних джерел енергії, але не прийняті жодні заходи в цьому напрямку.	Нейтральний вплив на стійкий розвиток
5	Рациональне використання енергетичних ресурсів на всіх рівнях бізнес-процесів підприємства	Використання енергії та ресурсів на підприємстві ефективне і відповідає принципам енергозбереження.	Позитивний вплив на стійкий розвиток
6	Забезпечення робочих місць для місцевого населення	Кадрова політика підприємства не забезпечує приваблення кваліфікованих співробітників, особливо у технічних та управлінських позиціях.	Негативний вплив на стійкий розвиток
7	Доля соціальних інвестицій у витратах підприємства	Інвестиції в соціальні проекти та модернізацію соціального середовища	Негативний вплив на стійкий розвиток
8	Взаємодія з соціальним середовищем (забезпечення соціальної динаміки)	Недостатня співпраця з соціальними інститутами, що призводить до відсутності соціальної динаміки на підприємстві.	Негативний вплив на стійкий розвиток
9	Утвердження соціально-спрямованої політики	Наявність юридичного документу, який визначає методи та цілі соціально-спрямованої політики підприємства.	Позитивний вплив на стійкий розвиток

Проаналізовані аспекти демонструють різнорівневу динаміку впливу на забезпечення стійкого розвитку підприємства. Стратегічна орієнтація компанії спрямована передусім на максимізацію прибутків, однак відсутність чітких заходів щодо повторного використання ресурсів може розглядатися як потенційна точка зростання для запуску нових ініціатив у цьому напрямку. Наявність екологічних стандартів і сертифікатів якості у виробничих процесах підтверджує наявний поступ у сфері сталого розвитку.

У соціальному вимірі було виявлено низку недоліків, зокрема - нечіткість кадрової та організаційної політики. Разом із тим, забезпечення соціальної стабільності, розвиток взаємодії з громадськістю й інституціями можуть бути покращені шляхом модернізації внутрішньої політики підприємства.

З метою зміцнення засад сталого розвитку, доцільно розглянути можливість впровадження технологічних регламентів для ефективного використання ресурсів, організації системи переробки та повторного застосування відходів, а також пошуку альтернативних джерел енергії й фінансування. Важливим є також формування фінансових резервів, які будуть спрямовані на підтримку інноваційної активності підприємства [21].

Синергія економічних, екологічних та соціальних складових є ключовою умовою для отримання позитивного ефекту від удосконаленої системи управління інноваціями. Тому всі дії, що спрямовані на досягнення стабільності підприємства, мають реалізовуватися комплексно та взаємопов'язано, з урахуванням довгострокової перспективи.

Запровадження інноваційного проєкту, спрямованого на забезпечення стійкого розвитку в межах усіх функціональних напрямів діяльності, може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід передбачає поступове покращення якості продукції та зростання рентабельності за рахунок зниження постійних витрат на виробництво [22].

Зазначається, що на сьогодні інноваційна діяльність підприємства зосереджена переважно на товарних нововведеннях: включаючи екологізацію споживчих характеристик продукції, пошук нових соціально значущих сегментів ринку та запровадження передових виробничих технологій. Водночас, через специфіку

ринкового середовища, не всі ці інновації можуть забезпечити очікуваний ефект у короткостроковій перспективі.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що головна мета управління інноваційною діяльністю підприємства полягає у впровадженні науково обґрунтованих рішень. Ефективність такого підходу визначається здатністю скоротити часовий проміжок між формуванням ідеї інновації та її практичною реалізацією.

У наступному розділі буде розглянуто конкретні шляхи підвищення результативності інноваційної діяльності досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 2

У цілому ПП «***» демонструє стійкий технічний розвиток, задовільний рівень управління інноваційною діяльністю, конкурентоспроможність та наявність потенціалу для збільшення прибутків. Проте, для подальшого зростання виникає необхідність у збільшенні інвестицій у науково-дослідні розробки, активізації патентної діяльності, а також покращенні рівня новизни інноваційної продукції.

У процесі формування стратегії подальшого інноваційного розвитку, підприємству слід акцентувати увагу на інтеграції сучасних управлінських рішень та запровадженні інноваційних товарів, що дозволить зміцнити позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

У межах дослідження інноваційного потенціалу для аналізу було обрано вітчизняне промислове підприємство - ПП «***», яке спеціалізується на виробництві консервованої продукції, соків та інших харчових товарів. Виробничий процес здійснюється із застосуванням сучасного автоматизованого обладнання та передових технологій.

Результати техніко-економічного аналізу підтверджують, що продукція підприємства відповідає високим стандартам якості й має потенціал для експорту. Організаційна структура компанії відзначається гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та внутрішніх управлінських процесах.

Фінансовий аналіз за період 2021–2024 років свідчить про стабільне економічне становище підприємства: компанія забезпечує постійні доходи та зберігає прибутковість діяльності. Ефективність управлінських рішень підтверджується тенденцією до покращення фінансових результатів.

У другому розділі дипломного дослідження було здійснено аналіз галузевої ситуації, господарської діяльності підприємства та його фінансових показників. Встановлено, що ПП «***» успішно функціонує на вітчизняному ринку, демонструє збалансовані показники дебіторської та кредиторської заборгованості, а витрати покриваються отриманими доходами.

Фінансові коефіцієнти за останні три роки також свідчать про позитивну динаміку, що підтверджує фінансову стабільність підприємства.

У рамках аналізу інноваційного потенціалу, зокрема з використанням SWOT-та SNW-методів, було окреслено основні стратегії та перспективні напрями розвитку підприємства. Проведена оцінка системи управління інноваційною діяльністю засвідчила наявність реальних передумов для впровадження нововведень і модернізації.

Водночас встановлено, що поточний рівень конкурентоспроможності підприємства є недостатнім. Це вказує на потребу зосередити зусилля на впровадженні нових інноваційних рішень, перегляді інноваційної стратегії та оптимізації системи управління, що дозволить налагодити більш ефективне виробництво, знизити витрати та забезпечити випуск продукції вищої якості.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩО ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

ПП «*»**

3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління інноваціями з урахуванням специфіки підприємства

Процес впровадження організаційно-економічного механізму для ПП «***» повинен бути уважно спланованим та ретельно регламентованим. Це надзвичайно важливо, оскільки такий механізм повинен бути повністю відповідним поточній політиці та стратегії підприємства. Розроблений організаційно-економічний механізм має задовольняти потреби як самого підприємства, так і його клієнтів. Тому важливо, щоб під час реалізації стратегій він охоплював та систематизував всі аспекти діяльності підприємства.

У цьому відношенні, організаційно-економічна система інноваційної діяльності підприємства може бути розглянута як складна ієрархічна структура, яка встановлює взаємозв'язок між її компонентами та групами відповідно до їх взаємодії. Ця система включає в себе об'єднання та розподіл певних елементів, де забалансовані економічні відносини між державою, сектором інновацій, підприємством та споживачами, сприяючи спрямованому розвитку підприємства протягом конкретного періоду часу (рис 3.1).

На сьогодні можна помітити посилення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на середовище діяльності підприємства, таких як політичні конфлікти, коливання валютного курсу та зростання цін, а також низькі доходи, застарілі управлінські методи та недостатній рівень співпраці між наукою та промисловістю. Ці фактори створюють додаткові виклики для ефективного функціонування такого механізму. Тому важливо, щоб він був гнучким і відкритим до інновацій у відношенні до нових змін. [23].



Рис. 3.1 Організаційно-економічний механізм розвитку в інноваціях ПП «***»

Джерело: розроблено автором

Механізм управління інноваційним розвитком ПП «***» включає в себе визначений комплекс цілей та наявність ресурсів, а також економічні показники для оцінки ефективності та належне інформаційне забезпечення. Для підвищення ефективності його функціонування необхідно розробити на основі організаційної, економічної та інноваційної складових.

Організаційна складова механізму охоплює стратегічне формування діяльності підприємства, включаючи планування його функціонування та розробку виробничих технологій. Економічна складова включає аналіз цінової політики, механізми формування цін і їх взаємозв'язок з ринковими умовами, а також врахування кредитної та податкової політики. Інноваційна складова охоплює керування інноваціями на всіх етапах їх створення та розвитку, а також стимулювання інноваційної інфраструктури.



Рис. 3.2 Ролі організаційно-економічного механізму у процесі інноваційної діяльності ПП «*»**

Джерело: створено автором на основі даних [18]

Цей механізм є динамічною системою, яка активно реагує на внутрішні й зовнішні впливи, використовуючи різноманітні функції, що відображені на відповідній схемі, для забезпечення оптимального функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Внаслідок впровадження організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком у діяльність ПП «***», підприємство зможе досягти рівня розвитку, необхідного для успішного функціонування в зовнішньому середовищі на рівні конкурентоспроможності з іншими учасниками ринку відповідної галузі. Цей механізм має включати методи для збору та аналізу даних.

Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком ПП «***» потребує використання системи принципів, які б сприяли ефективному впровадженню та функціонуванню механізму. Нижче наведені основні принципи (рис 3.3)

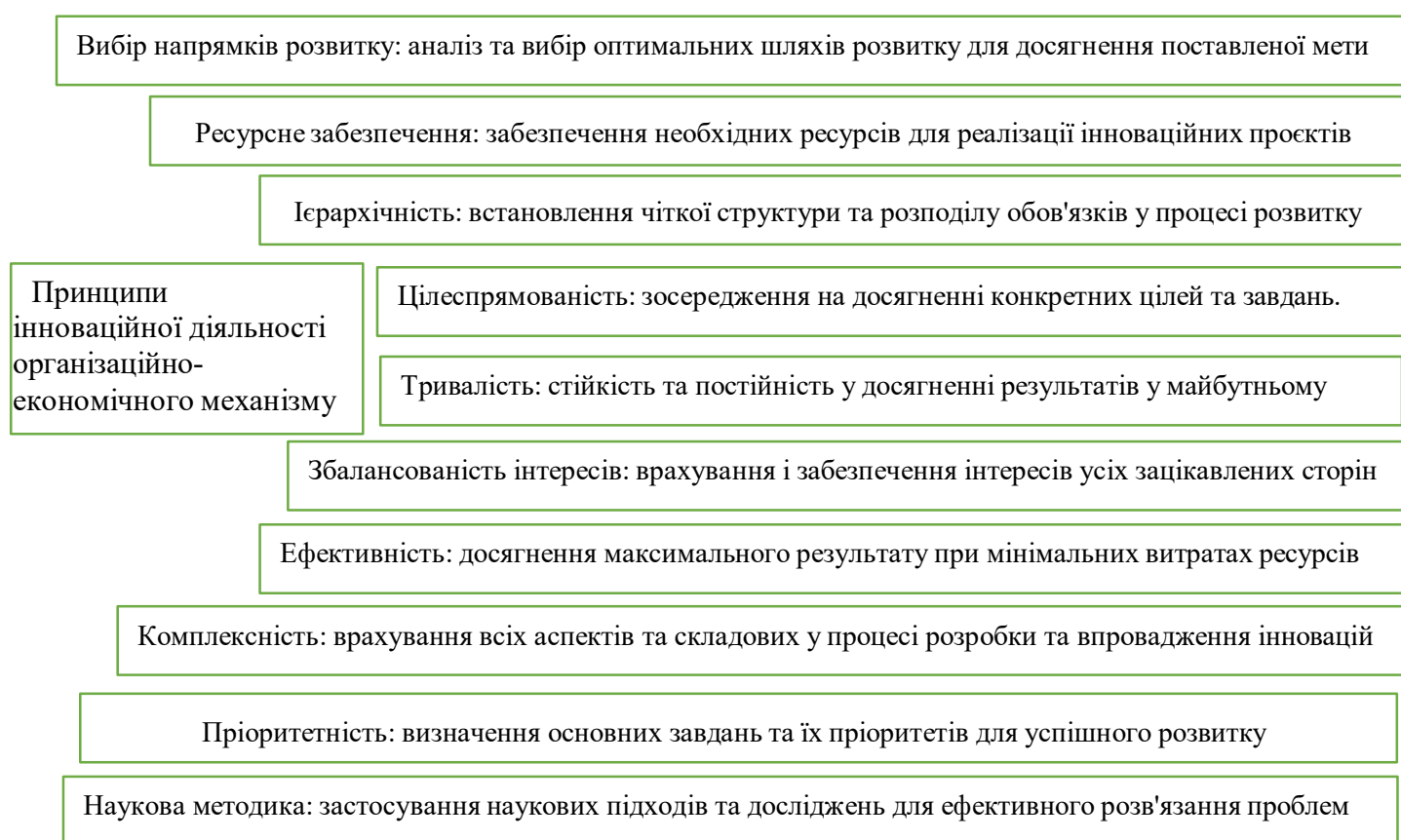


Рис. 3.3 Принципи організаційно-економічного механізму розвитку в інноваціях ПП

«***»

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Вибір напрямку інноваційної діяльності сприяє максимальному використанню конкурентних переваг підприємства. Комплексність встановлює взаємозв'язок між усіма структурними елементами механізму з урахуванням впливу різних факторів. Ефективність спрямована на економію ресурсів при збереженні бажаних результатів. Узгодженість має на увазі впорядкування і

систематизацію всіх елементів механізму. Збалансованість забезпечує вигоду для всіх учасників інноваційного процесу. Надання ресурсів визначає необхідність залучення ресурсів для впровадження механізму. Тривалість встановлює тимчасові рамки для реалізації проєкту. Обізнаність відповідає за належне надання даних на всіх етапах впровадження механізму. Пріоритети визначають переваги при формуванні та реалізації інноваційних проєктів відповідно до пріоритетних цілей і стратегічних завдань [24].

Крім того, варто зауважити, що інноваційна діяльність в подальшому на ПП «***» завжди повинна включати впровадження інновацій, що вимагають різних організаційних, економічних і виробничих перетворень. Щоб досягти бажаних інноваційних цілей потрібно використовувати нові підходи до управління змінами та інноваціями. Впровадження таких підходів може включати адаптацію сучасних методів управління проєктами, використання гнучких методологій для швидкого реагування на зміни ринкових умов та залучення співробітників до процесу інновацій через навчання та мотиваційні програми. Також важливим є розвиток партнерських відносин з науково-дослідними установами та іншими підприємствами для обміну знаннями та досвідом, що сприятиме прискоренню процесу впровадження інновацій та підвищенню їх ефективності. Систематичне оцінювання та моніторинг інноваційних проєктів дозволить своєчасно виявляти та усувати недоліки, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Важливим завданням організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ПП «***» є виведення продукції підприємства на новий якісний рівень, що характеризується досягненням поставлених цілей інноваційної діяльності, підвищенням конкурентоспроможності продукції та досягнення задоволення потреб споживачів і самого підприємства.

Основними завданнями організаційно-економічного механізму ПП «***» є:

- Вивчення динаміки механізму інноваційної діяльності та характеристик його структурних елементів;
- Формування організаційно-економічних механізмів відповідно до конкретних потреб і характеристик;

Процес вирішення цих завдань індивідуальний для ПП «***», необхідно максимально враховувати стратегічні та тактичні цілі підприємства, деталі його діяльності та проблеми, рівень технічної та інформаційної підтримки, а також інноваційні можливості та доступні ресурси. Це вимагає всебічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства для формування ефективної стратегії розвитку. Важливою складовою є постійний моніторинг ринкових тенденцій та технологічних нововведень, що дозволить своєчасно адаптуватися до змін та використовувати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Конкретні принципи управління інноваційним розвитком ПП «***» необхідно систематизувати у блоки (рис. 3.4):

А) Організаційний (показники ділової активності підприємства), що включає структуру управління, ефективність комунікацій, рівень залучення персоналу та управління проектами. Це забезпечує ефективну координацію всіх процесів та підвищення продуктивності.

В) Економічний (показники платоспроможності), який охоплює аналіз фінансової стійкості, управління витратами, оптимізацію ресурсів та фінансове планування. Це дозволяє забезпечити стабільність та рентабельність підприємства.

С) Інноваційний (розроблення та впровадження інновацій), що включає розвиток нових продуктів, технологій, вдосконалення виробничих процесів та впровадження сучасних методів управління. Це сприяє постійному оновленню асортименту та підвищенню якості продукції [25].



Рис. 3.4. Основні принципи ключових блоків організаційно-економічного механізму для ПП «*»**

Джерело: складено автором на основі [18]

Для досягнення бажаної мети необхідно розробити засіб перетворення взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом на етапі формування та розвитку підприємства. Серед них ключові компетенції, маркетинг, контрольні показники, управління проєктами та процесами, інноваційні програми, економічна та неекономічна мотивація з точки зору інноваційної діяльності, інноваційні важелі та

мультиплікатори інновацій. Ці елементи створюють комплексний підхід до управління, з підвищенням ефективності та результативності діяльності підприємства.

В сучасних умовах управління вітчизняними підприємствами необхідно впроваджувати допоміжні інструменти – експериментальну культуру та інновації. Інновації будуть більш успішними у культурному середовищі, де цінується креативність та творчий потенціал. Складовими експериментальної культури є мотивація персоналу до створення нових ідей, створення системи обміну ідеями та інформацією, розвиток внутрішньої комунікації на підприємстві. Це сприяє генерації інноваційних рішень, що відповідають сучасним вимогам ринку та потребам споживачів.

Ефективність організаційно-економічних механізмів інноваційної діяльності ПП «***» залежить від поєднання необхідних ресурсів та умов, які сприяють спрямованому протіканню економічних процесів. Це включає фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси, а також підтримку з боку державних та приватних інституцій. Важливою складовою є створення сприятливого інноваційного середовища, яке стимулює розвиток нових ідей та їх ефективне впровадження у виробничі процеси.

Основні засоби забезпечення інноваційної діяльності ПП «***» в умовах використання організаційно-економічних механізмів показані на рис. 3.5. Це включає інвестиції в новітні технології, розробку та реалізацію інноваційних проєктів, підвищення кваліфікації працівників та створення інфраструктури для підтримки інноваційної діяльності. Ефективне управління цими ресурсами дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та забезпечить його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.



Рис. 3.5 Засоби, що забезпечують інноваційну діяльність
ППП «***» на основі організаційно-економічного механізму.
Джерело: складено автором з використанням даних з [24]

Ще однією важливою складовою організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ППП «***» є час. Це має велике значення, оскільки впровадження інноваційної діяльності відбувається через реалізацію конкретних інноваційних проєктів. Організація управління проєктами дозволяє встановлювати необхідний час для виконання окремих завдань проєкту та ретельно планувати строки його виконання.

