

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На правах рукопису

МУРЗИНА АЛІНА ВАДИМІВНА

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ
СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність: 076 «Підприємство та торгівля»

Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

ДАНИЛЮК ТЕТЯНА ІЛЛІВНА

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол _____
Засідання кафедри економіки і торгівлі
від 09.12.2024 р.

Засідувач кафедри
_____ проф. Павлов О.М.

Листопад – 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра економіки і торгівлі
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«27» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Мурзіній Аллі Мадимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Дослідження та обґрунтування інноваційної стратегії на підприємстві

Керівник проекту (роботи) Данилюк Тетяна Іллівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 03.12.2024 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Мета даної роботи полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності розвитку інноваційної стратегії підприємства. Завдання роботи полягають у визначенні суті та складових інноваційної стратегії, методів та шляхів розвитку інноваційної стратегії на підприємстві.

4. Дата видачі завдання 27.09.2023р.

АНОТАЦІЯ

Мурзіна А.В. Дослідження та обґрунтування інноваційної стратегії на підприємстві.

В роботі досліджено теоретико-методологічні засади дослідження інноваційної стратегії підприємства. Визначено економічні засади формування інноваційної стратегії підприємства. Подана специфіка процесу розробки інноваційної стратегії підприємства. Визначені методологічні засади оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства.

Проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку галузі виробництва виробів з гуми та пластмаси в Україні. Проведено дослідження діяльності підприємства та оцінка інноваційного потенціалу. Подана загальна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників діяльності. Проведена оцінка інноваційного потенціалу підприємства.

Проведено в роботі обґрунтування та створення інноваційної стратегії для підприємства. Розроблено інноваційну програму розвитку та створення інноваційної стратегії для підприємства. Обґрунтовано інноваційний проект для підприємства. Розроблено системи сценаріїв інноваційного проекту та розрахунок його ефективності. Проведений аналіз дає підстави стверджувати про необхідність впровадження в діяльність нової лінії з виробництва гумовотканинних валів, а нова стратегія повинна бути орієнтована на досягнення підприємством технологічного та ринкового лідерства за рахунок створення та впровадження нової продукції.

Науковий інтерес до дослідження проблем управління інноваційною стратегією підприємства зійшли одне з провідних місць у сучасних працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Серед вітчизняних і зарубіжних економістів і менеджерів, які зробили великий внесок у розроблення й реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємства займалися багато вчених як вітчизняних так і зарубіжних. Однак при важливості проведених

досліджень проблемою наукових дискусій є визначення місця й ролі стратегічного управління в діяльності інноваційних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення доведено до конкретного рівня для формування інноваційної стратегії підприємства.

Ключові слова: інновація, інноваційна стратегія, інноваційний розвиток, інноваційний проект.

SUMMARY

Muzina A.V. Research and substantiation of the innovation strategy at the enterprise.

The article examines the theoretical and methodological foundations of the study of the enterprise's innovation strategy. The economic bases of formation of the innovation strategy of enterprise are determined. The specifics of the process of developing an enterprise's innovation strategy are presented. The methodological bases for evaluating the effectiveness of the enterprise's innovation strategy are defined.

The current status and prospects of development of the rubber and plastic products industry in Ukraine are analyzed. A study of the enterprise's activities and an assessment of its innovation potential have been carried out. The general characteristics of the enterprise and the analysis of technical and economic indicators of activity are presented. An assessment of the innovation potential of the enterprise is carried out.

The article substantiates and creates an innovative strategy for the enterprise. An innovative program for the development and creation of an innovative strategy for the enterprise has been developed. An innovative project for the enterprise is substantiated. The system of scenarios for an innovative project and the calculation of its effectiveness are developed. The carried out analysis gives grounds to assert the need to introduce a new line for the production of rubber fabric shafts, and the new

strategy should be focused on achieving technological and market leadership by the enterprise through the creation and introduction of new products.

Scientific interest in the study of the problems of managing the innovation strategy of an enterprise has found one of the leading places in the modern works of domestic and foreign economists. Among the domestic and foreign economists and managers who have made a great contribution to the development and implementation of innovative strategies for enterprise development, there are many scientists both domestic and foreign. However, given the importance of the research conducted, the problem of scientific discussions is to determine the place and role of strategic management in the activities of innovative enterprises.

The practical significance of the results obtained is that the theoretical provisions are brought to a specific level for the formation of an enterprise's innovation strategy.

Key words: innovation, innovation strategy, innovation development, innovative research.

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Економічні засади формування інноваційної стратегії підприємства.....	9
1.2. Специфіка процесу розробки інноваційної стратегії підприємства.....	13
1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку галузі виробництва виробів з гуми та пластмаси в Україні.....	24
2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників діяльності.....	31
2.3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.....	42
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ТА СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Розробка інноваційної програми розвитку створення інноваційної стратегії для підприємства.....	46
3.2. Обґрунтування інноваційного проекту для підприємства.....	48
3.3. Розробка системи сценаріїв інноваційного проекту та розрахунок його ефективності.....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

Актуальність теми. За останнє десятиліття українська економіка пройшла складний період становлення, а тисячі підприємств стали на складний і довгий еволюційний шлях розвитку. Для забезпечення сталого зростання важливо встановити та підтримувати баланс між різними елементами: розвитком організаційних структур та систем управління, збільшенням доходів та мотивації працівників, дещо меншою часткою ризику та прискоренням темпів промислового розвитку. Дієвільне поєднання цих елементів є формулою успішного зростання. Якщо ж темпи розвитку бізнесу значно випереджають підвищення його керуваності, а неефективні виробничі процеси перешкоджають розширенню частки ринку, рано чи пізно ці протиріччя призведуть до низької серйозності процесів, вирішення яких вимагатиме залучення додаткових ресурсів і розробки інноваційних стратегій підприємства.

Питання, пов'язані з адаптацією та функціонуванням господарських структур у сфері ринкових відносин, набувають сьогодні вирішального значення. Широке впровадження економічних пріоритетів у виробничій сфері та розробка інноваційних стратегій розвитку підприємств мають фундаментальний вплив на розвиток підприємств та їх конкурентоспроможність. У сучасних реаліях успішна конкурентна діяльність у ринковому середовищі вимагає використання та впровадження інноваційних стратегій розвитку підприємств.

Земніше середовище в цілому функціонує суб'єкти господарювання різних форм власності зазнає якісних змін. Постійно зростає ступінь невизначеності, з'являються непередбачені фактори ризику. Менеджмент сьогодні змушений більше пристосовуватися до ринкової саморегуляції. Все більше говорять про нову роль системи стратегічного управління, нові підходи до стратегічного планування в цій системі та місце інноваційних стратегій

розвитку в ієрархії структурних змін. Процес обґрунтування та вибору інноваційної стратегії підприємства безпосередньо пов'язаний з управлінням, змінами і є ключовим для успіху інноваційної діяльності підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою цієї роботи є надання теоретичних та методологічних доказів того, як підвищити ефективність розробки інноваційної стратегії компанії. Для досягнення поставленої мети в дослідженні поставлено такі завдання:

- з'ясувати економічні засади формування інноваційної стратегії підприємства;
- вивчити специфіку процесу розробки інноваційної стратегії підприємства;
- обґрунтувати методологічні засади оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства;
- з'ясувати сучасний стан та перспективи розвитку галузі виробництва виробів з гуми та пластмаси в Україні;
- подати загальну характеристику підприємства та проаналізувати техніко-економічні показники діяльності;
- оцінити інноваційний потенціал підприємства;
- розробити інноваційну програму розвитку та інноваційну стратегію;
- обґрунтувати інноваційний проект та розрахувати його ефективність.

Об'єктом дослідження є процес формування інноваційної стратегії на підприємствах.

Предметом дослідження є система соціально-економічних відносин, що складаються навколо формування інноваційної стратегії підприємства.

Матеріал дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є основні принципи, гіпотези та підходи до формування інноваційних стратегій підприємств, викладені у вітчизняній та зарубіжній класичній і сучасній економічній літературі.

Науковий новизна. Науковий інтерес до дослідження проблем управління інноваційною стратегією підприємств знайшли одне з провідних місць у

сучасних працях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Серед вітчизняних і зарубіжних економістів і менеджерів, які зробили великий внесок у розроблення й реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємства займались багато вчених як вітчизняних так і зарубіжних. Однак при важливості проведених досліджень проблемою наукових дискусій є визначення місця й ролі стратегічного управління в діяльності інноваційних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення доведено до конкретного рівня для формування інноваційної стратегії підприємства.

Анотація результатів публікації. Окремі положення магістерської роботи було оприлюднено на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного фінансово-інвестиційного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану» 22 грудня 2023 р. у м. Луцьку. За результатами роботи конференції опубліковано тези у збірнику матеріалів «Дослідження сучасних організаційних форм інноваційної діяльності». Також положення магістерської роботи було оприлюднено на I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні технології маркетингу» (7 березня 2024 р.) у м. Луцьку. За результатами роботи конференції опубліковано тези «Дослідження сучасних форм інноваційної стратегії підприємства». Також із врахуванням воєнних викликів було досліджено систему впливу інноваційної стратегії на діяльність лізингових та кредитних установ і опубліковано статтю у фаховому електронному збірнику «Інвестиції: практика та досвід»: Павлов С.М., Данилюк Т.І., Мурзіна А.В., Держай О.О., Мельник О.О. Вплив діяльності лізингових та кредитних установ України на бізнес і кон'юнктуру ринку у воєнний, післявоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2024. № 11. С. 59-66. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3869/3905>.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічні засади формування інноваційної стратегії підприємства

В умовах ринкової економіки інноваційний процес відіграє важливу роль у формуванні концепції розвитку окремих держав. Це є невід'ємною умовою забезпечення економічного розвитку. Тому основою сучасного соціально-економічного розвитку країни є її конкурентоспроможності на міжнародному ринку, є інноваційна стратегія, яка є необхідною умовою зростання суспільства та переходу до інформаційної епохи. Конкурентні переваги отримують країни, які мають сприятливі умови для максимального використання новітніх технологій.

Питання, пов'язані з дослідженням та прогнозуванням перспектив інноваційних стратегій у ключових сферах економічної стратегії, мають першочергове значення для економіки. Тому слід звернути увагу на комплексний характер подальших наукових розробок і дослідницьких можливостей, перспективи їх впровадження та ефекти, які вони, ймовірно, матимуть на практиці. Зокрема, важливо узагальнити можливості всіх можливих напрямів інноваційних стратегій та пояснити теоретичне підґрунтя і важливі прикладні аспекти інноваційного потенціалу.

Інноваційні стратегії є основою для розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі. Поняття «інновація» економічних дослідженнях найбільшого пов'язане з поняттями «конкурентоспроможність» та «розвиток». Це пов'язано з тим, що саме завдяки впровадженню інновацій підвищується конкурентоспроможність організації, галузі чи регіону та прискорюється їх розвиток. Термін «інновація» вперше ввів у науковий обіг австрійський вчений Йозеф Шумпетер у 1912 році у своїй праці «Теорія економічного розвитку» [72,

с.119]. Шумпетер визначив інновацію як нову наукову та організаційну комбінацію використання факторів виробництва, мотивовану підприємницьким духом. Шумпетер також зробив першу спробу класифікувати інновації. Так, він розділив інновації на п'ять типів:

- виробництво нових продуктів або продуктів з якісно новими характеристиками;
- впровадження нових засобів виробництва на основі нових наукових відкриттів або нових підходів до комерційного використання;
- використання нових матеріалів;
- створення нових ринків зовнішніми галузям промисловості в країні;
- впровадження нових форм організації [72, с. 118].

Основними причинами та джерелами інноваційних ідей є: потреби ринку; ринкова конкуренція; прагнення отримати конкурентну перевагу, максимізувати прибуток і підвищити престиж компанії; пошук рішень проблем, що виникли у ході реалізації стратегії компанії; наслідування інших організацій, що впроваджують нові технології; бажання співробітників підвищити свою кваліфікацію в певній стратегії. Важливими для поняття «інновація» вважаються такі три види нововведень: впровадження знань творчих особистостей, поради консультантів на будь-якому етапі реструктуризації компанії, наукові відкриття, міжнародні стажування.

Тому доцільно дослідити підходи до сутності поняття «інновація» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «інновація» вченими-економістами

Автор джерело	Визначення поняття
Закон України «Про інноваційну діяльність» [1]	2 Інновації – це створені (запроваджені) (або) вдосконалені конкретні економічні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва (або) соціальної сфери.
І. Ю. Білобродський [2, с. 9]	Інновації – це зміни технології та управління, як нові комбінації методів або техніки і технологій використання ресурсів, створення нових товарів тощо.

Продовження таблиці 1.1

1	2
О. В. Бойко [6, с. 27]	Інновації – це здійснення змін у техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері, наголошує на пріоритеті економічного ефекту.
А. І. Бутенко [11, с. 102]	Інновація – це техніко-економічний процес, який, завдяки практичному використанню продуктів розумової праці – ідей і винаходів, приводить до створення кращих за властивостями нових видів продукції та нових технологій, які, з'явившись на ринку як нововведення, можуть дати додатковий дохід.
Н. Г. Голіо [15, с. 335]	Інновація – це процес впровадження наукової ідеї або технологічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі.
І. О. Демченко [26]	Інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку успішної інновації зорієнтована на економічну вигоду, прибуток чи поява на ринку може дати додатковий дохід.

Примітка: розроблено автором на основі [9; 6, с. 27; 11, с. 102; 15, с. 335; 26, с. 160]

Таким чином, незважаючи на різні підходи до трактування поняття "інновація" всі визначення об'єднують. Положення про те, що інновація пов'язана з якісними змінами, спрямованими на створення нових продуктів, технологій і процесів. У той же час у багатьох визначеннях немає згадки про те, що новий, високоякісний або вдосконалений продукт праці стає інновацією тільки в тому випадку, якщо він споживається, тобто застосовується на практиці. Тобто це має сенс, якщо тягне за собою певний ефект.

Варто відзначити, що визначення поняття "інновація", дане О.Я. Бозуленко, є найбільш повним: "Інновація є кінцевим результатом інноваційної стратегії і служить вдосконаленим соціально-технічним і економічним процесом для досягнення економічних і соціальних ефектів"

Варто відзначити, що інновації стали основним чинником економічного потенціалу, замінили інвестиції і привели до домінування моделей інноваційного потенціалу в сучасній економіці. Разом з дослідженням поняття "інновація", наведемо вище, ми продовжуємо визначення інноваційної стратегії (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння дефініцій поняття «інноваційна стратегія»

Автори	Визначення поняття	Відмінні характеристики
І. А. Бланк [3, с. 115]	це розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень	процес упровадження нововведень
В.І. Борзенко [8, с. 27]	це системи факторів та умов, необхідних для здійснення інноваційного потенціалу	інноваційний процес; інноваційна стратегія
Л. А. Бернстайн [9, с. 112]	це процес господарювання, що спирається на безперинні пошук і використання нових способів і засобів реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах середовища у рамках обраної місії та прийнятої стратегії пов'язаних з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту	процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація стратегії; ринки збуту
В. А. Вєба [12, с. 114]	це складний та довготривалий процес інноваційних перетворень на підприємстві, що включає набір цілей, заходів, які плануються, системи мотивації та способи фінансування	інноваційні перетворення; процес проведення НДР, створення новинок у виробництві
В. В. Гурочкіна [20, с. 51]	це шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його місії, цінностей, цілей кожної особливості, яка працює в компанії, вдосконаленні її стратегії, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей	поглиблення поєднання цілей; удосконалення стратегії та бізнес-процесів
Н. М. Комарницька [42, с. 439]	це створення на фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інноваційного ризику, тобто підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями	дохідність інноваційного ризику; вартість бізнесу
І. Л. Мельник [56, с. 313]	це сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій	сукупність відносин; підвищення ефективності через інновації
Т. В. Момот [59, с. 117]	це діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання	нові методи і засоби задоволення потреб; впровадження інновацій
П. П. Микишок [54, с. 15]	це процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом стратегічних факторів, що визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим шляхом від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві	цілеспрямований рух до збалансованого інноваційного стану; результат якості, що залежить від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів
Л. Лелик [48, с. 266]	це процес пошуку та створення нової продукції та процесів в основі використання ефективності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін	пошук та створення нової продукції і процесів; якісні зміни

Примітка: утворено автором на основі [3, с. 115; 8, с. 27; 9, с. 112; 12, с. 114; 20, с. 51; 42, с. 439; 56, с. 313; 59, с. 117; 54, с. 15; 48, с. 266]

Таким чином, орієнтація суб'єкта підприємницької стратегії на інноваційний потенціал дозволяє йому адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та посилити процес пошуку та реалізації нових можливостей у нових сферах стратегії. Отже, інноваційні стратегії характеризуються не тільки постійним оновленням асортименту продукції, впровадженням нових технологій та безперервним вдосконаленням систем виробництва та збуту у відповідь на зміни зовнішнього бізнес-середовища, але й постійним вдосконаленням відносин, культури та системи мотивації потенціалу.

1.2. Специфіка процесу розробки інноваційної стратегії підприємства

Сучасні системи управління інноваційними стратегіями на підприємствах та їх функціонування потребують моделювання бізнес-процесів на основі практичного досвіду управління інноваційними стратегіями, його наукового узагальнення та переходу від методів «спроб і помилок» до сучасних методологій аналізу та проектування процедур управління інноваційними стратегіями є необхідним. У процесі прийняття та реалізації інноваційних рішень можна виділити певні етапи (рис. 1.1).

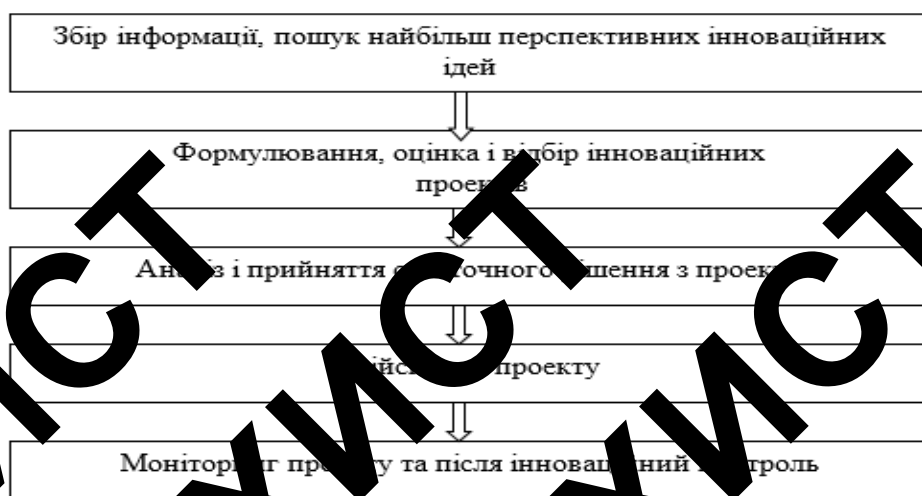


Рис. 1. Алгоритм організації процесу прийняття та реалізації інноваційних рішень на підприємстві

Примітка: розроблено автором на основі [67, с. 140]

Практичним втіленням інноваційної стратегії є різноманітні інноваційні проекти. Фактична розробка та реалізація інноваційного проекту проходить довгий шлях від ідеї до будівництва та експлуатації об'єкта. Цей період зазвичай називають життєвим циклом інноваційного проекту.

Інноваційний процес складається з певних взаємозалежних етапів, які передбачають перетворення наукового знання на фізичну реальність і здійснюються в просторі та часі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні етапи та результати інноваційного процесу та джерела їх фінансування

Етап 1	Етап 2	Етап 3	Етап 4
Встановлення зв'язків з виконанням дослідницьких та пошукових НДР	Виконання прикладних НДР	Виконання дослідно-конструкторських робіт (ДКР і ПКР)	Освоєння виробництва нової продукції і комерціалізації інновацій
Висунення обґрунтованих експериментальних пропозицій про нові методи задоволення громадських потреб	Визначення якісних характеристик нових методів з допомогою розроблення ТЗ і ТП на ДКР і ПКР технологічних інновацій	Встановлення зв'язків нової продукції, коректування і передача технічної документації	Повна окупність інновацій у процесі реалізації (комерціалізації) виготовленої продукції, отримання доходу
Фінансується державним бюджетом	Фінансується державним бюджетом, інноваційними фондами	Фінансується за рахунок власних коштів, коштів замовника, державним бюджетом	Власні кошти, емісія цінних паперів і банківські кредити, часткова підтримка держави

Примітка: розроблено автором на основі [14, с. 207] (ТЗ – технічне завдання; ТП – технічна пропозиція)

Таким чином, технологічні інвестиції - це розробка нових або значно вдосконалених продуктів, технологій та організації виробництва. Такі продукти не можуть бути виготовлені за допомогою існуючого обладнання або методів виробництва. У США 1/3 всіх інновацій - це процесні інновації, а 2/3 - продуктивні. В Японії співвідношення продуктивних інновацій до процесних прямо протилежне. Для України важливо врахувати японський досвід, особливо з огляду на нерозвиненість інструментів інноваційного процесу, таких

як лізингові операції, венчурне фінансування та відсутність ринків інновацій [25, с. 112].

Варто зазначити, що сучасна економічна теорія виділяє п'ять основних характеристик, за якими групуються інновації. Процес виведення інновації на ринок традиційно називають процесом комерціалізації. Комерційний аспект визначається як економічна потреба перетворити інвестиції на джерело доходу. Попит на інвестиції свідчить про їхню конкурентоспроможність, яка є результатом інноваційної стратегії.

Інноваційний процес більш тісно пов'язаний з ринком, ніж будь-який інший елемент НТП. Більшість інновацій впроваджується підприємницькими структурами як засіб виконання виробничих і комерційних завдань в умовах ринкової економіки. Це означає, що інновації повинні бути орієнтовані на конкретних споживачів і потреби.

Розуміння інноваційної стратегії ґрунтується насамперед на стратегічному підході до багатьох майбутнього організації, але при цьому необхідно враховувати особливості інноваційного процесу в компанії, сукупність яких формує «один з фундаментальних засобів досягнення цілей організації в умовах високої невизначеності» [24]. Неможливо визначити чітку стандартну інноваційну стратегію, яка може бути застосована до будь-якої компанії, оскільки зміст стратегічного управління інноваційним розвитком є певною мірою специфічним для кожної компанії і характеризується конкретними формами, які залежать від факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Необхідно враховувати особливості формування інноваційної стратегії.

Перше, процес формування інноваційної стратегії є ключовим елементом у формуванні механізмів стратегічної інноваційної стратегії, де інвестиції є одночасно і результатом, і методом досягнення стратегічних цілей. Потреба в систематичному впровадженні інновацій та необхідність стратегічної підтримки інновацій визначають певні етапи розвитку підприємства, сприяють безпосередності взаємовідносин між суб'єктами [33, с. 135] та

створюють необхідність розробки інноваційної стратегії підприємства. Як наслідок, ефективне управління інноваційною стратегією підприємства базується на ланцюжку «інвестиції-стратегія-інвестиції», який у своїй структурі орієнтується на загальну стратегію управління підприємством, де виділяють чотири ключові етапи - аналіз, планування, реалізація та контроль, що визначають наступні напрями управління інноваційним розвитком (табл. 1. 4).

Таблиця 1.4

Характеристика напрямів інноваційної стратегії в структурі стратегічного управління підприємством

Етапи стратегічного управління	Напрями стратегії інноваційної стратегії
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - визначення інноваційних цілей та їх узгодження із загальними цілями підприємства; - аналіз зовнішнього середовища; - дослідження внутрішнього середовища; - аналіз інноваційного потенціалу підприємства та можливості залучення додаткових ресурсів;
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - визначення пріоритетів перспективного розвитку підприємства в залежності від накопленого інноваційного потенціалу; - планування напрямів інноваційної стратегії на основі сформованих інноваційних цілей; - розробка оптимальних шляхів перспективного інноваційної стратегії та узгодження роботи різних підрозділів підприємства;
Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення неперервності процесу впровадження інновацій; - реалізація етапів інноваційної стратегії у відповідності до сформованих інноваційних цілей;
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - налагодження взаємозв'язку в організаційній системі впродовж всього життєвого циклу нововведення; - контроль за зміною інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища; - контроль за корегуванням інноваційних цілей підприємства

Примітка: розроблено автором на основі [33, с. 137]

По-друге, врахувати той факт, що на інноваційну стратегію компанії впливають зміни у зовнішньому середовищі. Слід зазначити, що реакція компанії на зміни характеризує загальний напрямок самої стратегії: або компанія замовно формує зміни шляхом активного впливу (наступальна

інноваційна стратегія) або зміни відбуваються у формі реакції (захисні/оборонні інноваційні стратегії) [35, с. 7].

По-третє, цілі інноваційної стратегії є похідними від цілей загальної стратегії підприємства і водночас впливають на її зміст та сприяють її досягненню [38, с. 119]. Таким чином, вони можуть бути виражені в таких положеннях: ефективна розробка нових товарів і послуг [40], забезпечення високих темпів економічного зростання [47], передбачення глобальних змін економічної кон'юнктури та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації [49], забезпечення конкурентоспроможності. Підвищення кваліфікаційно-спроможності. Загальна стратегія розвитку підприємства є основою інноваційної стратегії та визначає її сутнісні стратегічне спрямування. Отже, її дослідження та функціонування нерозривно пов'язані із загальним напрямом розвитку організації, але лише з точки зору якісних характеристик.

По-четверте, на умови та зміст формування інноваційної стратегії впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів [44]. Таким чином, кожен етап інноваційної стратегії можна охарактеризувати тим, чи мають досліджувані фактори макро- та мікросередовища позитивний або негативний вплив по відношенню до розробки інноваційної стратегії.

Інноваційний розвиток на підприємствах є складним процесом і на основі результатів оцінки всіх можливих форм інноваційної стратегії необхідно планувати та управляти засобами інноваційної стратегії відповідно до конкретних можливостей підприємства. При цьому об'єктом об'єкту вибору ефективного напрямку стратегічної інноваційної стратегії підприємства полягає у визначенні найкращого варіанту з великої кількості альтернатив з урахуванням індивідуальних внутрішніх можливостей у процесі реалізації інновацій та майбутньої перспективи підприємства у зовнішньому середовищі, тобто по відношенню до інших об'єктів економічної стратегії знайде своє відображення. Тому вибір інноваційної стратегії повинен базуватися на аналізі ключових факторів [52], що характеризують діяльність підприємства: стан

галузі та позиція підприємства в цій галузі, цілі підприємства, інтереси та установки вищого керівництва, фінансові ресурси, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, залежність від зовнішнього середовища, а також фактори часу.

Іншими словами, розглядаючи розвиток підприємства як безперервний процес набуття та розширення його ресурсного потенціалу, слід підкреслити, що процес розвитку кожного підприємства є суто індивідуальним. Аргументовано, що ключовим фактором у виборі компанії певного типу інноваційної стратегії має бути ресурсне забезпечення, органічно поєднане з цілями стратегії, зазначеними інноваційні цілі організації впливають із її зовнішніх стратегічних цілей, а ресурсний склад компанії формує необхідний інноваційний потенціал. При цьому досліджено взаємодію цих двох факторів та їх вплив на формування інноваційної стратегії компанії (рис. 1.2).