У результаті впровадження цього організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ППП «***» досягається підвищений рівень інноваційної активності підприємства та досягаються прибуткові результати. Застосування цього механізму дозволить компанії ППП «***» підвищити рівень інноваційної активності шляхом комплексного використання організаційних, економічних та інноваційних елементів, що перетворить процес інноваційної діяльності на постійні покращення.

3.3 Розробка конкретних заходів трансформації системи управління інноваціями на підприємстві

Основною метою інноваційних процесів в Україні є розвиток підприємств шляхом впровадження передових технологій. Це включає структурну трансформацію перспективних виробничих галузей і модернізацію технологічних процесів завдяки використанню сучасних інноваційних рішень [26].

На підприємствах інновації можуть включати будь-які внутрішні зміни, що сприяють комерційному успіху. Це охоплює виробництво нових продуктів або послуг, впровадження нових або вдосконалення існуючих організаційних форм, а також застосування нових методів роботи на ринку [27].

Для підприємства «***» значний вплив на етапі розробки інноваційної стратегії мають цілі та фінансові ресурси, пріоритети та потреби управлінців, досвід у веденні інноваційної діяльності, ризики та часові показники. Важливими є також розмір та структура підприємства.

При формуванні інноваційної стратегії, орієнтованої на зовнішнє середовище, необхідно максимально використовувати сильні сторони та конкурентні переваги підприємства «***». Якщо обирається стратегія, спрямована на внутрішнє середовище, необхідно використовувати внутрішні резерви для усунення слабких сторін та досягнення бажаних цілей.

Ефективне управління інноваційним розвитком починається з визначення кінцевої точки розвитку компанії та позиції на ринку, яку компанія має намір зайняти в результаті впровадження інновацій. Вивчення основних проблем у діяльності заводу дозволило виявити шляхи їх подолання методом реструктуризації інноваційної структури управління інноваціями та створення проєктного відділу [28].

На данному етапі «***» вимагає організації складних елементів та підсистем, які б ефективно відповідають потребам підприємства. Тому, необхідно розглянути реорганізацію структури управління інноваційним розвитком з урахуванням певних вимог та принципів, зокрема:

- Впровадження активної інноваційної стратегії, спрямованої на швидку реакцію на зміни та потреби ринку.
- Забезпечення належних умов для активного впровадження інновацій у діяльність підприємства.
- Визначення мотиваційних важелів та поведінки працівників, спрямованих на задоволення їхніх потреб.
- Створення привабливих умов для керівників щодо прийняття стратегічних рішень.
- Оптимізація функцій підприємства.

Формування нової організаційної структури є ефективним інструментом для забезпечення успішної інноваційної діяльності підприємства. Оптимальна організаційна структура «***» дозволяє керівництву та виробничим підрозділам адаптуватися до змін ринкового середовища і реагувати на появу нових конкурентів.

На наступному етапі важливо створити та запустити інвестиційно-діагностичні підрозділи, які відповідатимуть за аналіз і оцінку інноваційного клімату, встановлення попередніх інноваційних параметрів згідно з потребами та ресурсами споживачів, а також виконання техніко-економічних досліджень. Ці підрозділи повинні бути децентралізованими, що забезпечить можливість автономного прийняття рішень, підвищуючи їх ефективність та мотивацію персоналу на етапі реалізації.

Пропонована організаційна структура «***» дозволяє оптимізувати процес впровадження інновацій у діяльність підприємства, і сприяти його розвитку.

Однією з головних проблем заводу є низькі темпи інноваційної діяльності, що підтверджується показниками за період 2020-2024 років, коли впровадження інновацій відбувалося повільно. Для вирішення цієї проблеми та підвищення показників інноваційної активності необхідно вдосконалити існуючий

управлінський комплекс підприємства. Це включає оптимізацію управлінських процесів, поліпшення мотивації працівників, створення сприятливих умов для прийняття стратегічних рішень керівництвом і забезпечення ефективної взаємодії всіх підрозділів заводу. Особливо важливо звернути увагу на розвиток інфраструктури для підтримки інновацій, що включає створення центрів досліджень та розробок, а також інтеграцію сучасних інформаційних технологій для покращення управлінських процесів.

Таким чином, комплексний підхід до реорганізації структури управління інноваційним розвитком дозволить заводу ефективно реагувати на ринкові виклики, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стале зростання. Створення чіткої системи управління інноваціями, що базується на найкращих практиках та сучасних методах менеджменту, сприятиме більш швидкому та якісному впровадженню нових продуктів та технологій [29].

Для забезпечення ефективності інноваційної діяльності заводу потрібно створити проєктний підрозділ, в який входить вискокваліфіковані та відповідальні спеціалісти з креативним мисленням і здатністю до розробки інноваційних продуктів. Це дозволить інтегрувати науку та підприємство, щоб максимально задовольняти потреби споживачів, та спростить процедуру прийняття інноваційних рішень і прискорить впровадження нової продукції. Даний підрозділ буде не лише розробляти нові продукти, але й проводити ринкові дослідження, оцінювати перспективи впровадження нових технологій, та забезпечувати постійний зв'язок між виробничими і дослідницькими секторами.

Цей підрозділ відповідатиме за виконання конкретних інноваційних завдань, які схематично зображені на рис. В його обов'язки входить аналіз поточних ринкових тенденцій, оцінка ефективності нових технологій, розробка та тестування прототипів нових продуктів, а також контроль за впровадженням інновацій у виробничі процеси. Це створить системний підхід до інноваційної діяльності, де кожен етап - від ідеї до реалізації - буде ретельно спланованим і

контрольованим, що значно підвищить ймовірність успішного впровадження нововведень див. рис. 3.6.



**Рис. 3.6 Завдання інноваційного характеру, визначені у плані роботи
проектного підрозділу ПП «***»**

Джерело: авторська розробка

До складу проектного підрозділу «***» повинен входити персонал, націлений на інноваційну діяльність підприємства. На першому етапі до складу відділу можуть входити начальник відділу та фахівець інноваційної діяльності. Керівник відділу в першу чергу відповідає за розробку інноваційних програм та проектів, формування маркетингових стратегій, управління персоналом та участь у прийнятті стратегічних планів по впровадженню інноваційних продуктів. Також він відповідає за координацію процесу досліджень та оцінки попиту та пропозиції інноваційної продукції, і також за своєчасне усунення проблем та недоліків у процесі управління інноваційним розвитком підприємства.

Крім того, однією з проблем, що спостерігаються на заводі, є низька плинність кадрів, особливо виробничого персоналу. Для вирішення цієї проблеми необхідно покращити мотиваційні системи для персоналу та удосконалити систему управління розвитком працівників, щоб забезпечити ефективний розвиток заводу.

Плинність кадрів робить негативний вплив на розвиток забезпечення людськими ресурсами і загальний розвиток підприємства в цілому, оскільки співробітники, які збираються звільнитися, не виявляють інтересу до розвитку або отримання професійної підготовки на даному підприємстві. Щоб знизити цей показник ПП «***» необхідно сформувати якісну систему підбору персоналу, яка передбачатиме, що нові працівники відповідають існуючій корпоративній культурі та цінностям підприємства.

Одним з важливих аспектів адаптації співробітників є роль керівника. При прийомі працівника на роботу на перший час слід призначити за ним наставника або висококваліфікованого працівника чи керівника підрозділу.

Ще однією причиною плинності кадрів на підприємстві ПП «***» є незадоволеність розміром заробітної плати. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити або покращити мотиваційні стимули для персоналу, встановивши певні бонуси та надбавки, щоб відповідати виробничим стандартам або брати активну участь у розвитку підприємства.

Для покращення діяльності інноваційної складової ПП «***» слід впровадити мотиваційні заходи для працівників з інноваційними та креативними ідеями, надаючи їм премії до заробітної плати за ефективну реалізацію інноваційних проєктів. Однак слід пам'ятати, що впровадження нововведень є складним процесом, і їх ефективність може бути суперечливою.

У зв'язку з цим, процес впровадження інновацій на підприємстві може призвести до виникнення конфліктних ситуацій, розв'язання яких залежить від керівника підприємства.

Так, керівникову підприємства необхідно вирішувати конфліктні ситуації по відношенню до впровадження інновацій відповідно до таких положень та дій

колективу, які представлено на рис. 3.7

Кроки вирішення конфліктів	Психологічні аспекти
• Самостійне обґрунтування необхідності інноваційного впровадження; • Оцінка ефективності нововведень має бути об'єктивною, з урахуванням можливих недоліків та викликів; • Постійне підвищення власних знань керівника в процесі підготовки до впровадження інновацій; • Проведення аналізу суспільної думки щодо інноваційного впровадження.	• Вирішення проблем шляхом спільних зусиль колективу; • Підтримка та заохочення ініціаторів інновацій; • Делегування відповідальності співробітникам для їхнього більшого втягнення в процес; • Застосування демократичного стилю управління, колективне ухвалення рішень та врахування думки всіх учасників; • Активна участь керівника в житті колективу.

Рис. 3.7 Спосіб, яким керівник ПП «*» вирішує конфліктні ситуації під час впровадження інновацій**

Джерело: складено автором на основі [28]

Отже, запропоновані заходи сприятимуть покращенню системи управління інноваційним розвитком та зменшенню текучості кадрів на ПП «***».