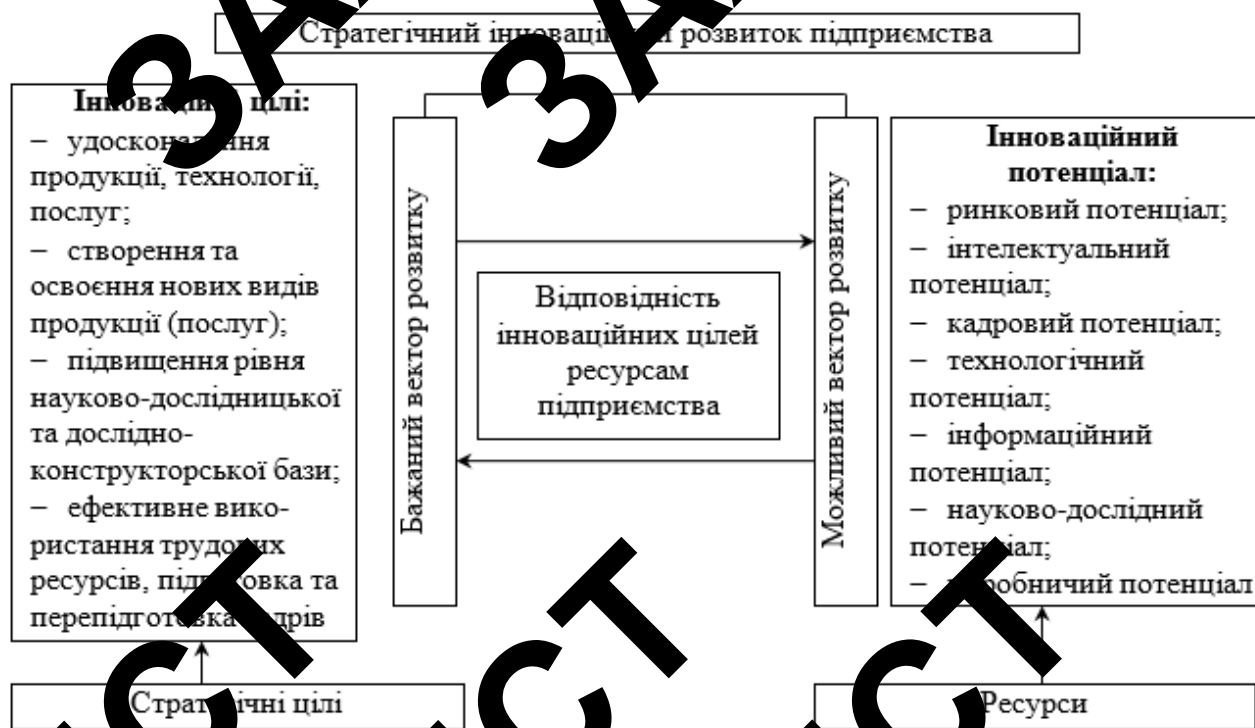


Рис. 1.2. Формування стратегічного інноваційної стратегії підприємства у взаємодії цілей підприємства та ресурсного складника [10, с. 12]

Примітка: розроблено автором на основі [10, с. 12]

Формулювання стратегії передбачає процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які потім коригуються та відображаються в різних стратегічних програмах і проектах. Інноваційні цілі як складова загальних стратегічних цілей - це бажані стратегією організації (конкретними керівниками та менеджерами) результати у вигляді певних нововведень, які реалізуються в обмежених часових рамках з обмеженими ресурсами і спрямовані на якісний (радикальний) розвиток організації [13, с. 157].

Таким чином, визначення інноваційних цілей, які дозволяють спрямувати стратегічні інноваційні рішення на реалізацію конкретних завдань, пов'язаних з діяльністю компанії, має здійснюватися на основі усвідомлення керівництвом внутрішніх можливостей представлених наявними інноваційними потенціалами. Тому управління інноваційним розвитком, орієнтоване на досягнення конкретних цілей, є ефективним лише в тому випадку, якщо конкретні стратегічні цілі підкріплені реальністю їх змісту, тобто орієнтовані на реальні сили організації та зони її впливу середовища [17, с. 168].

1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства

Розробка інноваційної стратегії компанії неможлива без оцінки її ефективності. Формування системи оцінки ефективності інноваційної стратегії визначається з врахуванням специфіки стратегії підприємства.

Для того, щоб сформулювати основні напрями інноваційної стратегії, необхідно оцінити стан інноваційної стратегії та інноваційних продуктів (тобто хвально нових продуктів) та управлінських рішень, які дають змогу досягти новітніх результатів підприємства.

Поняття ефективності інвестицій є системним і включає низку параметрів. Під цим, це оцінка загальної соціальних вигод і враховує такі показники, як: збільшення тривалості життя, задоволеність життям, рівень

доходів, зниження захворюваності, приріст населення, підвищення рівня освіти, зниження рівня безробіття, збільшення забезпеченості житлом, підвищення рівня культурного розвитку, ступінь самореалізації особистості та задоволення естетичних потреб. По-друге, комплексно оцінюються показники процесу реалізації інвестицій. Наприклад, логічність реалізації, часові витрати, завершеність (наскільки повністю пройдено «життєвий цикл» і досягнуто певних результатів), поетапність (порядок реалізації інвестицій за стадіями або етапами), складність (наскільки складно зрозуміти, використати та адаптувати інвестиції), можливість передачі (наскільки доступно для учасників реалізації), доступність (наскільки легко для учасників реалізації), доступність (наскільки доступно для учасників реалізації), (наскільки вона легка для учасників реалізації) тощо.

На наш погляд, оцінити ефективність інноваційної стратегії компанії як результат її впровадження в задоволення потреб людей і суспільства практично неможливо. Саме соціальних ефектів соціальних інновацій неможливо виміряти прямо чи опосередковано, і тут доводиться обмежуватися переважно якісними показниками. Оцінка ефективності інновацій є одним із критеріїв відбору та скринінгу інноваційних практик [68].

Таким чином, система оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства є цілісною сукупністю наявних і прихованих ресурсів, резервів і можливостей, які можуть проявлятися за умов збалансованої взаємодії та взаємозалежності підсистем і елементів. Іншими словами, інноваційна стратегія компанії - це складна і динамічна категорія, яка характеризується частотою та ефективністю інновацій, потенціалом компанії до розвитку інновацій, готівністю керівництва і персоналу до змін та багатьма іншими факторами.

В економічній системі ефективність процесу формування стратегії інноваційного розвитку підприємства значною мірою залежить від розроблених інноваційних проектів. Тому при оцінці ефективності цього процесу необхідно оцінити показники ефективності інноваційних проектів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні показники ефективності інноваційного проекту, які можна використати при оцінюванні ефективності інноваційної стратегії підприємства

Назва показника	Формула для розрахунку	Необхідність
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = \sum_{t=0}^{t-T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{t-T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}$	Дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проекту
Внутрішня норма доходності (IRR)	$\sum_{t=0}^{t-T} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} + \sum_{t=0}^{t-T} \frac{(C_0)_t}{(1+IRR)^t} = 0$	Показує верхню межу припустимого рівня дисконтної ставки, перевищення її робить проект збитковим
Модифікована внутрішня норма доходності (MIRR)	$\sum_{t=0}^{t-T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^{T-t}} = \frac{\sum_{t=0}^{t-T} CF_t (1+r)^{T-t}}{(1+MIRR)^T}$	Модифікована внутрішня норма доходності передбачає знаходження такої внутрішньої норми доходності, яка рівняє поточну оцінку інноваційних витрат та майбутню вартість грошового потоку за проектом.
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{\sum_{t=0}^{t-T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{t-T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{t-T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}}$	Дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації проекту
Середня норма рентабельності (ARR, %)	$ARR = \frac{\sum_{t=0}^{t-T} CF_t}{T \times C_0}$	Показує співвідношення між середньорічними надходженнями та початковими інвестиціями
Період окупності (PB)	$C_0 = \sum_{t=1}^{PB} CF_t$	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції
Дисконтований період окупності (BPB)	$C_0 = \sum_{t=1}^{BPB} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу

Примітка: розроблено автором на основі [64]; де CF_t – грошовий потік у році t , C_0 – початкові інвестиції, T – економічний строк життя інновацій, t – порядковий номер року від початку реалізації проекту, r – відсоткова ставка доходності, що вимагається від проекту.

Зналом методика оцінки ефективності інноваційної стратегії компанії має базуватися на практичному, гнучкому та доступному математичному апараті і відповідати сучасному стану розвитку інноваційної стратегії підприємств та фірм (рис. 1.4).

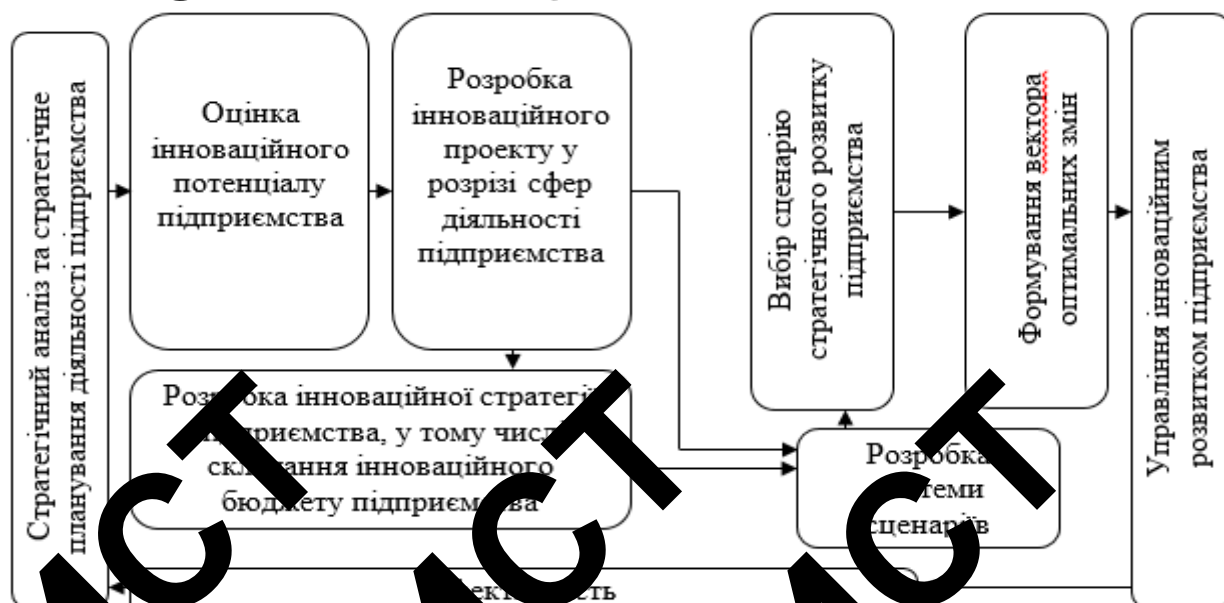


Рис. 1.4. Концептуальна модель оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства

Примітка: розроблено автором

Економічні та фінансові показники можуть бути використані для вираження ефективності стратегії будь-якої організації, але в ринковій економіці неможливо мати уніфіковану систему показників. Кожен інвестор визначає цю систему самостійно, виходячи з особливостей інноваційного проекту, досвіду фахівців і менеджерів та інших факторів.

Варто зазначити, що в умовах ринкової економіки функціонування і розвиток підприємств значною мірою залежать від ефективної роботи інноваційних механізмів та результативності впроваджуваних ними інновацій. Аналіз практики господарювання показує, що значення інноваційних стратегій для підприємств у сучасних умовах постійно зростає. Під впливом інноваційних стратегій змінюється і виходять на якісно новий рівень практично всі підсистеми підприємства. Крім того, сучасний стан розвитку економіки вимагає від підприємств не лише розроблення інноваційної стратегії, а й удосконалення способів її організації [22].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА
ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку галузі виробництва виробів з гуми та пластмаси в Україні

Гумова та пластмасова промисловість стає все більш важливою галуззю економіки. Полімери використовуються майже в кожній галузі у виробництві та невиробничій сфері. Попит на кінцеву продукцію з полімерних матеріалів неухильно зростає, особливо найважливіших галузей-споживачів, таких як сільське господарство, транспорт, сільське господарство та медицина. У всьому світі галузь виробництва полімерних виробів в цілому характеризується стрімким розвитком, швидким впровадженням науково-технічних досягнень у виробництво та постійним оновленням асортименту продукції, що випускається.

Виробництво гумових та пластмасових виробів класифікується як переробна промисловість згідно з КВЕД (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

КВЕД-2010: Секція С «Переробна промисловість»

Розділ 22	Вироби гумові та пластмасові
22.1	Вироби гумові
22.19	Вироби гумові інші
22.20	Вироби пластмасові
22.21	Плити, листи, труби та профілі з пластмас
22.22	Тара з пластмас
22.23	Вироби будівельні з пластмас
22.29	Вироби з пластмас інші

Примітка: згідно КВЕД-2010

Сучасна переробна промисловість в Україні підтримує тісні зв'язки з сільським господарством, машинобудуванням, яке постачає переробне обладнання, харчовою, мікробіологічною та харчовою промисловістю. Існують тісні зв'язки між переробною та харчовою промисловістю.

Найбільш ефективною ланкою між переробними підприємствами є сільське господарство.

Процес взаємодії сільського господарства і переробної промисловості базується на організаційній та економіко-технічній єдності виробництва, зберігання і переробки продукції сільського господарства і тваринництва. Переробні галузі доповнюють харчову промисловість і постачають сировину та напівфабрикати для подальшої переробки. Активна міжнародна інтеграція має важливе значення для підвищення ролі переробної промисловості, її економічного зростання та конкурентоспроможності на національному та міжнародних ринках.

Переробна промисловість є однією з найважливіших складових національної системи будь-якої держави. Її функція полягає в оптимальному задоволенні потреб населення високоякісними, економічно та фізично доступними продуктами харчування зберігаючи при цьому перевагу продовольчої самодостатності країни, координуючи її участь у глобалізаційних процесах. Розглянемо відносний показник, який характеризує зміну обсягу випуску продукції в поточному періоді порівняно з базисним, а саме індекс промислової продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Індекси промислової продукції за основними видами діяльності 2021-2023 рр.

Вид діяльності за КВЕД	Код за КВЕД-2010	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
1	2	3	4	5	6
Промисловість			104,2	95,1	95,1
Добувна та переробна промисловість	B+C+D	94,5	103,7	94,2	-0,3
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B+C	94,9	-
Переробна промисловість	B	...	103,7	94,2	-
з не...	C	94,8			-94,8
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів			95,0	97,4	97,4
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	10-2	87,2	88,5	127,0	39,8

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	13-15	107,3	91,0	68,0	-39,3
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	16-18	86,4	–	–	-
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	19	–	94,3	109,5	-
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	20	69,7	101,8	100,2	30,5
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	21	90,7	105,2	107,5	16,8
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	22, 23	108,5	107,8	95,3	-11,7
Машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування	24, 25	108,5	101,1	80,6	-27,9
Постачання електричної енергії, пари та конденсованого повітря	26-30	107,1	107,3	100,5	-6,6

¹ – дані не подаються

Примітка: згідно КВЕД-2010 та статистичних даних

Індекс промислової продукції є середньозваженим показником, що базується на даних про розподіл валової доданої вартості між видами промислової діяльності, з індивідуальними індексами, що відповідають кожному виду продукції. Розрахунок індексу базується на даних про динаміку виробництва окремих репрезентативних видів продукції (понад 1 000 найменувань) у структурі валової доданої вартості у базовому році. Таблиця 2.2 показує, що індекс виробництва гумових і пластмасових виробів та іншої неметалевої мінеральної продукції зріс на 16,8%.

Розглянемо обсяг реалізованої промислової продукції у виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованої промислової продукції з виробництва гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції
(млн.грн, без ПДВ та акцизу)

Вид діяльності за КВЕД	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	32665,6	90192,3	109572,3	76906,7
Виробництво гумових і пластмасових виробів	15124,7	34445,4	39077,4	25953,4
Виробництво гумових виробів	1450,6	3147,6	3357,1	1926,8
Виробництво пластмасових виробів	11693,4	31297,8	35720,0	24026,6
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	19541,6	7746,5	70494,9	50953,3
Виробництво скла та виробів зі скла	3179,8	761,9	9975,1	6795,3
Виробництво шліфувальних виробів	763,7	2151,3	3075,2	2312
Виробництво будівельних матеріалів із глини	2534,7	5693,6	6757,6	4374,9
Виробництво керамічних плиток і плит	1732,7	4145,3	4980,5	3247,8
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	650,0	1548,3	1777,1	1127,1
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	605,3	1257,8	1490,0	884,7
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	4160,6	12444,9	15363,6	11203
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	6167,5	18378,6	23031,4	16863,8
Виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів	2172,2	7649,5	10297,3	8225,1

Примітка: складено на основі звіту Державної служби статистики України

З табл. 2.3 видно, що обсяг реалізованої промислової продукції у виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції збільшився на 769,06 млн. грн. Найбільше зростання обсягу реалізованої промислової продукції відбулося у виробництві іншої неметалевої

мінеральної продукції (595,3 млн грн). Щодо зростання обсягів реалізованої промислової продукції у виробництві гумових і пластмасових виробів, то найбільший приріст зафіксовано у виробництві пластмасових виробів (240,26 млн грн) (рис. 2.1).

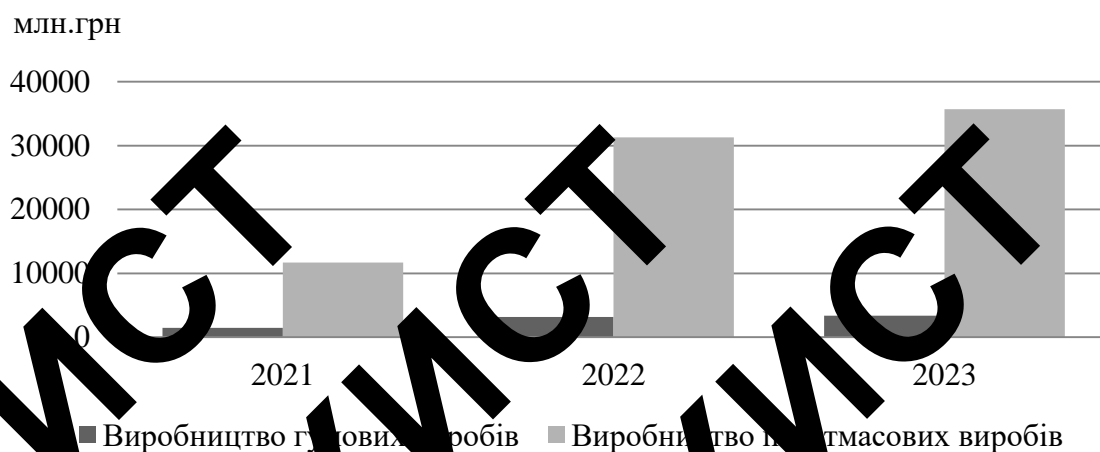


Рис. 2.1. Обсяг реалізованої промислової продукції з виробництва гумових і пластмасових виробів

Примітка: побудовано на основі звіту Державної служби статистики України

З рисунку 2.1 видно, що найбільший обсяг реалізованої промислової продукції припадає на виробництво гумових та пластмасових виробів; у 2023 році виробництво пластмасових виробів становитиме 91% у структурі виробництва гумових та пластмасових виробів (рис. 2.2).

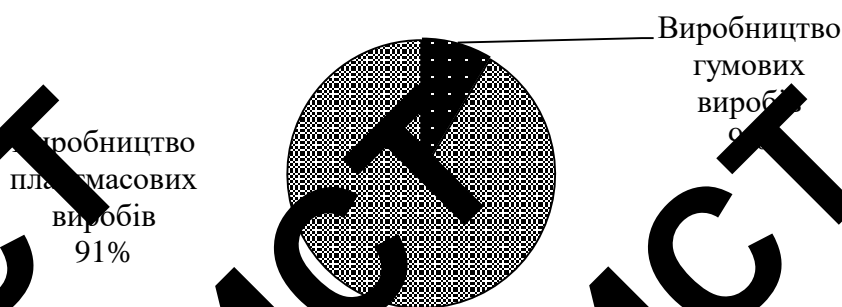


Рис. 2.2. Частка обсягу реалізованої промислової продукції з виробництва гумових і пластмасових виробів

Примітка: побудовано на основі звіту Державної служби статистики України

З рис. 2.2 видно, що гумові вироби мають найменшу частку виробництва - 9% у структурі виробництва гумових та пластмасових виробів у 2023 році. З рис. 2.2 видно, що гумові вироби мають найменшу частку виробництва - 9% у структурі виробництва гумових та пластмасових виробів у 2023 році. Розглянемо виробництво гумових виробів в Україні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Виробництво гумових виробів в Україні за 2021-2023 рр. (т)

Найменування продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПД)	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Нити гумові та кордони з покриттям текстильним, пряжа та стрічкові нитки текстильні, просочені, пофарбовані або з обмоткою з гуми чи пластмас	118	91	83	-35
Папір копіювальний, самокопіювальний, папір копіювальний або першоривний інший; графарети для копіювальних апаратів і фотокопіювальних машин, офсетні, з паперу, папір гумований або клейкий	1997	2021	1880	-47
Пластмасові багатоскладові деталі, пластмас	2798	5423	7579	4781
Суміш гумова з додаванням вуглецевої сажи чи діоксиду кремнію невулканізована	2251	3097	3355	1104
Суміш гумова невулканізована інша в первинних формах або у вигляді пластин, листів чи стрічок (у т.ч. розчини та дисперсії)	2146	1690	1732	-414
Пластини, листи і стрічки, з гуми вулканізованої	928	1168	1107	179
Труби та трубки з гуми вулканізованої (крім із гуми твердої), неармовані	345	151	109	-236
Шланги та рукави з гуми вулканізованої (крім із гуми твердої), армовані текстильними матеріалами	1145	7191	1601	456
Шланги та рукави з гуми вулканізованої (крім із гуми твердої) у з'єднанні з фітингами	335	1648	70	135
Вироби гігієнічні та фармацевтичні з гуми вулканізованої (у т.ч. соски; крім кондомінів і оболонкових)	1266	1074	1359	93
Покриття для підлоги та килими з гуми вулканізованої, крім гуми пористої	922	1066	1202	280
Ущільнювачі з гуми вулканізованої	538	378	4289	-1049
Вироби з гуми вулканізованої (крім для тракторів та моторних транспортних засобів)	438	6290	5989	5511

Примітка: складено на основі звітності Державної служби статистики України

Відповідно до табл. 2.4, найбільша частка українського виробництва гумових виробів припадає на вироби з вулканізованої гуми (5 511 тонн) та багатокомпонентні пластифікатори для гуми або пластмас (4 781 тонна). Спад виробництва гумових виробів в Україні у 2021-2023 роках спостерігається у виробництві вулканізованих гумових ущільнювачів (1049 тонн) та у виробництві невулканізованих первинних або пластинчастих гумових сумішей (414 тонн).

Таким чином, нестабільний розвиток галузі та спад виробництва окремих видів гумових виробів дозволяють визначити основні проблеми галузі на сьогоднішній час:

- наявність потужних виробничих потужностей та інтелектуального потенціалу, сформованого на базі діяльності підприємства за радянських часів;
- поряд з використанням застарілого обладнання, підприємства цієї галузі оснащені дорогими та сучасними виробничими лініями, багато з яких швидко застарівають;
- основним джерелом енергії для роботи обладнання споживається електроенергія;
- використовується значна частина імпортової сировини. Вартість сировини має вирішальне значення, складаючи 45-90% собівартості готової продукції.

Ключові питання для галузі

- технічне переоснащення підприємств, усунення диспропорцій у структурі виробничого обладнання, вдосконалення організації виробництва шляхом впровадження маловідходних, ресурсозберігачих та безвідходних технологій;
- ускладнення фінансової ситуації галузі через зростання цін на енергоносії та сировину, скорочення обсягів виробництва та погіршення цінової кон'юнктури на кінцеву продукцію.

2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників діяльності

***** працює у сфері виробництва гумових та пластмасових виробів; юридична адреса *****: вул. Рівненська, 76а, м. Луцьк, 43025, Волинська обл., Україна. Керівник ***** - Максимчук Наталія Володимирівна. Рік створення ***** 2006 р. Кількість працівників ***** 16.

Сфера діяльності *****: виробництво гумових валів для поліграфічної промисловості та гумових валів для інших галузей, послуги з ремонту гумових покриттів на різних типах друкарських валів, продаж нових гумових валів для офсетних листових та рулонних машин на основі гуми провідної німецької компанії Westland (Патенток А); у Луцьку з травня 2005 року працює виробничий цех, який виготовляє різні типи гумових валів з наступними параметрами.

Компанія має технічну допомогацію від виробників поліграфічного обладнання, що дозволяє виготовити друкарські вали для обладнання клієнтів за оригінальними кресленнями.

Компанія пропонує як гладкі гумові вали, так і зображення, вигравіровані лазером на валах за допомогою технології флексографічного друку з безшовними валами Технологія Sleeve's прискорює і спрощує процес друку для невеликих замовлень, заощаджуючи гроші і час при зміні друкарських форм.

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від раціональної побудови його управлінської та виробничої структури, а ***** застосовується лінійно-функціональна система управління, яка передбачає вертикальні та горизонтальні зв'язки між елементами структури. Організаційна структура цього підприємства схематично зображена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура

Примітка: складено на основі даних з меморандума

Така структура управління є економічно доцільною, оскільки структурні елементи мають не тільки вертикальний зв'язок, але й горизонтальний. Це означає, що елементи на одному рівні виконують свої функції, не будучи відірваними один від одного. Така структура також створює чіткий зворотній зв'язок у

Виробництво гумових виробів складається з трьох основних етапів: підготовка сировинної рідкої гумової суміші, формування виробу необхідної форми і завершальний етап, який називається вулканізацією. Для виробництва гумових валів та ізоляції використовуються спеціальні екструдери. Вулканізація здійснюється за допомогою гарячих пресів та автоспалювачів.

Проналізуємо виробництво основних видів продукції у 2021-2023 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції *****

упродовж 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення 2023 / 2021 рр.	
	2021	2022	2023	тис.грн.	%
Акрилат – гума (EACM)	544,29	429,23	460,41	-83,88	-15,41
Акрилнітрил – Бутадиєн – гума (NBR)	503,04	407,80	445,41	-57,63	-11,46
Бутил – каучук (BR)	366,79	378,84	430,92	-45,87	-9,62
Етилен-пропілен-дієн-каучук (EPDM)	460,93	368,48	387,19	-73,73	-16,00
Фтор-гума (ФКМ)	153,42	117,25	122,45	-31,00	-13,68
Хлорбутадиєн – гума (CR)	147,68	125,26	118,73	-28,96	-19,61
Хлорсульфонічний поліетилен (CSPE) сіпабон	146,82	120,52	185,50	+36,48	+24,85
Натуральний каучук (NR)	137,59	115,77	104,49	-33,10	-24,06
Поліізопрен – гума	122,00	107,13	103,98	-18,03	-14,78
Силікон-гума (VMQ)	93,17	63,47	64,83	-28,34	-30,42
Стірол - бутадиєн – каучук (SBR)	100,00	65,58	53,90	-32,06	-37,30
Інші спеціальні еластомери (СМ, НТМ, МВР, ПВД...)	12,49	15,78	56,69	+44,00	+346,71
Всього вироблено продукції (вартісне вираження)	2384,40	2354,50	2542,30	-342,10	-11,86

Примітка: складено на основі даних підприємства

Отже, упродовж 2021-2023 рр. спостерігаємо зменшення загального обсягу виробленої продукції ***** на 342,10 тис. грн. або на 11,86%, що сталося у зв'язку із скороченням виробництва таких основних видів продукції як: акрилат – гума (EACM) на 83,88 тис. грн. або на 15,41%; акрилнітрил – Бутадиєн – гума (NBR) на 57,63 тис. грн. або на 11,46%; бутил – каучук (BR) на 45,87 тис. грн. або на 9,62%; етилен-пропілен-дієн-каучук (EPDM) на 73,73 тис. грн. або на 16%; фтор-гуми (ФКМ) на 31 тис. грн. або на 13,6%; хлорбутадиєн – гума (CR) на 28,96 тис. грн. або на 19,61%; натурального каучуку (NR) на 33,10 тис. грн. або на 24,06%; поліізопрен – гуми на 18,03 тис. грн. або на 14,78%; силікон-гуми (VMQ) на 28,34 тис. грн. або на 30,42%; стірол – бутадиєн – каучук (SBR) на 32,06 тис. грн. або на 3,30%. Структура обсягу виробленої продукції ***** представлена на рис. 2.4.