У зв'язку з високим рівнем технологічності виробництва та низьким рівнем упровадження новітніх технологій на підприємстві ПП «***», рекомендується обрати стратегію інноваційної діяльності, яка базується на вдосконаленні технологій через розширення наявних виробничих можливостей та автоматизацію деяких процесів.

Отже, для проведення науково-дослідних робіт з розробки та впровадження інновацій на ПП «***» важливо залучити усі вільні кваліфіковані кадри, що сприятиме реалізації вищезгаданої організаційної структури.

Наступна стратегія управління інноваційним розвитком ПП «***» буде зорієнтована на створення зовнішніх конкурентних переваг для підприємства, базуючись на впровадженні інновацій та маркетингових дослідженнях, а також на формуванні внутрішніх конкурентних переваг, враховуючи інноваційний, виробничий та організаційно-управлінський

потенціал підприємства (див. рис. 3.8).

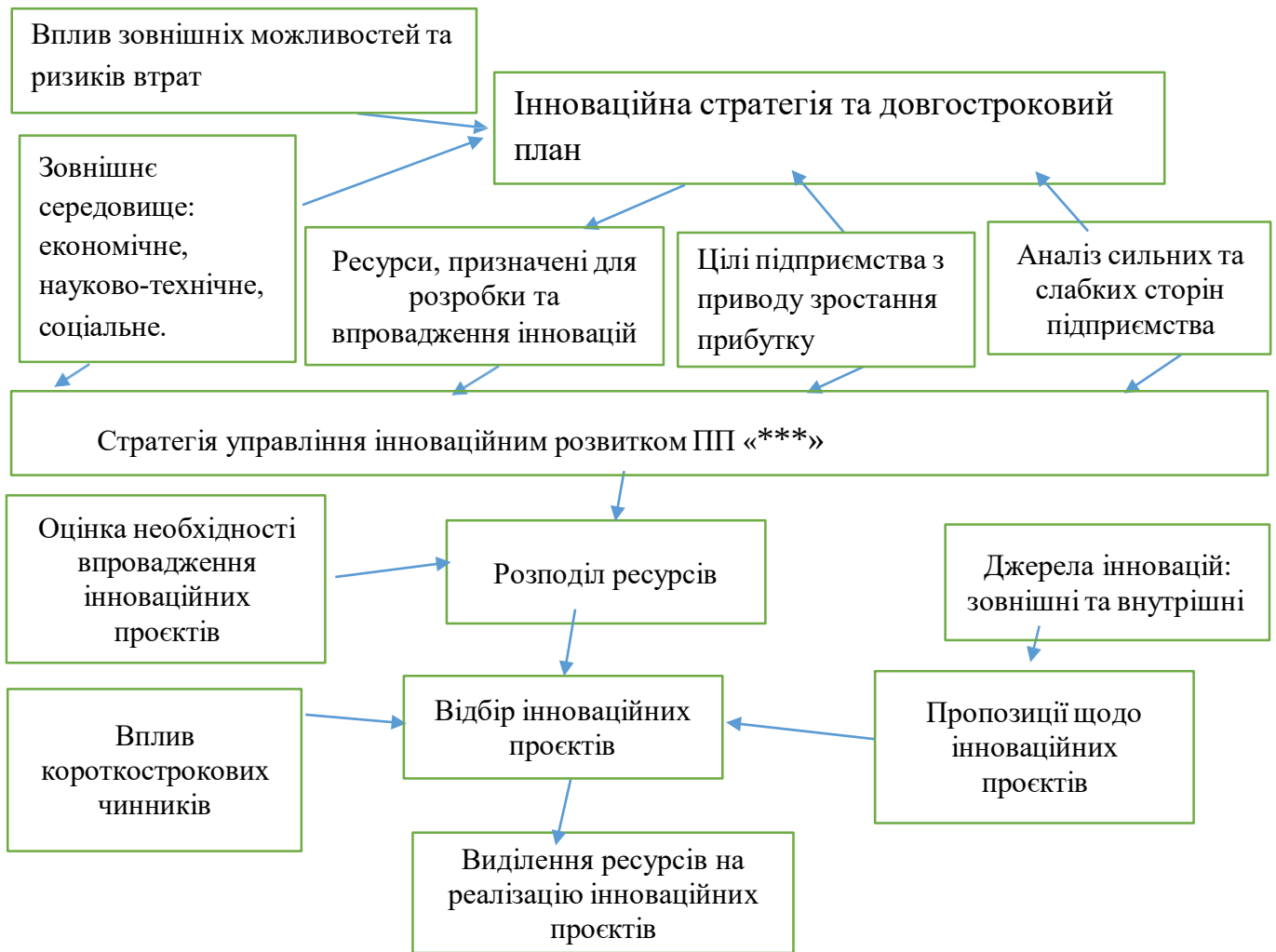


Рис. 3.8 Стратегія управління інноваційним розвитком ПП «*»**

Джерело: складено автором на основі звітів [13]

Стратегія управління інноваційним розвитком ПП «***» спрямована на забезпечення підприємства конкурентної переваги на зовнішньому середовищі. Це включає в себе прискорення розвитку компанії в умовах сучасного ринку, забезпечення конкурентної переваги через встановлення ефективних виробничих технологій та високу якість продукції, зайняття лідерської та стабільної позиції в галузі, формування привабливих та оптимальних цінових пропозицій і створення можливостей для розпізнавання надзвичайної ситуації на ПП «***» в суспільстві.

Оскільки на підприємстві ПП «***» відсутнє впровадження інновацій, нам необхідно вдосконалити існуючий механізм управління інноваційною

діяльністю. Оновлена система розробки та впровадження інновацій на підприємстві матиме наступний вигляд (рис. 3.9).

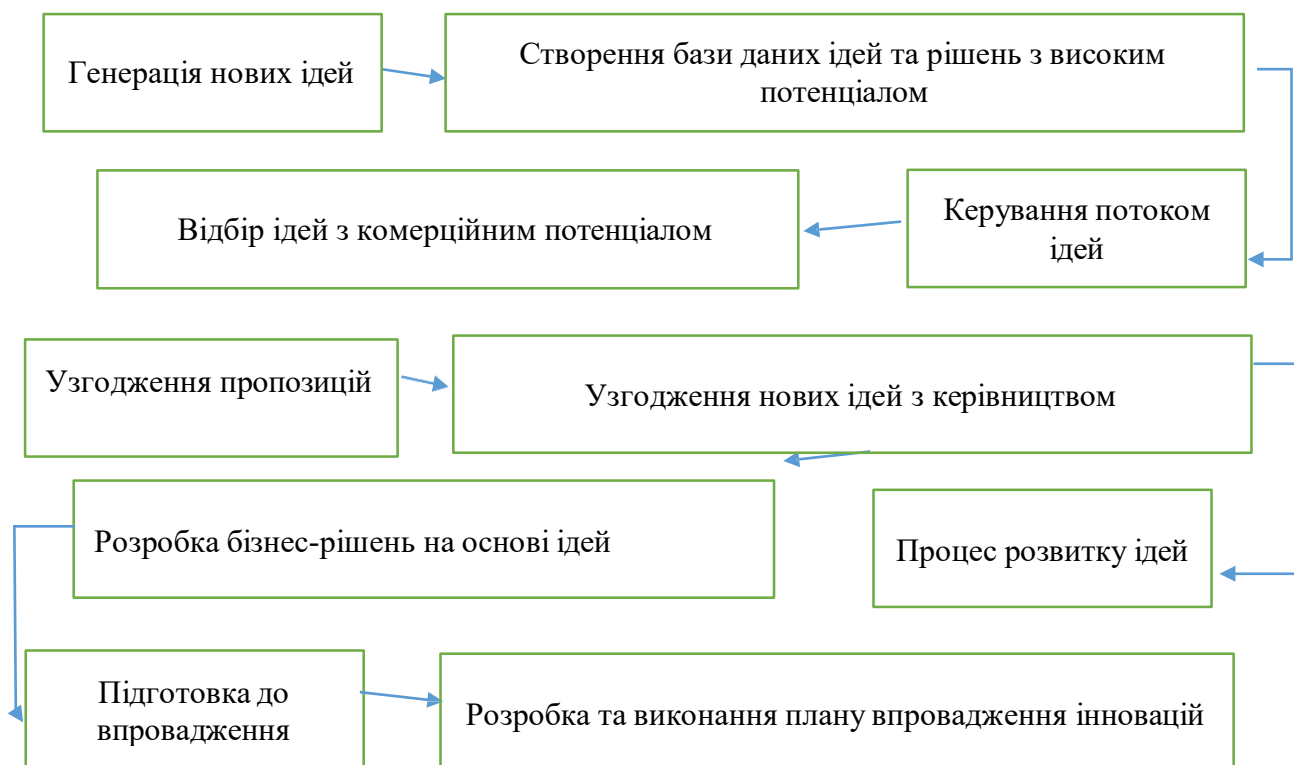


Рис. 3.9 Механізм управління інноваційною діяльністю ПП «*»**

Джерело: авторська розробка

Зазначений механізм включає основні ключові результативні показники, такі як показники фінансування та результативності досліджень та розробок, показники технологічного лідерства, ефективності інноваційної діяльності та взаємодії із зовнішніми джерелами інноваційного функціонування.

У цілому, ПП «***» не проводить самостійних досліджень та розробок у області інновацій, а здійснює впровадження вже готових інноваційних проєктів та удосконалення рішень власними зусиллями.

Запропоновано впровадження програмного забезпечення для задоволення потреб знаннях та обміні інформацією, відповідно до потреб досліджуваного підприємства.

Далі необхідно розробити основні етапи впровадження механізму управління інноваційним розвитком ПП «***» згідно з визначеними

напрямами та ключовими результативними показниками.

Таблиця 3.1

**Напрями впровадження механізму управління інноваційним розвитком
ПП «***»**

Напрямок розвитку	Основні заходи	KPI
Створення системи управління інноваційним розвитком	Розроблення нової системи управління ПП "***" Створення методичної та інформаційної бази Впровадження заходів захисту інновацій Організація контролю та результативністю впровадження інновацій	Витрати на проєкт: 36 964 тис. грн. Строк виконання: 37 днів Успішність проєкту: 1,42 Кількість організацій-партнерів, що беруть участь в НДДКР: 2
Співпраця з ВНЗ	Розроблення та затвердження програми співпраці з ВНЗ Залучення ВНЗ та наукових організацій до розроблення та впровадження НДДКР Укладання угод про співпрацю Організація практик студентів ВНЗ	У цій сфері є один ВНЗ-партнер, два проєкти НДДКР виконані спільно з ВНЗ, а кількість осіб, що навчаються за спільними освітніми програмами, становить 25.
Інновації в бізнес процесах	Розвиток системи управління знаннями на підприємстві Розробка системи управління інноваційною діяльністю Створення системи планування інновацій	Дані про обсяги витрат та терміни виконання не надані

Джерело: авторська розробка на основі зітв підприємства [13].

При аналізі даних таблиці можна виокремити, що для вдосконалення механізму управління інноваційними розробками необхідно залучати певні фінансові та кадрові ресурси. У середньому, терміни реалізації запропонованих напрямків становлять 10 років, а запланована окупність досягається за 2 роки, що в подальшому піде на користь прибутку для ПП «***».

Для того щоб продемонструвати доцільність інноваційних рішень на підприємстві ПП «***» необхідно вдосконалити технологію формування та впровадження інновацій. Тому, основними напрямками вдосконалення технології управління інноваційним розвитком підприємства ПП «***» є:

Поліпшити управління інноваційним розвитком ПП «***» за рахунок створення проєктного підрозділу, що допоможе підвищити рівень інноваційної діяльності, спростити прийняття інноваційних рішень та

прискоренню розробки та впровадження нових технологій. Вдосконалення структури підприємства та зменшення текучості кадрів за рахунок поліпшення стимулів для мотивації персоналу, що допоможе знизити текучість кадрів на ПП «***» та підвищити продуктивність праці.

У результаті усунення виявлених проблем у діяльності ПП «***» та реалізації запропонованих напрямів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємство зможе забезпечити собі у майбутньому високі показники прибутковості та стійкий розвиток компанії взагалі.

3.4 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підприємства

У сучасних умовах господарювання промислові підприємства повинні спрямовувати свою діяльність для досягнення високого рівня інноваційної активності. Це можливо завдяки оптимальному та цілеспрямованому управлінню інноваційним потенціалом. Оцінка економічної ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства є ключовим елементом інноваційного аналізу і важливим інструментом для поліпшення інноваційних процесів та зменшення ризиків, пов'язаних з впровадженням інновацій у підприємство [31].

Загальні показники економічної ефективності надають інформацію про темпи управління інноваційним розвитком на досліджуваному підприємстві та дозволяють розрахувати основні параметри інноваційної діяльності. Серед таких показників важливе значення мають рентабельність і чиста поточна вартість інноваційних проєктів, що реалізуються протягом певного періоду часу [32].

Один з основних показників для оцінки економічної результативності інноваційних проєктів ПП «***» - це рентабельність інновацій. Цей показник визначає норму прибутку, отриманого від впроваджених

інновацій, та обсяги чистого доходу, заробленого підприємством на кожну одиницю вкладених коштів у інноваційні проєкти. Для розрахунку рентабельності інновацій застосовується наступна формула:

$$P_1 = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{I}, \quad (3.1)$$

Де, $\Pi_{\text{ч}}$ - позначає чистий прибуток, отриманий від реалізації інноваційних проєктів;

I - загальна сума витрат на реалізацію інноваційної діяльності, включаючи витрати на наукові та дослідно-конструкторські роботи.

Інноваційна діяльність ПП «***» спрямована на максимізацію рентабельності інновацій, проте це не завжди є головною метою управління інноваційним розвитком.

Таким чином, при прийнятті рішення про впровадження інновацій та підвищення інноваційного потенціалу необхідно враховувати стратегічні цілі компанії, її положення на ринку та конкурентні переваги, які не завжди прямують до отримання прибутку.

Другим показником ефективності управління інноваційним розвитком є чиста поточна вартість реалізованого інноваційного проєкту. Цей показник дозволяє оцінити економічні вигоди від здійснення операційної, інноваційної, інвестиційної та фінансової діяльності, які виникають в результаті впровадження інновацій.

Чисту поточну вартість обчислюють за формулою (3.2):

$$\text{ЧПВ} = \Pi_{\text{ч}} - I, \quad (3.2)$$

Для розрахунку часткових показників економічної ефективності в кількісному вимірі використовується така математична формула (3.3).

$$\Pi_{\text{ок}} = \frac{\Delta\Phi}{I} \quad (3.3)$$

Де, $\Pi_{\text{ок}}$ - частковий показник, який відображає кількісний аспект ефективності розвитку інноваційного потенціалу;

$\Delta\Phi$ - зміна фактора, що відображає ефективність управління розвитком інноваційного потенціалу;

I - загальна сума витрат на здійснення інноваційної діяльності.

Для аналізу ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу ПП «***» та виявлення можливих напрямків змін шляхом впровадження інноваційних проєктів були використані різні кількісні показники, які представлені на рис. 3.10. Ці показники дозволяють детально оцінити поточний стан інновацій та визначити ключові області для вдосконалення.

Ефективність управління інноваційним розвитком у ПП «***» відображається через коефіцієнт прогресивності продукції/послуг, який відображає обсяг інноваційної продукції, що відповідає всім стандартам. Високий коефіцієнт прогресивності свідчить про здатність підприємства до впровадження нових технологій та адаптації до змінних умов ринку, що є важливим показником конкурентоспроможності.

Загалом, для встановлення стратегічної мети інноваційної діяльності у ПП «***» корисно використовувати загальні показники, оскільки вони можуть відтворити основні тенденції ефективності інноваційної політики на досліджуваному підприємстві. До таких показників належать рівень інвестицій в дослідження та розробки, частка доходів від нової продукції, темпи зростання продуктивності праці, кількість запатентованих технологій, та інші. Ці дані допоможуть виявити сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності, а також сформувати комплексні стратегії для їх подальшого розвитку.

Таким чином, використання кількісних показників для аналізу ефективності управління інноваційним потенціалом ПП «***» є важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Це дозволяє не тільки оцінити поточну ситуацію, але й планувати майбутні кроки, спрямовані на покращення інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху на ринку.