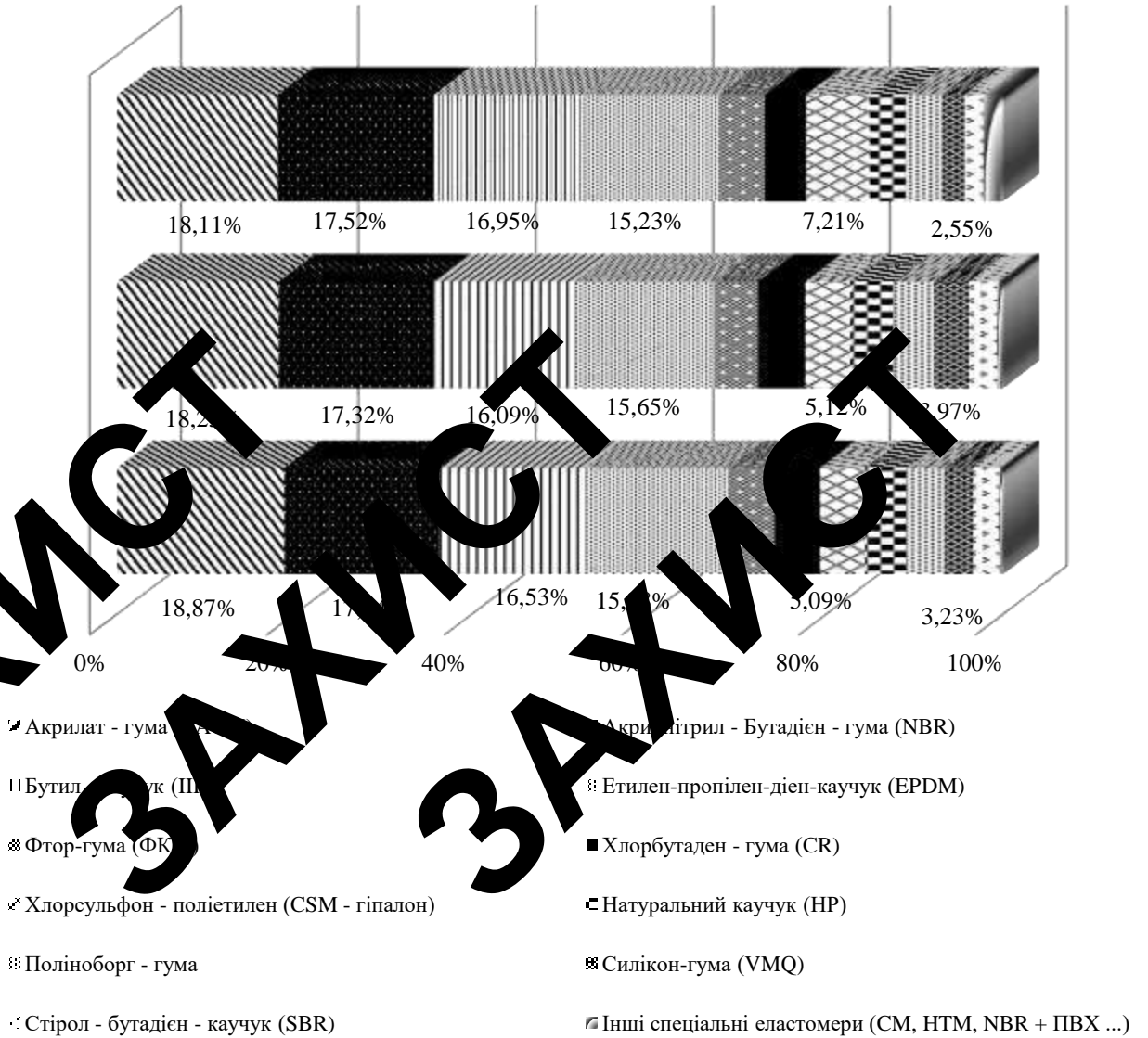


Рис. 2.4. Структура обсягу виробленої продукції ***** (%)

Примітка: складено на основі даних підприємства

Так, найбільшу частку в структурі випуску продукції ***** займає виробництво акрилового каучуку (АККМ), на який припадає 18,87% у 2021 році, 18,23% у 2022 році та 18,81% у 2023 році.

Відомо, що собівартість і ціна реалізації умовних виробів і пластмас певною мірою визначаються витратами, які ***** спрямовує на закупівлю обладнання, паливно-енергетичних ресурсів і добрив. Наразі, однак, визначальним фактором цін на матеріально-технічні ресурси, які споживає ***** (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники матеріаломісткості продукції в ***** упродовж

2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 р. (+/-)
	2021	2022	2023	
Товарна продукція, тис грн.	2884,4	2354,5	2542,3	-342,1
Матеріаломісткість товарної продукції, грн.	0,537	0,658	0,763	+0,226
в т.ч. за елементами:				
Паливо	0,116	0,097	0,108	-0,011
матеріал органічної хімії	0,124	0,152	0,161	+0,037
Каучук	0,070	0,057	0,057	-0,001
Нафтопродукти	0,096	0,118	0,132	+0,036
Електроенергія	0,036	0,029	0,031	-0,005
смоли, крохмідні целюлози	0,067	0,082	0,104	+0,037
матеріальні витрати	0,151	0,123	0,158	+0,007
Матеріаловіддача, грн.	1,241	1,2	1,45	+0,209

Примітка: складено на основі даних підприємства

Так, товарна продукція підприємств у 2021 році становила 2884,4 тис. грн, а у 2023 році - 2542,3 тис. грн. Матеріаломісткість продукції у 2023 році була на 0,226 грн вищою, ніж у 2021 році. Таке зростання призводить до перевитрат матеріальних витрат. Підвищення обсягів виробництва та продуктивності праці виробів має ґрунтуватися на впровадженні та ефективному використанні матеріалів і технологічних засобів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Стан забезпечення та використання матеріально-технічних засобів в

***** упродовж 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Зміни 2023 р. від 2021 рр., (+/-), %
	2021	2022	2023	
Техніки шт.	226	205	205	90,7
Наваніс енергетичних потужностей	78463	82600	63011	80,4
Споживання електроенергії для виробничих потреб, тис. кВт/год.	2178	139	1260	57,9
Використання паливно-мастильних матеріалів, т:				
автомобільний бензин	114	291,8	270,5	56,6
дизельне паливо	156,7	1080,2	1009,1	64,4
масла та мастильні речовини	114	54,6	51,3	44,6
Забезпеченість змінними частинами, тис.грн	237	237,7	244	103,0

Примітка: складено на основі даних підприємства

Темпи оновлення обладнання на ***** є негативними. Закупівлі технічних ресурсів на підприємстві досить незначні. Значна кількість обладнання щороку списується через зношеність. Зниження попиту на паливно-мастильні матеріали пов'язане зі зростанням цін. Оскільки конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від стану та ефективності використання технічних ресурсів, підприємство може здійснювати необхідні ремонти за умови стабільної наявності запасних частин.

Тому проблема забезпечення матеріально-технічними ресурсами ***** є однією найбільш актуальних. Потребує термінового вирішення: одним із заходів забезпечення матеріально-технічними ресурсами ***** є фінансова підтримка збереження та утримання матеріально-технічної інфраструктури за рахунок державних коштів, яка здійснюється за наступними напрямками. Рис. 2.5 ілюструє витрати на оплату праці найманих працівників.



Рис. 2.5. Динаміка витрат на оплату праці персоналу ***** по роках 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Примітка: складено на основі даних підприємства

Так, у період з 2021 по 2023 рік ***** збільшило витрати на оплату праці своїх працівників на 3219 тис. грн (19,12%) за рахунок збільшення фонду основної та додаткової заробітної плати.

Таким чином, оплата праці на ***** є особливо важливим засобом регулювання продуктивності праці працівників, безпосередньо зайнятих у виробництві гумових та пластмасових виробів. Основними принципами формування фонду оплати праці ***** сучасних умовах є: класифікація робіт, професій і посад за ДКХП; впровадження на підприємстві програми преміювання працівників структурних підрозділів за досягнення виробничих та економічних показників; впровадження системи оцінки персоналу; встановлення відповідності змінних посад і виконуваним обов'язкам.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від інформації про формування витрат. Крім того, виробничі витрати є основою для встановлення відпускних цін, а інформація про витрати є основою для прогнозування та контролю виробничого процесу.

Загальні витрати ***** включають суму постійних і змінних витрат на виробництво гумових і пластмасових виробів. Загальні витрати зростають відповідно до збільшення обсягів виробництва.

Операційні витрати - це щоденні витрати на виробництво гумових та пластмасових виробів ***** Сума операційних витрат та капітальних витрат ***** представляє витрати компанії, які не включені в пряму собівартість продукції та послуг, які ***** надає ринку. У таблиці 2.8 показано динаміку витрат ***** з використанням даних, наведених у додатку Б-Д.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки постійних витрат ***** за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 / 2021 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Собівартість продукції	1227,5	81,79	1312,2	57,5	1126,8	47,07	-1147,8	-50,46
Операційні	206,4	18,21	1006,6	44,70	1267,3	52,93	+760,9	+150,26

витрати								
Разом	2781	100,00	2372,8	100,00	2394,1	100,00	-386,9	-13,91

Примітка: складено на основі даних підприємства

У період з 2021 по 2023 рік загальні витрати ***** зменшилися на 386,9 тис. грн (13,91%), оскільки собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) компанії зменшилася на 1147,8 тис. грн (50,46%). На рисунку 2.2.6 показано структуру витрат *****.



Рис. 2.6. Структура витрат ***** упродовж 2021-2023 рр. (%)

Примітка: складено на основі даних підприємства

Так, найбільшу питому вагу в структурі загальних витрат ***** займає собівартість реалізованої продукції - 81,79% у 2021 році та 55,3% у 2022 році. У 2023 році найбільшу питому вагу в структурі загальних витрат ***** займають операційні витрати - 52,93%.

Таким чином, виробничі витрати ***** - це сукупні витрати на утримання обладнання для виробництва гуми та пластмас і витрати на зарплатню персоналу працівників ***** Більшість виробничих витрат ***** виробляє пластмасу.

Отже, проаналізувавши динаміку активів і пасивів балансу ***** можна зробити висновок, що загальне збільшення фінансових ресурсів було досягнуто за рахунок збільшення зобов'язань та власних коштів, основною причиною чого була спрямована на поповнення оборотного капіталу.

Проаналізуємо звіт про фінансові результати ***** за період 2021-2023 років. Основні показники представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності *****

Показники	Рік			Відхилення 2023 / 2021 рр.	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2884,4	2354,5	2542,3	-342,1	-11,86
Собівартість реалізованої продукції	2274,6	1312,2	1147,8	-1147,8	-50,46
Валовий прибуток	609,8	1042,3	1412,7	+805,7	+132,13
Інші операційні доходи	8,3	55,6	21,6	+13,3	+160,24
Інші операційні витрати	506,4	1067,6	1267,3	+760,9	+150,26
Фінансові результати від операційної діяльності	111,7	37,2	146,3	+58,1	+52,01
Інші доходи	1,6	1,1	8,6	+7	+437,50
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	113,3	38,3	178,4	+65,1	+57,46
Податок на прибуток від звичайної діяльності	20,4	11,1	32,1	+11,7	+57,35
Чистий прибуток	92,9	27,2	146,3	+53,4	+57,48

Примітка: складено на основі даних підприємства

Таким чином, у 2021-2023 роках чистий дохід від реалізації продукції ***** зменшиться на 342,1 тис. грн (11,86%). Водночас у 2021-2023 роках інші операційні доходи зростуть на 13,3 тис. грн (160,24%), а інші доходи - на 7 тис. грн (437,50%).

У 2021-2023 роках собівартість реалізованої продукції зменшиться на 1147,8 тис. грн (50,46%) і ***** стане прибутковим (рис. 2.7).

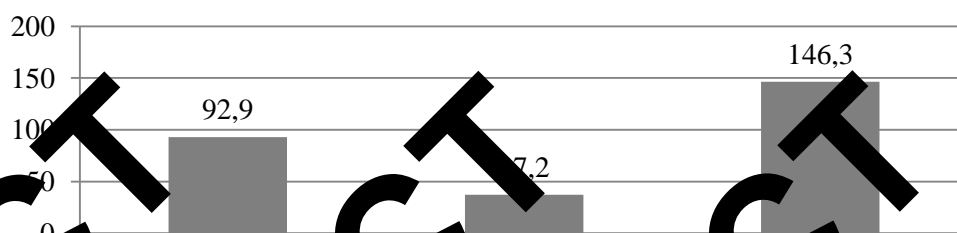


рис. 2.7. Динаміка чистого прибутку ***** упродовж 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Примітка: складено на основі даних підприємства

Використовуючи дані фінансової звітності підприємства (Додатки Б-Д), проведемо аналіз фінансової стійкості та платоспроможності ***** на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз коефіцієнтів фінансового стану в ***** за 2021-2023 рр.

Назва	Формула	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	2023 / 2021 рр.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,482	0,501	1,609	+1,127
Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - ТМЗ) / Поточні зобов'язання	1,49	1,482	3,053	+1,563
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,972	2,988	5,507	+2,819
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Поточні активи	294,5	477,1	918,5	+534
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	22,282	13,924	11,467	-10,815
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	8,782	8,471	9,058	+0,276
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність дебіторської заборгованості	16	26	32	+15
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність кредиторської заборгованості	41	43	40	-1
Оборотність постійних активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість постійних активів	1,251	1,064	1,243	-0,008
Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	0,988	0,811	0,849	-0,139
Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість чистих активів	1,165	0,88	0,938	-0,227
Оборотність товарно-матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість ТМЗ	6,276	6,276	2,679	-4,029
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність товарно-матеріальних запасів	54	85	136	+82
Тривалість операційного циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту ТМЗ	71	112	168	+97
Тривалість фінансового циклу, днів	Період погашення кредиторської заборгованості	29	68	128	+98

циклу, днів	дебіт.заборгованості + Період обороту товарно- матеріальних запасів - Період погашення кред. заборгованості				
-------------	---	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	0,92	0,904	0,927	+0,007
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,087	1,106	1,079	-0,008
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,087	0,096	0,073	-0,007
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	Довгострокові кредити / Капіталізація	0	0	0,007	+0,007
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	Довгострокові кредити / Власний капітал	0	0	0,007	+0,007
Відношення заборгованості до власного капіталу	Позикові кошти / Власний капітал	0,087	0,106	0,079	-0,008
Рентабельність продажів	Операційний прибуток / Чиста виручка	3,873	1,584	6,679	+2,806

Примітка: розраховано на основі даних бухгалтерського балансу за

А саме: коефіцієнт абсолютної ліквідності - 0,001, коефіцієнт проміжної ліквідності - 1,127, проміжний коефіцієнт ліквідності - 1,563 та загальний коефіцієнт ліквідності - 2,819. Крім того, за період з 2021 по 2023 рік власний капітал збільшився на 534 тис. грн.