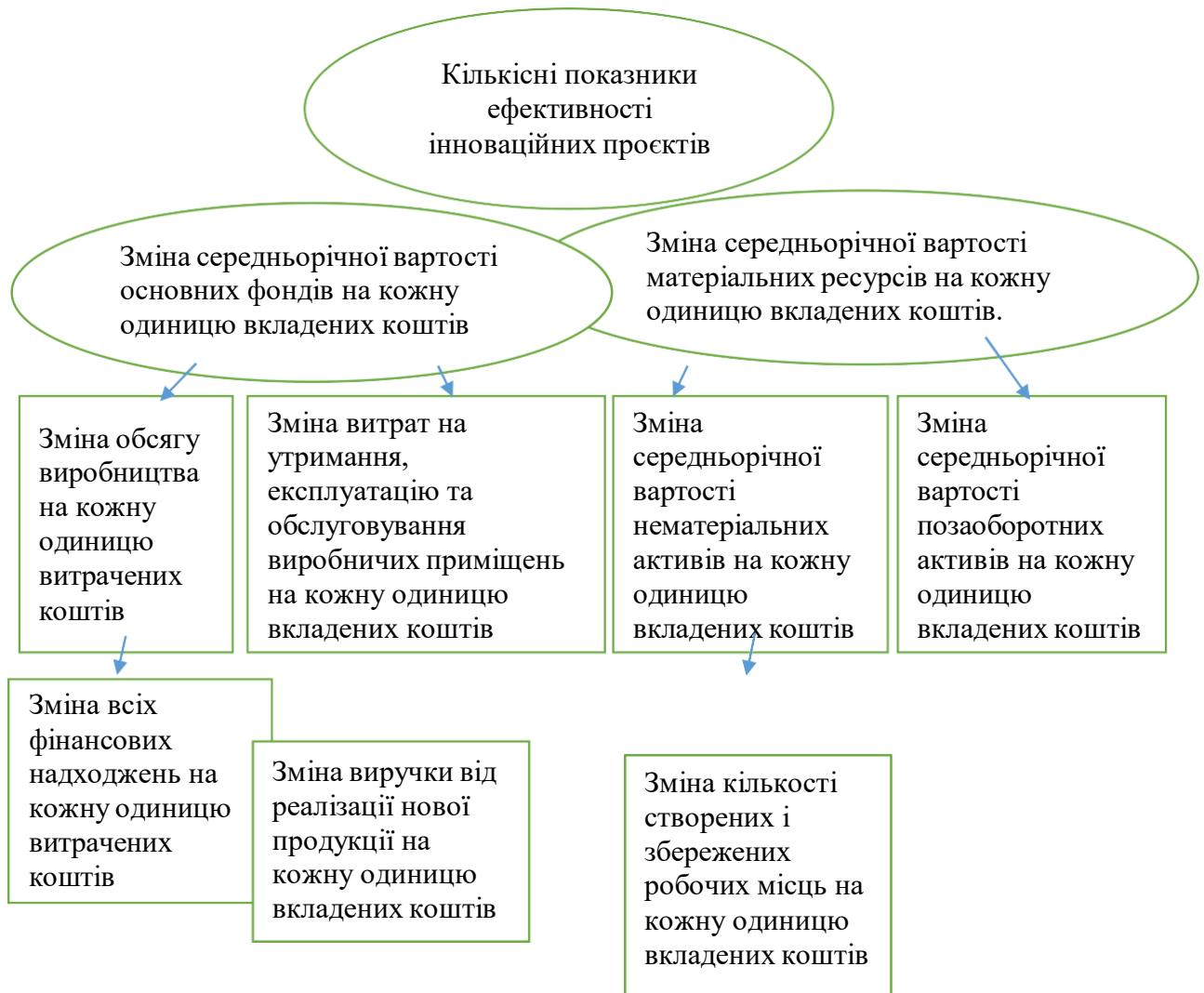


Рис. 3.10 Кількісні показники ефективності впровадження інновацій у ПП «***»
Джерело: складено автором

Приймаючи тактичні рішення, корисно провести більш детальний аналіз ефективності інноваційної політики розвитку у ПП «***» розглянувши та розрахувавши часткові показники. Цей аналіз дозволить оцінити ефективність впроваджених інновацій на підприємстві та реальні можливості його інноваційного потенціалу. Склад та особливості розрахунку показників економічної ефективності впровадження інновацій на підприємстві залежать від цілей аналізу, що ілюструється рис. 3.11.

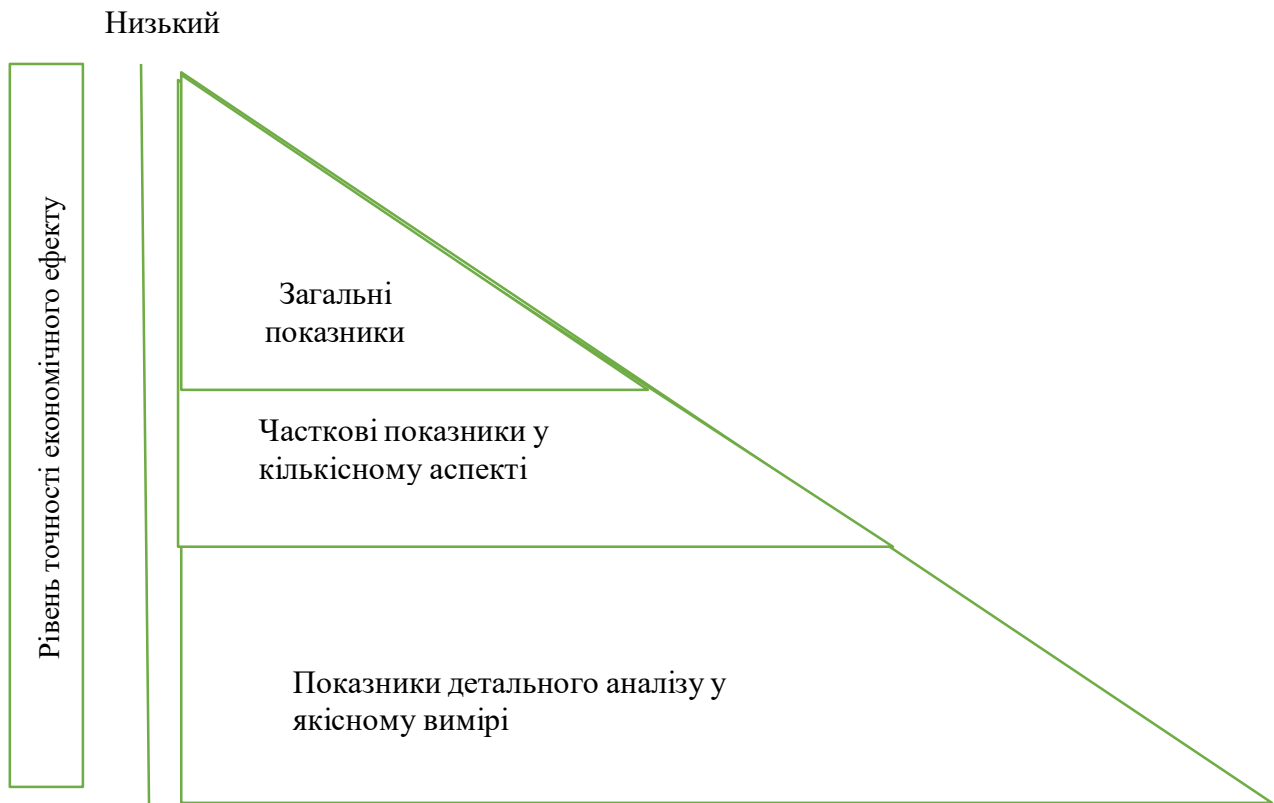


Рис. 3.11 Схема раціонального використання показників економічної ефективності управління інноваційним розвитком компанії ПП «***»

Джерело: складено автором

Ефективність управління інноваційним розвитком у ПП «***» можна вважати високою лише в тому випадку, якщо спостерігається позитивна динаміка зміни загальних і часткових показників, які стимулюють впровадження інновацій. Якщо на підприємстві спостерігається зниження темпів зміни ключових результативних показників інноваційної діяльності, це свідчить про неефективне використання стратегій управління інноваціями. Комплексну оцінку ефективності управління інноваційним розвитком ПП «***» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності управління інноваційним розвитком у ПП «*» за роками 2022-2024**

Показники управління інноваційним розвитком	2022	2023	2024
Загальні показники			
Рентабельність інновацій	5,4665	9,0896	10,2232
Чиста поточна вартість впроваджених інновацій	61332,83	69368,13	87612,72
Часткові показники у кількісному аспекті			
Зміна на одиницю вкладених коштів:			
- Середньорічна вартість основних фондів	18,525	27,7875	31,7356
- Середньорічна вартість позаоборотних активів	36,725	63,076	77,129
- Середньорічна вартість нематеріальних активів	0,022633	0,039494	0,068822
- Середньорічна вартість матеріальних ресурсів	3,9754	5,4509	6,5494
- Обсяг реалізації	21,4968	29,78833	37,2489
- Витрати на утримання, експлуатацію устаткування та виробничих приміщень	6,8718	9,1325	12,5268
- Фінансові припливи	5,9046	10,0269	14,8538
- Дохід від впровадження інновацій	14,1375	19,8601	27,7641
- Кількість створених і збережених робочих місць	0,1014	0,1612	0,4381
Часткові показники у якісному аспекті			
- Коефіцієнт прогресивності інновацій	0,044707	0,017082	0,025025
- Фондовіддача	1,5301	1,4352	1,5184
- Продуктивність праці	56,1652	50,2294	59,0473
- Питома вага висококваліфікованих фахівців у сфері інновацій	0,5642	0,5837	0,5902
- Коефіцієнт оборотності активів	0,4459	0,3718	0,3484
- Коефіцієнт оборотності основних фондів	1,6055	1,4872	1,6601
- Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,0101	0,7865	0,8879
- Коефіцієнт фінансової стійкості	15,5974	31,096	36,634

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства [13]

Аналізуючи дані, представлені в табл. 3.2, можна зробити висновок, що процес управління інноваційним розвитком на підприємстві ПП «***» протягом досліджуваного періоду був нерівномірним.

Створення проєктного підрозділу на підприємстві ПП «***» передбачає залучення певних фінансових ресурсів. У табл. 3.3 наведено обсяг річних витрат, необхідних для утримання працівників цього відділу.

Таблиця 3.3

Витрати на заробітну плату працівників проєктного відділу ПП «*»**

Посада	Кількість осіб	Місячна заробітна плата, грн.	Річна заробітна плата, грн.
Керівник проєктного відділу	1	13,000	156,000
Фахівець у сфері розробки та впровадження інновацій	1	11,050	132,000
Всього			288,000

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства [13]

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що сумарні витрати на оплату праці працівників проєктного підрозділу ПП «***» становлять 288,000 грн, що складає 16% від загального фонду оплати праці минулого року. Цей показник є важливим індикатором ефективного використання ресурсів на підтримку інноваційного потенціалу підприємства. Висока частка витрат на оплату праці свідчить про значимість та активність проєктного підрозділу у впровадженні інноваційних проєктів та розробці нової продукції.

Крім того, для ефективної діяльності цього підрозділу необхідно забезпечити його відповідною матеріально-технічною базою. Витрати на матеріально-технічне забезпечення включають в себе різноманітні види витрат, такі як придбання обладнання, програмного забезпечення, інструментів, а також витрати на навчання персоналу та організацію робочих місць. Ці витрати є необхідними для забезпечення продуктивності та якості роботи проєктного підрозділу, а також для здійснення інноваційних ідей та впровадження нових технологій.

Забезпечення відповідної матеріально-технічної бази є важливою умовою для успішного функціонування проєктного підрозділу та досягнення поставлених цілей щодо інноваційних звершень. Відповідно до даних у таблиці 3.4, необхідно виділити достатні ресурси для здійснення цих витрат та забезпечення необхідних умов для продуктивної роботи персоналу та впровадження інноваційних ідей.

Таблиця 3.4

Витрати на матеріально-технічне забезпечення проєктного підрозділу

Матеріально-технічне забезпечення	Кількість, од.	Витрати на одиницю, грн.	Всього витрат, грн.
Меблі:			
стіл	2	1 560,00	3 120,00
стілець	4	1 040,00	4 160,00
шафа	1	3 900,00	3 900,00
Оргтехніка:			
комп'ютер	2	1 0400,00	20 800,00
принтер	1	3 250,00	3 250,00
Зв'язок:			
телефон	1	1 300,00	1300,00
інтернет	1	234,00	234,00
Всього:			36 964,00

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства [13]

Аналізуючи дані в таблиці, можна зробити висновок, що загальна вартість матеріально-технічного забезпечення в проєктному підрозділі на ПП «***» становить 36 964 грн. Таким чином, загальна вартість на створення проєктного підрозділу ПП «***» становитиме 325 364 грн. Внаслідок створення проєктного відділу на підприємстві очікуються певні вигоди від впровадження інновацій.

У перший рік роботи планується розробити не менше 10 пропозицій від проєктного відділу, що забезпечать економічний ефект у розмірі 10 000 грн/рік за рахунок економії витрат на утримання відділу. Отже, протягом року зниження витрат становитиме 120 000 грн.

Протягом другого року діяльності проєктного відділу ПП «***» планується розробити не менше 15 пропозицій, які матимуть економічний ефект у розмірі 150 000 грн.

У третьому році очікується розробка 20 пропозицій, що забезпечать економічний ефект і зменшать сумарні витрати на 200 000 грн/рік.

Отже, за оптимального сценарію розвитку та діяльності проєктного підрозділу на підприємстві ПП «***» очікується значний прибуток від впровадження інновацій.

Крім того, створення проєктного підрозділу в діяльності ПП «***» дозволить скоротити фінансові витрати та час на підготовку перспективних пропозицій і обробку інформації, знизить ризики прийняття помилкових рішень через залучення висококваліфікованих фахівців, збільшить потік пропозицій від персоналу, і забезпечить обмін досвідом між співробітниками різних підрозділів підприємства.

Далі слід розглянути основні витрати на обладнання та послуги для створення комплексу зберігання, обміну та використання інформації в процесі управління інноваційним розвитком підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку прибутковості проєкту ПП «*»**

Показник	Од. виміру	2024	2025	2026
Витрати на нове обладнання та розробку ПЗ	тис. грн.	14282,45	–	–
Витрати на обслуговування обладнання	тис. грн.	752,18	9462,115	9462,115
Планові обсяги збільшення реалізації продукції	тис. грн.	46442,5	53616	65260
Планові обсяги збільшення реалізації продукції	тис. грн.	5720	11960	13546
Виробничі витрати	тис. грн.	1189,5	1060,8	1118
Надходження від реалізації	тис. грн.	41210	35360	59800

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства [13]

Для реалізації запланованого проєкту була розрахована прогнозована вартість для ПП «***» у 2024 році на створення системи збору, обробки та використання даних в механізмі управління інноваційним розвитком (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозовані витрати ПП «*» на 2024 рік, тис.грн.**

Прогнозні змінні витрати	
Витрати на придбання та обслуговування устаткування	6063,2
Витрати на розробку програмної частини	92261
Сировина та матеріали	13975
Збутові витрати	7865
Всього:	114164,2
Прогнозні постійні витрати	
Адміністративні витрати	172900
Енергія на технологічні цілі	121160
Амортизація основних фондів	305710,6
Витрати на проведення поточного ремонту ОФ (3% від вартості обладнання)	5253,3
Всього:	604023,9

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства [13]

Аналізуючи дані табл. 3.6, можна зробити висновок, що вартість заходів вдосконалення механізму управління інноваційним розвитком ПП «***» становить 718188,1 грн. Цей показник є важливим індикатором обсягу інвестицій, необхідних для досягнення підприємством стратегічних цілей у сфері інноваційної діяльності. Програма вдосконалення механізму управління розроблена з урахуванням середньої тривалості на 10 років, що дає можливість прогнозувати її ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Прогнозні розрахунки показують, що програма буде окуплена через 2 роки, що свідчить про ефективність та прибутковість запланованих заходів. Крім того, в майбутньому ця програма очікується приносити значний прибуток, що створює передумови для стабільного і динамічного розвитку підприємства.

На реалізацію заходів щодо вдосконалення механізму управління інноваційним розвитком ПП «***», показаних у таблиці 3.1, орієнтовна вартість витрат становить 34866 грн. Ці витрати необхідно розглядати як інвестиції у майбутнє підприємства, які спрямовані на забезпечення його конкурентоспроможності та розвитку.

Таблиця 3.7

Основні заходи щодо реалізації напрямків удосконалення механізму управління інноваційним розвитком ПП «*»**

Назва роботи	Витрати, грн.
Збір статистичних даних та їх обробка	14 950
Організація проєктної групи	520
Оцінка готовності підприємства до впровадження інновацій за допомогою новітнього обладнання	5 005
Оцінка доцільності впровадження інновацій та можливих ризиків	3 575
Вибір джерел залучення фінансових ресурсів	221
Оновлення виробничого обладнання	6 760
Випробування нових систем	1 170
Навчання працівників	2 665
Всього:	34 866

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства [13]

Аналізуючи дані табл. 3.7, можна зробити висновок, що витрати на реалізацію заходів щодо удосконалення механізму управління інноваційним розвитком ПП «***» складатимуть 34 866 грн.

Таким чином, реалізація усіх вище запропонованих напрямів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємство потребує залучення певних фінансових ресурсів, проте вже протягом двох років, а в деяких випадках і за коротший період, є можливість отримання підприємством прибутку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було визначено стратегічні напрямки удосконалення системи управління інноваціями та конкретні заходи її удосконалення. Розроблено інтегрований організаційно-економічний механізм для управління інноваційним розвитком ПП «***». Цей механізм враховує чітко сформульовані цілі підприємства, наявність необхідних ресурсів, а також систему економічних показників для оцінки його ефективності та забезпечення необхідної інформації.

Впровадження запропонованого механізму дозволить ПП «***» не лише підвищити свій рівень інноваційної активності, а й систематично удосконалювати свої процеси завдяки комплексному використанню організаційних, економічних та інноваційних підходів.

Здійснений аналіз фінансових показників та ідентифікація проблем у діяльності ПП «***» дозволили визначити ряд конкретних напрямків для подальшого удосконалення процесу управління інноваційним розвитком.

Серед них реорганізація та оптимізація структури, впровадження мотиваційних заходів для зменшення плинності кадрового потенціалу, створення спеціалізованого проектного підрозділу та формування стратегії управління інноваційним розвитком.

Отже, виконання визначених заходів з удосконалення управління інноваційним розвитком дозволить ПП «***» не лише покращити свою прибутковість, а й забезпечити стійкий розвиток компанії в цілому. Першими кроками до цієї мети повинні стати модернізація бізнес-процесів та оновлення управлінської структури з метою підтримки інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ

Сучасний процес впровадження інновацій на підприємстві характеризується наступним чином: завдяки тісному взаємозв'язку між стратегічним та інноваційним управлінням. Інноваційна діяльність підприємства пов'язана з безперервним впровадженням. Саме адаптація вимагає різноманітних перетворень в сферах -організація, економіка, промисловість. Отже, для успішного досягнення поставлені інноваційні цілі, новий підхід до управління - новий підхід супроводжений змінами інноваційного характеру.

Управління інноваційним розвитком підприємств здійснюється через використання важелів, котрі характеризують окремі напрямки розвитку підприємства. Цей процес інноваційної діяльності включає перехід до практичного застосування наукових ідей, впровадження відповідної системи зв'язків і взаємин.

У зв'язку з цим існує об'єктивна необхідність у розробці концепцій управління інноваційною діяльністю. Основу механізмів управління інноваційною діяльністю підприємства складають організаційно-економічні та виробничо-управлінські підрозділи, методологічне наповнення яких відображає обраний напрямок інноваційного менеджменту підприємства.

Дослідження показало, що інноваційний менеджмент підприємства є об'єктивним, цілеспрямованим, динамічним та збалансованим процесом. Він спрямований на досягнення якісно нового синергетичного стану в інноваційних областях організаційного управління, економіки та промислового розвитку. Реалізація цього процесу повинна здійснюватися через інтегровані механізми, які забезпечують ефективне управління та розвиток підприємства.

При розробці концепції механізму управління інноваційним розвитком підприємства, ключове значення має ефективне вирішення цього процесу. Це відображається у сукупних результатах управління інноваційним розвитком.