Варто зазначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 10,815% у 2021-2023 роках; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також збільшився на 0,276% у 2021-2023 роках. Негативною тенденцією в господарській діяльності **** стало зменшення оборотності запасів на 4,02 днів та збільшення тривалості обороту запасів на 82 дні. Негативним аспектом ділової активності підприємства є збільшення тривалості операційного та фінансового циклів на 97 та 98 днів відповідно. У період з 2021 по 2023 рік операційна маржа зросла на 2,806%, що пов'язано зі збільшенням чистого прибутку підприємця.

Таким чином, огляд фінансового стану **** показує, що протягом періоду існувала дебіторська та кредиторська заборгованість,

збільшився власний капітал, зменшився позиковий капітал та збільшилися оборотні активи. Крім того, підтверджено наявність чистого прибутку за період 2021-2023 років.

2.3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал ***** відображає сукупність ресурсів, які безпосередньо задіяні в інноваційному процесі, взаємопов'язані між собою та є чинниками, що створюють умови необхідні для ефективного використання цих ресурсів метою досягнення відповідних показників інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому ***** . У табл. 11 наведено основні показники інноваційного процесу.

Таблица 2.11

Показники проведення інноваційних процесів в ***** протягом 2021-2023 рр.

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+, -) 2023 / 2021 рр.	
				Абсолютне	Відносне, %
Загальні внутрішні витрати на НДДКР і придбання технологій, тис. грн	89	98	105	+16	+17,98
Виручка від здійснення інноваційних процесів, тис. грн	137	182	193	+56	+40,88
Чистий прибуток (збиток) від проведення інноваційних процесів, тис. грн	48	84	88	+40	+83,33

Примітки дані згідно внутрішньої звітності підприємства

Таким чином, у 2021-2023 роках відбулися позитивні зміни в інноваційній діяльності ***** . У 2021-2023 роках ***** здійснили поглиблення переробку сировини в Україні (переважно модернізацію виробництва пластмасу - полімеру на основі полівінілхлориду, що є Технічне переоснащення існуючих виробничих потужностей для використання пластифікатора сучасного матеріалу), що значно збільшило вартість

виготовленої продукції У 2021-2023 роках доходи від інноваційних процесів у сфері вдосконалення виробничих процесів на підприємстві зросли на 56 тис. грн (40,88%), а чистий прибуток від інноваційних процесів

Ключовими напрямками реформування інноваційної діяльності ***** є: підвищення якості технічної освіти та приведення її у відповідність до сучасних світових тенденцій та вимог; збільшення державного замовлення на фахівців технічних спеціальностей; забезпечення фахівців широкого кола галузей промисловості інформацією щодо використання цифрових технологій у професійній діяльності на Це також кадрове забезпечення високотехнологічного розробок, у тому числі забезпечення безперервного навчання і підгань використання цифрових технологій у професійній діяльності

Впровадження інновацій є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності продукції. Цією метою в ***** здійснюють наступні інновації:

1. Продуктові інновації спрямовані на створення нових або вдосконалених продуктів за рахунок використання нових матеріалів, напівфабрикатів і компонентів у виробництві гумових і пластмасових виробів.

2. Процесна інновація полягає у впровадженні нових технологій у виробництво гумових та пластмасових виробів, нових методів організації праці або процесів управління у виробничому процесі.

3. Радикальні інновації є результатом піонерських досягнень у створенні нових продуктів, нових технологій у виробництві гумових і пластмасових виробів або нових методів управління.

4. Коригувальні інновації - це вдосконалення радикальних інновацій, результатом якого є створення нового покоління обладнання, моделей транспортних засобів тощо.

5. Псевдоінновації - це інновації, які продовжують життєвий цикл продукції компанії. Полягають у невеликих змінах у продукті, особливо в дизайні або виробничих компонентах.

6. Інновації глобального впливу - це інновації, які призводять до промислових проривів у глобальному масштабі.

Тому впровадження інновацій є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності продукції *****. Нові технологічні процеси покликані підвищити продуктивність праці і поліпшити якість продукції, знизити витрати на виробництво і досягти комплексного використання сировини, палива та енергії при виробництві гумотехнічних виробів на *****.

Результати оцінки ефективності інноваційного процесу на ***** представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати оцінки готовності підприємства до здійснення інноваційних процесів в *****

Показники оцінки	Рік		
	2021	2022	2023
Витрати на інноваційний процес на 1 грн. реалізованої інноваційної послуг, грн./грн.	0,650	0,538	0,544
Обсяг реалізованої інноваційної послуг на одного працюючого (науко озброєність), грн./люд.	9,133	12,133	12,867
Коефіцієнт інноваційної послуг загальному обсязі реалізованої послуг	0,047	0,077	0,076
Коефіцієнт прибутковості інноваційних процесів	0,350	0,462	0,456

Примітка: дані згідно внутрішньої звітності підприємства

Аналізуючи показники готовності ***** до впровадження інноваційних процесів, можна зробити висновок, що підприємство готове до впровадження інноваційних процесів.

Позитивним фактором для ***** є те, що в період з 2021 по 2023 рік обсяг реалізованих інноваційних послуг на одного працівника (наукове обладнання) ***** збільшиться на 3,73 грн на одного працівника. Також спостерігається позитивна тенденція у період з 2021 по 2023 рр. - збільшення на 0,029 коефіцієнту інноваційних послуг у загальному обсязі реалізованих послуг та збільшення на 0,106 коефіцієнту рентабельності інноваційних процесів. Отже, а оцінці рівня готовності *****

до впровадження інноваційних процесів можна зробити висновок, що дане підприємство готове до інноваційних процесів.

У таблиці 2.13 наведено показники інноваційного потенціалу ***** у фінансовій структурі компанії. У період з 2021 по 2023 рр. показник інноваційного потенціалу ***** у фінансовій структурі компанії зменшився.

Таблиця 2.13

Показники інноваційного потенціалу ***** у фінансовій структурі підприємства (%)

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення (+, -)		
				2022 / 2021 рр.	2023 / 2022 рр.	2023 / 2021 рр.
Доля витрат на НДДКР і придбання технологій в загальних витратах на виробництво	5,00	4,21	3,39	-0,79	-0,82	-1,61
Наукоємність продукції, що виробляється	0,41	0,37	0,34	-0,04	-0,02	-0,06
Забезпеченість інтелектуальною власністю	0,16	0,13	0,08	-0,04	-0,05	-0,09
Доля витрат на придбання нематеріальних активів в загальних витратах на дослідження та розробки	1,29	0,00	0,00	-1,29	x	-1,29
Доля витрат на підвищення кваліфікації кадрів в загальному обсязі витрат на дослідження та розробки	42,66	34,82	31,08	-7,84	-3,74	-11,58

Примітка: дані згідно внутрішньої звітності підприємства

Зокрема, станом на 31 грудня 2023 року порівняно з 2021 роком внутрішні витрати на НДДКР та придбання технологій у відсотках до загальних виробничих витрат зменшилися на 1,61%, наукоємність виробленої продукції зменшилася на 0,06%, інтелектуальна власність зменшилася на 0,09%, витрати на придбання нематеріальних активів у відсотках до загальних витрат на НДДКР зменшилися на 1,29%, загальні витрати на НДДКР витрати на розвиток персоналу у відсотках до загальних витрат на НДДКР зменшилися на 11,58%.

Проаналізовані складові інноваційного потенціалу характеризують ресурсні та можливості ***** для досягнення цілей інноваційної

діяльності. Таким чином, величина інноваційного потенціалу підприємства визначає його здатність здійснювати інноваційну діяльність. Він формує можливості для реалізації програм інноваційного розвитку та забезпечує процес реалізації інноваційних стратегій.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка інноваційної програми розвитку та створення інноваційної стратегії для підприємства

Одним із перспективних шляхів економічного зростання підприємств є інноваційний розвиток. Як свідчить бізнес-практика, інноваційна реструктуризація на етапі розвитку сучасних підприємств не тільки гарантує високі показники економічного розвитку, але й підвищує конкурентоспроможність, збільшує експортний потенціал та сприяє вирішенню економічних, екологічних та соціальних проблем.

Інновації є важливим фактором успішного управління підприємствами. Тому сучасне економічне середовище вимагає інтенсивної інноваційної діяльності, проведення досліджень і розробок, ефективної організації інноваційної діяльності, зниження інноваційних ризиків та стратегічного управління в інноваційній діяльності окремих підприємств.

У сучасному бізнес-середовищі інноваційний розвиток підприємства - це процес цілеспрямованої та закономірної зміни стану підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу підприємства та створює якісно нові можливості для подальшої ринкової діяльності підприємства завдяки його здатності до пошуку нових рішень, ідей і, як наслідок, винаходів. Рушійною силою розвитку є інновації.

Стратегічний погляд на інноваційну діяльність підприємства дозволяє йому вчасно реагувати на зміни, що відбуваються, та виводити на ринок технології, які дають значну перевагу та суттєво покращують ринкову позицію підприємства. Таким чином, саме стратегічний підхід до функціонування

підприємництва перетворює інноваційну діяльність на діяльність особливої важливості та соціальний фактор.

Інноваційний розвиток підприємств є складним процесом, який вимагає планування та управління інструментами інноваційної стратегії відповідно до конкретних можливостей організації, виходячи з результатів оцінки всіх можливих форм інноваційної діяльності.

При цьому завдання вибору ефективного напрямку стратегічного інноваційного розвитку підприємств полягає у визначенні найкращого варіанту серед низки альтернативних з урахуванням індивідуальних внутрішніх можливостей у процесі впровадження інновацій, а також зовнішнім відображенням зовнішнього середовища, тобто майбутньої поведінки підприємства по відношенню до інших суб'єктів господарювання. Це буде включати в себе.

Слід зазначити, що стратегічні заходи, які здійснюються підприємствами, за своєю суттю є інноваційними, якщо вони так чи інакше базуються на інноваціях економічній, виробничій, збутовій та управлінській сферах.

При формуванні програми інноваційного розвитку ***** (рис. 3.1) вона пов'язана зі структурно-логічною схемою процесу формування інноваційної стратегії підприємства (рис. 1.3), концептуальною моделлю оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства (рис. 1.4) та підкріплена оцінкою його інноваційного потенціалу.

Слід зазначити, що спрямованість інноваційної програми розвитку ***** не обмежується визначенням цілей інноваційної стратегії, а включає також оцінку можливостей підприємства щодо її реалізації, вивчення тенденцій розвитку галузі, визначення стратегічних варіантів розвитку, оптимізацію структури державного формування ресурсів, аналіз конкретних переваг впровадження інноваційної стратегії, оцінку ефективності стратегії і на цій основі розробку та реалізацію інноваційної стратегії за необхідності.

Таким чином, загальним результатом дії механізму Програми інноваційного розвитку ***** є низка чітко визначених кроків, що забезпечують подальшу реалізацію стратегії підприємства.

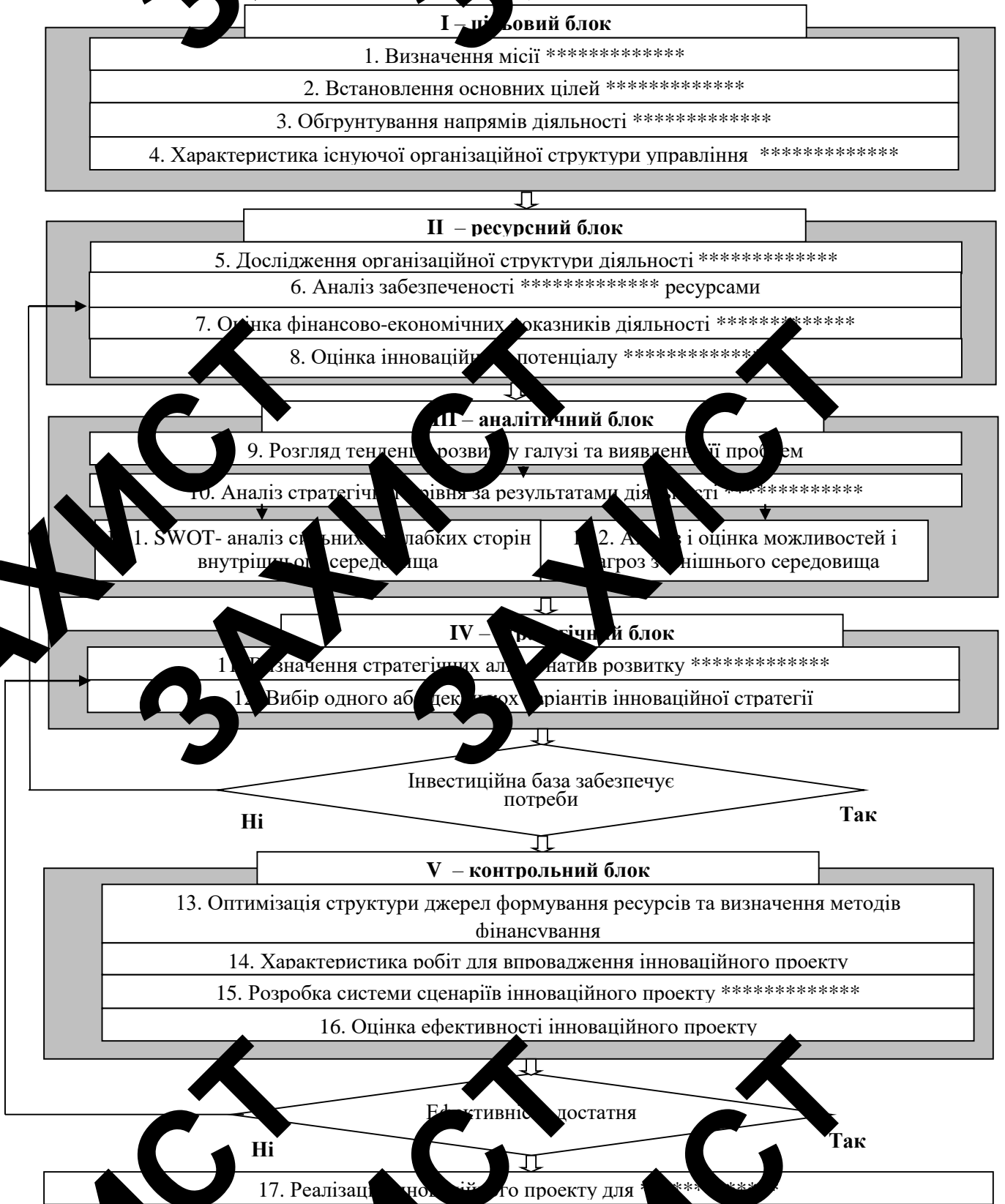


Рис. 3.1. Механізм інноваційної програми розвитку *****

Примітка: розроблено автором

При цьому здійснюється контроль за виконанням блоці, а також ітеративні зв'язки для модифікації попередніх блоків підключується його існуванням.