Отже, основною метою управління інноваційним розвитком підприємства є підвищення рівня його інноваційного потенціалу, що сприяє конкурентоспроможності, економічній ефективності та стійкому розвитку.

Реалізація цієї мети передбачає створення інтегрованих механізмів, які включають науково-дослідні, організаційні та управлінські підрозділи, здатні

забезпечити впровадження інноваційних рішень та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи системи управління інноваціями, досліджено поняття та сутність цієї системи, ключові елементи, а також її роль у досягненні високих результатів та зменшенні фінансових ризиків. Інновації, як критично важливий елемент, сприяють впровадженню нових продуктів, технологій та процесів, що відповідають змінним вимогам ринку та створюють нові можливості для зростання.

Встановлено, що інноваційна діяльність є ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг, що забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Для успішного впровадження інновацій необхідне комплексне управління, яке включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей, оцінку ризиків, розробку маркетингової стратегії та економічної доцільності.

Інноваційна діяльність повинна бути підтримана гармонійною взаємодією між різними підрозділами підприємства, а також стимулюватися через функції мотивації, контролю, прогнозування та заохочення. Успішне планування інноваційної діяльності ґрунтується на розробці стратегічних планів, які визначають шляхи розвитку підприємства.

Важливо постійно моніторити та оцінювати ситуацію для виявлення потенційних проблем і внесення коректив для досягнення найкращих результатів. Таке управління дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змінних умов ринку, але й активно розвиватися, використовуючи нові можливості для зростання та зміцнення своєї конкурентної позиції.

На основі досліджень, проведених у першому розділі, були визначені основні інструменти та індикатори, які дозволяють попередити необхідність своєчасного вдосконалення стратегії інноваційної діяльності, оцінки інноваційного потенціалу та визначення можливостей і ресурсів підприємства в процесі впровадження інновацій.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено дослідженню стану галузі та процесу діяльності, управління інноваційним розвитком на промисловому підприємстві ПП «***», що спеціалізується на виробництві консервованої продукції і не тільки.

Здійснено діагностику ключових елементів системи управління інноваціями. Також, під час аналізу техніко-економічних показників діяльності ПП «***» було виявлено, що продукція підприємства відзначається хорошою якістю та відповідністю міжнародним стандартам.

Аналіз фінансово-економічного стану ПП «***» за період 2020-2024 років свідчить про стабільність підприємства, яке отримувало постійний дохід та здійснювало рентабельну діяльність. На основі проведеного аналізу було встановлено, що протягом трьох років на підприємстві спостерігалися позитивні зміни у складі коефіцієнтів, які характеризують фінансову стабільність підприємства.

Оскільки другий розділ дипломної роботи присвячений оцінці інноваційного потенціалу та можливостей ПП «***». Оцінка проводиться за допомогою SNW і SWOT-аналізів підприємства, що дозволяє визначити подальші стратегії та перспективи розвитку компанії.

Аналіз показав, що ПП «***» має реальні можливості для створення та впровадження інновацій у свою діяльність. Проте результати дослідження свідчать, що, незважаючи на прибутковість, діяльність компанії є недостатньо ефективною. Та є потреба у впровадженні цілісної системи управління інноваціями на підприємстві.

Для подальшого успішного розвитку компанії необхідно впроваджувати інновації та освоювати нові технології виробництва. Це дозволить випускати нові види продукції високої якості з мінімальними витратами.

Третій розділ рекомендацій у данній роботі був присвячений визначенню стратегічних напрямків вдосконалення системи управління інноваціями та конкретних заходів для її вдосконалення. Зокрема, створенню організаційно-економічний механізм, спрямований на визначення ефективності підприємства шляхом оцінки його цілей, ресурсів та інформаційного забезпечення. Передбачалося встановлення критеріїв ефективності, включаючи інноваційну діяльність, яка мала бути інтегрована у всі аспекти управління.

Різні підрозділи, такі як блок управління, служили показниками ефективності організації, підтверджуючи її ділову активність та платоспроможність.

Аналіз фінансових показників та існуючих проблем в діяльності підприємства вказував на необхідність розробки концепції управління інноваційним розвитком. Пропонувалися рекомендації щодо реорганізації структури підприємства, впровадження механізму управління інноваціями та обґрунтування доцільності використання запропонованого методу для покращення управління інноваційним розвитком. Такий підхід мав сприяти збільшенню інноваційного потенціалу підприємства та отриманню більшого прибутку від інноваційних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Топорков О. Роль інновацій у розвитку малих та середніх підприємств //International relations, part «Economic sciences». 2021. №. 22.
2. . Інноваційне право: науково-практичний посібник за заг. ред. С. В. Глібка, Ю. В. Георгієвського, О. В. Розгон. Харків: Право, 2020. 246 с.
3. Пілявоз Т.М. Особливості інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах. URL: <http://intkonf.org/pilyavoz-tmosoblivosti-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv-v-suchasnihumovah>.
4. Керівництва Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Національні стандарти з управління інноваціями [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=576f24ee-7767-436e-8b91-8a9550e6d2ef>.
5. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент» для спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л. Г. Смоляр, 2024.
6. Бояринова К. О., Бичковська А. А. Проблеми та перспективи впровадження екологічних інновацій на підприємствах // Підприємництво та інновації. 2021. №. 14. С. 19-24.
7. Петухова, О.М. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств / О.М. Петухова, Г.В. Сілакова // Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 43. С. 174–180.
8. Клепікова, О.В. Інноваційна діяльність на підприємстві як об'єкт управління // Економіка транспортного комплексу. 2009. Вип. 14. С. 71–76.
9. Рижих В.В. Конкурентоспроможність галузі харчової промисловості України в умовах війни. Науковий збірник наукових праць «Е- ЕКОНОМІКА». 2023. № 6(6). С. 35-40. URL: <http://e-economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/108>.
10. <https://www.me.gov.ua/Documents/List?id=6eb894d9-ed5c-4622-8643-a6825fc2307a&lang=uk-UA&tag=SektorKharchovoiTaPererobnoiPromislovosti>.
11. Офіційний сайт Юконترول: <https://youcontrol.com.ua>.
12. Офіційний сайт державної статистики України: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

13. Звіт про фінансово-економічні показники ПП «***» 2019-2024 рр.. Луцьк, 2025. 625 с.
14. Крилов Д.В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка, 2023. №5. 6 с.
15. Боднар О. Ю. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль, 2022. 87 с.
16. Мойсеєнко І. П. Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка», 2020. №1-2. С. 25- 32.
17. Мельник М. В. Компетенції співробітників підприємств щодо здатності до створення та впровадження відкритих інновацій //Галицький економічний вісник. 2021. Т. 63. №. 2. С. 56-63.
18. Олексенко Л. В. Інноваційна сприйнятливість підприємства. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення, 2023. С. 68-69.
19. Савіна С.С. Формування механізму інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2016. 286 с.
20. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства //Міжнародний науковий журнал Інтернаука. 2017. №. 3 (2). С. 167-171.
21. Шишло С., Усевич В., Андросик Ю. Стійкий розвиток підприємства як драйвер інтеграційних процесів / С. Шишло, В. Усевич, Ю. Андросик // Труды БГТУ. 2016. No 7. С. 297-300.
22. Бігун У.В. Фінансова доступність електроенергії як індикатор економічної безпеки енергоринку [Електроний ресурс]. Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/jspui/bitstream/123456789/27289/1/P.7-8.pdf>.
23. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. [Збірник]: Глобальні та національні проблеми економіки. В. 101 19, 2017 [Електроний ресурс]. Режим доступу: <http://globalnational.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>.
24. Іванишин В.В., Стельмашук А.М. Інституційно-інноваційний

розвиток сільських територій та громад як стратегічний пріоритет економічної безпеки держави і конвергенції її до стандартів ЄС. Інноваційна економіка. 2020. №5-6. С. 5-14.

25. Федоренко В.Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія./ за заг ред. Федоренко В.Г., Федулової Л.І. К.: ТОВ «ДКС центр», 2014. 346с.

26. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці. Економіка. 2016. № 273. С. 83-88.

27. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. №7. С. 65-72.

28. Безус А.М. Фактор впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. /А.М. Безус, П.І. Безус// Науковий вісник. Серія «Економіка». 2014 Вип. 1– С.61-69.

29. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів / С. М. Макаренко та ін. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2017. № 127. С. 150–161.

30. Курбацька Л. М. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств / Л. М. Курбацька, І. Г. Кадирус // Економіка та держава : наук. фах. вид. 2021. № 4. С. 187-190.

31. Захарченко Н.В. Обґрунтування стратегічних інноваційноінвестиційних рішень в управлінні високотехнологічним виробництвом: моногр. О.: Бахва, 2017. 488 с.

32. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро- мезо- і макрорівнях: [монографія]: ун-т ім. Альфреда Нобеля ; за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.

33. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно- економічного механізму управління підприємством. Вісник 107 Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2022. Вип. 1 (14). С. 66–72.

34. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки

України: колективна монографія / Єгоров І.Ю., Никифрук О.І. та ін. ; за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І.Ю., д.е.н. Никифрук О.І., к.е.н. Ліра В.Е. ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». К., 2021. 308 с.

35. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: Монографія. Херсон: ОЛДІПЛЮС, 2016. 424 с.