3.2. Обґрунтування інноваційного проекту для підприємства

***** є потенційно перспективним підприємством. Його діяльність характеризується різноманітністю сфери діяльності у виробництві гумотехнічних виробів.

Тому в сучасних умовах перед підприємством стоїть завдання збільшення виробничих потужностей з виробництва гумотехнічних виробів.

Компанія планує реалізувати інноваційний проект: впровадження лінії з виробництва гумових ролонів для паперової промисловості.

У паперовій промисловості гумові валики використовуються безперервно в процесі виробництва паперу. Ці валики зазвичай виконують спеціальну функцію в таких процесах, як сушіння, гальцювання і прокатка. Широкий спектр технічних матеріалів використовуються для валів у цій галузі, призначені відповідати вимогам хімічної стійкості, термостійкості, стійкості до стирання і різної твердості.

Здієйсненою ***** розпочало виробництво гумових валів для паперової промисловості (рис. 3.2)

- фарбові вали;
- притискні вали;
- вали для протягування паперу.



Рис. 3.2 Загальний вигляд гумових валів для паперової промисловості, які планує впровадити у виробництво *****

Примітка: дані згідно відомостей підприємства

Інноваційні витрати на встановлення обладнання для виробництва гумових ролонів для паперової промисловості становлять 5,4 млн. грн.

У табл. 3.1 наведено амортизаційні відрахування на загальну вартість нового обладнання для виробництва гумових ролонів для паперової промисловості, розраховані за прямолінійним методом відповідно до облікової політики *****.

Таблиця 3.1

Розрахунок амортизації нового обладнання для виробництва гумових валів для паперової промисловості прямолінійним методом (тис. грн.)

Рік	Амортизаційні відрахування	Накопичена амортизація	Балансова вартість
2024	-	-	540
2025	108,0	108,0	432,0
2026	108,0	216,0	324,0
2027	108,0	324,0	216,0
2028	108,0	432,0	108,0
2029	108,0	540,0	

Примітка: дані згідно внутрішньої звітності підприємства

Враховуючи очікувану кількість заявок на виробництво гумових валів для паперової промисловості, оцінюємо додатковий дохід, який підприємство могло б отримати від реалізації цього проекту. Середньозважена вартість встановлення лінії з виробництва гумових валів для паперової промисловості становить приблизно 11,8 тис. грн.

Це означає, що інноваційна потужність виробництва гумових валів для паперової промисловості збільшиться на 100%, що дозволить ***** забезпечити додатково 360 замовлень на рік; через низьку пропускну здатність ***** у 2023 році обсяг виконаних замовлень сягне понад 120 замовлень. Завдяки підвищенню інноваційної спроможності підприємство зможе задовольнити цей попит і не втратить жодного клієнта. Враховуючи середньозважену собівартість виробництва гумових валів для паперової промисловості, максимальний додатковий дохід від їх виробництва становить: $11,8 * 12 = 4052$ тис. грн/рік.

3.3. Розробка системи сценаріїв інноваційного проекту та розрахунок його ефективності

Закупівля, монтаж та введення в експлуатацію потужностей з виробництва гумових рулонів для паперової промисловості розпочнеться у 2024 році, а введення в експлуатацію завершиться на початку 2025 року, з урахуванням додаткових надходжень, починаючи з 2025 року. Прогнози доходів для різних сценаріїв реалізації проекту представлені у табл.3.2.

Таблиця 3.2
Розрахунок доходів від впровадження інноваційного проекту щодо ступеня завантаження відділу з виробництва гумових валів, тис. грн

№ з/п	Поясник	Сценарій		
		Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
		0,95	0,65	0,5
1	Фізичний обсяг виробництва гумових валів для паперової промисловості, шт. (700 шт. виробництва гумових валів на рік)	342	234	180
2	Середньозважена вартість виробництва гумових валів для паперової промисловості, тис. грн.	11,8	11,8	11,8
3	Збільшення виручки за рахунок реалізації запропонованих заходів для виробництва гумових валів для паперової промисловості, тис. грн.	4035,6	2761,2	2124,0

Примітка: розраховано автором

Оптимістичний сценарій передбачає виробництво 342 гумових валів, що відповідає 90% завантаженості виробничих потужностей у секторі виробництва паперових валів; ця виробнича потужність буде досягнута до 2027 року. Цей прогноз враховує зростаючу тенденцію закінчення терміну експлуатації виробничого обладнання для виробництва гумових валів для паперової промисловості, а також враховує наявність наявних замовлень. Реалістичний та песимістичний сценарії передбачають зменшення кількості вироблених виробів на 30% та 50% порівняно з оптимістичним сценарієм. Це відповідає 234 та 180 замовленням відповідно.

Розраховано витрати на реалізацію інноваційного процесу технологічного «перепроєктування» для підвищення інноваційного потенціалу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат для впровадження інноваційного проекту щодо ступеня завантаження відділу із виробництва гумових валів, (тис. грн.)

№ з/п	Показник	Сценарій		
		Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
		0,95	0,65	0,5
1	Витрати:			
2	- матеріальні витрати	712,8	554,4	396,0
3	- на оплату праці	377,6	415,4	456,9
4	- на соціальні заходи	27,1	18,0	13,5
6	Амортизація	72,0	72,0	72,0
7	Інші операційні витрати	31,7	22,2	15,9
	Разом операційні витрати	1221,2	982,0	954,3
	Одноразові інноваційні витрати	540,0	540,0	540,0

Примітка: розраховано автором

Табл. 3.3 показує максимальні річні витрати для кожного сценарію, припускаючи, що сектор виробництва гумових валів для паперової промисловості буде завантажений на 100%. У подальших розрахунках будуть використовуватися коефіцієнти, що базуються на темпах зростання кількості виконаних робіт і враховують відповідні сценарії.

Визначимо послідовність і взаємозв'язок заходів та їх тривалість (табл. 3.4). Початок реалізації інноваційних проектів з виробництва гумових валів для паперової промисловості до 7 серпня 2025 року. До 4 грудня 2025 року завершується реалізація інноваційного проекту з виготовлення гумових валів для паперової промисловості. Фінансування проекту здійснюється за рахунок власних коштів підприємства. Таким чином, інвестування інноваційних ресурсів у процес впровадження нових виробничих потужностей з виготовлення гумових валів для паперової промисловості має інноваційну привабливість завдяки очікуваному зростанню попиту на дану продукцію.

Проведемо аналіз економічної ефективності проекту реалізації агресивної інноваційної стратегії впровадження потужностей з виробництва гумових валів для паперової промисловості.

Таблиця 3.4

Характеристика робіт для впровадження інноваційного проекту із виробництва гумових валів для паперової промисловості

Код роботи	Назва роботи (зміст)	Початок	Тривалість, діб	Закінчення
1	Аналіз стану основних засобів в складі ТТБ	07.08.2025	4	10.08.2025
2	Аналіз економічної доцільності та розрахунок витрат на проект	11.08.2025	5	17.08.2025
3	Розробка технічного завдання на розробку проекту із виробництва гумових валів для паперової промисловості	18.08.2025	7	28.08.2025
4	Визначення ризиків проекту із виробництва гумових валів для паперової промисловості	01.09.2025	3	05.09.2025
5	Пошук постачальників обладнання	06.09.2025	4	11.09.2025
6	Вибір установлення із виробництва гумових валів для паперової промисловості	14.09.2025	5	18.09.2025
7	Оформлення замовлення на поставку обладнання	19.09.2025	3	21.09.2025
8	Підготовка приміщень	22.09.2025	3	26.09.2025
9	Доставка обладнання для виробництва гумових валів для паперової промисловості	27.09.2025	14	16.10.2025
10	Розробка інноваційних інструкцій, умов експлуатації нового обладнання	17.10.2025	7	25.10.2025
11	Пуско-налагоджувальні роботи	26.10.2025	14	14.11.2025
12	Розрахунок ефективності нового обладнання для виробництва гумових валів для паперової промисловості	15.11.2025	7	23.11.2025
13	Контроль за виконанням проекту	24.12.2025	7	04.12.2025
Усього		84		

Примітка: розраховано автором

Розраховано з розрахунку економічної ефективності оптимістичного сценарію як базового (табл. 3.3)

Підсумовуючи наведені вище розрахунки, можна сказати, що загальний грошовий потік за період реалізації проекту «Встановлення обладнання для виробництва гумових валів для паперової промисловості» перевищив інноваційні витрати, що є позитивним явищем для підприємства.

Таблиця 3.5

Розрахунок показників економічної ефективності проекту з впровадження обладнання з виробництва гумових валів для паперової промисловості за оптимістичним сценарієм

№ з/п	Параметр	Оптимістичний сценарій			
		прогнозний період			
		0	1	2	3
		2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1	Сума інновацій	540,0			
2	Виручка від впровадження інноваційного проекту, тис. грн.		2422,6	3229,6	4035,6
3	Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.		788,2	977,2	1221,2
4	Грошові потоки, CF, тис. грн.		1634,4	2252,4	2814,4
5	Ставка дисконту, %		18	18	18
6	Коефіцієнт дисконтування, α		0,83	0,69	0,58
7	Дисконтовані грошові потоки, $PV = CF * \alpha$, тис. грн.		1403,03	1554,16	1632,35
8	Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.		1403,03	2957,19	4589,54
9	Дисконтовані вигоди, тис. грн.		2011,59	2228,42	2340,65
10	Дисконтовані витрати, тис. грн.		362,09	401,12	421,32
11	Чиста теперішня вартість проекту, NPV, тис. грн.	3776,71			
12	Індекс рентабельності інновацій	6,9			
13	Термін окупності інновацій, міс	6,9			

Примітка: розраховано автором

В результаті реалізації інноваційного проекту ***** стало прибутковим, індекс рентабельності інновацій склав 6,9. Оскільки розрахований індекс рентабельності інновацій є більшим за 1, то даний проект слід розглянути та рекомендувати до впровадження в реальну діяльність підприємства.

Враховуючи стратегічне бачення підприємства в результаті реалізації запланованого проекту розвитку, за оптимістичним сценарієм розвитку ***** має намір інтенсивно розвиватися. За оптимістичним сценарієм розвитку грошовий потік підприємства планується збільшити з 1690,4 тис. грн. у перший рік реалізації запланованого проекту до 2814,4 тис. грн. на третій рік

за рахунок забезпечення інтенсивного зростання шляхом впровадження потужностей з виробництва гумових рулонів для паперової промисловості.

За реалістичного сценарію розвитку інноваційного процесу (відповідна завантаженість у секторі виробництва паперово-гумових рулонів очікується на рівні 35%, 49% та 72% відповідно протягом трьох прогностичних періодів) спрогнозуємо грошові потоки ***** від реалізації інноваційного проекту з виробництва паперово-гумових рулонів (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Розрахунок показників економічної ефективності проекту з впровадження обладнання з виробництва гумових валів за реалістичним сценарієм

№ п/п	Назва показника	Реалістичний сценарій			
		2024 р.	прогностичний період		
			1	2	3
		2025 р.	2026 р.	2027 р.	
1	Сума інвестицій, тис. грн.	540,0			
2	Витрата на вдосконалення інноваційного проекту, тис. грн.		1149,2	1955,2	2761,2
3	Витрати на експлуатацію проекту із виробництва гумових валів для паперової промисловості, тис. грн.		594,42	838,66	1082,9
4	Грошові потоки, CF, тис. грн.		554,78	1116,54	1678,3
5	Ставка дисконту, %		18	18	18
6	Коефіцієнт дисконтування, α_i		0,83	0,69	0,58
7	Дисконтовані грошові потоки, $PV = CF * \alpha_i$, тис. грн.		460,47	770,41	973,41
8	Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, ΣCF , тис. грн.		460,47	1230,88	2204,29
9	Дисконтовані вигоди, тис. грн.		953,84	1349,09	1601,50
10	Дисконтовані витрати, тис. грн.		171,69	242,84	288,27
11	Чиста теперішня вартість проекту, NPV, тис. грн.	1585,99			
12	Індекс рентабельності інновацій	2,9			
13	Термін окупності інновацій, тис. грн.	8			

Примітка: розраховано автором

Підсумовуючи наведені вище розрахунки можна сказати, що загальний грошовий потік перший рік реалізації проекту «Встановлення обладнання з виробництва гумових рулонів для паперової промисловості» перевищив

інноваційні витрати, що є позитивним явищем для підприємства. В результаті реалізації інноваційного проекту ***** стало прибутковим, індекс інноваційної рентабельності склав 2,9.

Згідно з реалістичним сценарієм розвитку, грошовий потік компанії планується збільшити з 554,78 тис. грн. у перший рік реалізації запланованого проекту до 1678,3 тис. грн. у третій рік за рахунок забезпечення інтенсивного зростання шляхом впровадження потужностей з виробництва гумових валів.

За песимістичним сценарієм (не завантаження цеху з виробництва паперово-гумових рулонів очікується на рівні 25%, 35% та 45% відповідно промислових років прогнозування) спрогнозуємо грошові потоки ***** від впровадження цеху (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок показників економічної ефективності проекту з впровадження обладнання з виробництва гумових валів за песимістичним сценарієм

№ з/п	Параметр	Песимістичний сценарій			
		прогнозований період			
		0	1	2	3
		2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1	Сума інновацій	540,0			
2	Виручка від впровадження інноваційного проекту із виробництва гумових валів для паперової промисловості, тис. грн.		512,0	1318,20	2124,0
3	Витрати на експлуатацію проекту із виробництва гумових валів для паперової промисловості, тис. грн.		465,82	710,06	954,3
4	Грошові потоки, CF, тис. грн.		46,18	608,14	1169,7
5	Ставка дисконту, %		18	18	18
6	Коефіцієнт дисконтування, α_i		0,85	0,69	0,58
7	Дисконтовані грошові потоки, $PV = CF * \alpha_i$, тис. грн.		38,33	419,62	678,43
8	Дисконтований грошовий потік початку експлуатації проекту, $\sum CF_i \alpha_i$, тис. грн.		38,33	457,95	1136,37
9	Дисконтовані вигоди, тис. грн.		424,96	909,56	1231,92
10	Дисконтовані витрати, тис. грн.		76,49	163,72	221,75
11	Чиста теперішня вартість проекту, NPV, тис. грн.		348,47		
12	Індекс рентабельності інновацій		1,02		
13	Термін окупності інновацій, міс		13		

Примітка: розраховано автором

Таким чином, загальний грошовий потік за перші два роки реалізації проекту «Впровадження потужностей з виробництва гумових рулонів для паперової промисловості» перевищив інноваційні витрати на 563,4 тис. грн., що є позитивним явищем для підприємства. В результаті реалізації інноваційного проекту ***** стало прибутковим, індекс інноваційної рентабельності склав 1,02. Оскільки розрахований індекс рентабельності інновацій більший за 1, то даний проект слід розглянути та рекомендувати до впровадження в реальну діяльність підприємства.

Розглянемо прогнозовані прибутки за трьома сценаріями (Додаток Е).

В результаті реалізації інноваційного проекту виробництва гумових рулонів для паперової промисловості чистий прибуток буде поступово зростати (з 2034 тис. грн. у 2024 році до 4034 тис. грн. у 2025 році, за оптимістичним сценарієм розвитку). 149,2 тис. грн. у 2025 році до 2761,2 тис. грн у 2027 році за реалістичним сценарієм розвитку та 512,0 тис. грн у 2025 році до 2124,0 тис. грн у 2027 році за оптимістичним сценарієм розвитку).

Для ***** позитивним аспектом запропонованого проекту є те, що чиста теперішня вартість проекту протягом планового періоду 2025-2027 років буде позитивною (з 1 403 000 грн. у 2025 році до 16,2 млн. грн. у 2027 році за оптимістичним сценарієм розвитку до 16,2 млн грн у 2027 році). 594,42 тис. грн у 2025 році до 1082,9 тис. грн у 2027 році за реалістичним сценарієм розвитку та з 38,33 тис. грн у 2025 році до 678,43 тис. грн у 2027 році за песимістичним сценарієм розвитку).

Індекс рентабельності запропонованого проекту виробництва гумових валів для паперової промисловості перевищує 1, що свідчить про економічну прибутковість цього заходу та потенціал збільшення прибутку для ***** . Термін окупності проекту, що реалізує наступальну інноваційну стратегію з впровадженням обладнання для виробництва гумотехнічних виробів, становить лише 6 місяців за оптимістичних умов розвитку, 8 місяців за реалістичних умов розвитку та 13 місяців за песимістичного сценарію розвитку.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено та продемонстровано інноваційні стратегії на підприємствах. Виявлено, що інноваційні стратегії є фундаментальними для розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі. Поняття «інновація» в економічних дослідженнях здебільшого пов'язане з поняттями «конкуєнтоспроможність» та «розвиток». Це пов'язано з тим, що завдяки впровадженню інновацій підвищується конкурентоспроможність організації, її вплив на регіону та приймається їх розвиток.

У даній роботі досліджено підходи до сутності поняття «інновація», але, незважаючи на різні підходи до трактування поняття «інновація», всі визначення пов'язані з якісними змінами, де інновації спрямовані на створення нових продуктів, технологій та процесів. Їх об'єднує позиціонування інновацій як таких, що пов'язані зі створенням нових продуктів, технологій та процесів. Водночас у багатьох визначеннях відсутнє посилання на те, що новий високоякісний продукт або вдосконалений продукт праці стає інновацією лише тоді, коли він споживається, тобто фактично використовується, тобто має сенс лише тоді, коли супроводжується певними ефектами.

Поряд з дослідженням поняття «інновація» автор демонструє визначення інноваційної стратегії. Виявлено, що орієнтація суб'єкта підприємницької стратегії на інноваційний потенціал активізує процес пошуку та реалізації нових можливостей у нових сферах стратегії та посилює мотивацію потенціалу, що веде до того підприємства вдаються до змін у зовнішньому середовищі та до того залишатися конкурентоспроможними. Таким чином, інноваційні стратегії характеризуються не тільки постійним оновленням асортименту продукції, впровадженням нових технологій і безперервним вдосконаленням систем виробництва і бізнесу відповідь на зміни зовнішнього бізнес-середовища, а й постійним оновленням відносин з партнерами і системи мотивації потенціалу.

У даній роботі досліджено процес прийняття інноваційних рішень та їх реалізації, а також пояснено напрямок інноваційної стратегії в структурі стратегічного управління підприємством через певні етапи.

Досліджено діяльність підприємств галузі виробництва гумових і пластмасових виробів. Щодо виробництва гумових і пластмасових виробів та іншої неметалевої мінеральної продукції з урахуванням обсягу реалізованої промислової продукції встановлено, що гумові вироби мають найменшу частку 9% у структурі виробництва гумових і пластмасових виробів у 2023 році.

Напрямки діяльності * *****: послуги з відновлення гумових покриттів на всіх видах доріг, сардин, валів та прокат гумових валів для обробки листових і рулонних офсетних машин на основі гуми провідної німецької компанії. У травні 2005 року в Луцьку відкрито компанію з виготовлення гумових знімачів: до 4000 мм, макс. діаметр 550 мм, макс. вага 800 кг; для розм'якчування: макс. діаметр 650 мм, макс. вага 3000 кг; відкрито завод з виробництва різноманітних гумових валів.

Найбільшу частку в основній структурі продукції, виробленої * *****, було виявлено у виробництві акрилатного каучуку (АККМ) - 18,87% у 2021 році, 18,23% у 2022 році та 18,11% у 2023 році.

Результати дослідження показали, що незважаючи на велику кількість наукових праць з питання інноваційного процесу, принципи інноваційного процесу досі не створені: за основу формування принципів інноваційного процесу * ***** були прийняті наступні положення: з одного боку, інноваційний процес повинен бути унікальним, тобто інноваційний процес повинен бути неповторним. З іншого боку, унікальність інновації визначається її індивідуальністю і пов'язана з різноманітністю інноваційних форм.

При розробці програми інноваційного розвитку * ***** її було узгоджено зі структурно-логічною схемою процесу формування інноваційної стратегії підприємства та з концептуальною моделлю оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства підкріпленою оцінкою інноваційного потенціалу. Слід зазначити, що фокус інноваційної програми розвитку

***** не обмежується лише визначенням цілей інноваційної стратегії, а й оцінкою потенціалу компанії для її реалізації, дослідженням тенденцій розвитку галузі та виявленням проблем, а також визначенням стратегічних варіантів розвитку, вибір однієї або декількох альтернатив інноваційної стратегії, оптимізація структури джерел формування ресурсів, аналіз конкретних переваг обраної інноваційної стратегії, оцінка ефективності стратегії і на цій основі розробка та реалізація необхідної інноваційної стратегії.

Проведений нами аналіз дає підстави стверджувати про необхідність впровадження в діяльність ***** з виробництва гумових валів нових стратегічних ***** повинна бути орієнтована на посилення підприємства технологічного та ринкового підтримки за рахунок створення та впровадження нової продукції. В даному випадку мова йде про наступальну інноваційну стратегію.

Ми рекомендуємо реалізувати інноваційний проект під назвою «Впровадження виробництва гумових рулонів для паперової промисловості».

Це дозволить збільшити інноваційну потужність виробництва гумових валів для паперової промисловості на 100% і дасть змогу ***** додатково розміщувати 360 замовлень на рік, адже через низьку пропускну здатність ***** у 2023 році обсяг невиконаних замовлень сягнув понад 120. З підвищенням інноваційного потенціалу підприємство зможе задовольнити цей попит і не втратить жодного клієнта. Підсумовуючи наведені вище розрахунки, загальний грошовий потік за перший рік реалізації проекту «Впровадження обладнання для виробництва гумових рулонів для паперової промисловості» перевищить інноваційні витрати на 228,9 тис. грн., що є позитивним для підприємства. Реалізація інноваційного проекту зробила ***** прибутковим, індекс інноваційної рентабельності склав 4,9. Оскільки розрахований індекс рентабельності інновацій більший за 1, слід рекомендувати реалізувати даний проект та впровадити його в реальну діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36, ст. 266. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-IV>
2. Білобрат І. Ю. Удосконалення інноваційного менеджменту на машинобудівному підприємстві : автореф... дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01; Технічний університет Поділля. Хмельницький, 2012. 9 с.
3. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту : К.: Знання, 2011. 448 с.
4. Бланк І. А. Основи інвестиційного менеджменту: посібн. К.: Знання, 2011. 686 с.
5. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства : посібн. К.:Ельга, Знання, 2011. 481с.
6. Бойко О. В. Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності підприємства. *Збірник наукових праць: Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент».* Луцький національний технічний університет. 2014. № 11 (42). С. 27-34.
7. Богоявленская О. В. Економіка та менеджмент праці. К.: Кондор, 2009. 332 с.
8. Борзенко В. І. Оцінка ефективності інвестиційного проекту на основі внутрішньої норми. *Актуальні проблеми управління.* 2011. № 14. С. 27–32.
9. Боністайн Л. А. Аналіз фінансової звітності. К.: Знання, 2012. 220 с.
10. Буренніков І. Ю. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: особливості розвитку, шляхи удосконалення: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 181 с.

11. Бутенко А. І., Дискіна А. А. Ключові аспекти інвестиційного забезпечення підприємстваю *Економіка : реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 101-106.

12. Верба В. А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 482 с.

13. Вікарчук О. І. Інноваційний менеджмент в Україні як складова загальної системи управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 1 (51). С.156-158.

14. Волкова М. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2011. № 98. С. 206–216.

15. Голубко Н. Г. Проблеми і перспективи розвитку електронного бізнесу на вітчизняних підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вып. 1 (2). С. 335–339.

16. Горятько О. І. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 66-70.

17. Гуцалюк А. Ф. Інвестиційна привабливість як чинник підвищення конкурентоспроможності території. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 6 (108). С. 167–174.

18. Гуляєва Н. М. Сутнісні ознаки інвестиційної привабливості підприємства : факторна природа формування. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. № 1 (13). С. 22–28.

19. Гунько В. І. Фактори та показники формування інвестиційної привабливості підприємств. *Фінансовий простір*. 2021. № 1 (1). С. 85–88.

20. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та системний аналіз. *Економіка : реалії часу*. 2021. № 5 (21). С. 54-57.

21. Денисюк В. Фактори та модель інноваційно-орієнтованого розвитку. К.: «Економіст», 2009. 21 с.

22. Департамент агропромислового розвитку Волинської облдержадміністрації. Комплексна програма розвитку галузі АПК на 2016-2020 роки. URL: <http://agrovolyn.gov.ua/program.php?news=662>.

23. Дієсперов В. С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: Монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 340 с.

24. Дорогунцов С. І. Розміщення продуктивних сил України: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 364 с.

25. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.

26. Дудуало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємств. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>

27. Дуба А. П. Аналіз динаміки інвестиційної активності в Україні [електронний ресурс]. URL: <http://www.sworld.com.ua/confer28/130.pdf>

28. Дропа Я. П. Підприємства з іноземними інвестиціями як форма залучення іноземного капіталу в Україну. *Молодий вчений*. 2021. № 8 (23). Частина 2. С. 414–415.

29. Євдокименко М. М. Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник. К.: Національна академія управління, 2011. 528 с.

30. Загородній А. Г. Інновації як об'єкт стратегічного аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №9. С. 120–126.

31. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 844 с.

32. Зеніна-Біліченко А. С. Розвиток системи управління як пріоритетний напрям стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НГУ*, 2010. № 9–10. С. 111–116.

33. Пляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Львів: Університетський центр, 2010. 281 с.

34. Іваницька С. В. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2105>

35. Івасюк І. В. Реалізація інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.

08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів, 2011. 17 с.

36. Іжевський В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. № 20. 2010. С. 160–166.

37. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.

38. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.

39. Кіндрацька І. І. Економічний аналіз: теорія і практика: підручник. Київ: Знання, 2008. 487 с.

40. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент. К.: ДУЛ, 2002. 469 с.

41. Ковальчук Л. В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 679 с.

42. Комащенко Н. М. Стратегічне забезпечення інноваційної інфраструктури. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. С. 487.

43. Котенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 160 с.

44. Коюда В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. *Проблеми науки*. 2007. №6. 16 с.

45. Крайник О. П. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: Державний університет «Львівська політехніка». Київ: «Декор», 2001. 260 с.

46. Крамаренко Г. О. Економічний аналіз. Д.: Вид во ДУЕП, 2007. 215 с.

47. Лаврицька Г. І. Методичний підхід до оцінювання технічної політики як складової інноваційної політики підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №8. С. 49–54.

48. Делик Л. І. Прямі іноземні інвестиції: залучення та ефективність їх використання у вітчизняній економіці у післякризовий період. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. вип. 25.3. С. 265–273.

49. Лахтінська Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 87 с.

50. Лишилєнко О. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління сільськогосподарськими підприємствами (теорія, організація, практика): Монографія. К.: ЦУЛ, 2008. 349 с.

51. Леус М. М. Суть та класифікація іноземних інвестицій. URL : http://vlp.com.ua/files/27_17.pdf

52. Лукач І. В. Корпоративна соціальна відповідальність як основа розвитку сучасного корпоративного права. *Право і суспільство*. 2021. № 5. С. 67-73.

53. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів. – URL: http://vlp.com.ua/files/27_17.pdf

54. Микитюк П. Г. Роль та зміст аналізу інноваційної діяльності підприємств: науковий технічний аспект. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5. С. 165-169.

55. Метелько Н. Г. Раціональна організація бізнес-процесів в умовах ефективного функціонування внутрішнього господарського механізму. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 2 (27). С. 115–125.

56. Мельник Л. Ю. Інноваційна та технологічна політика держав. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 30(1). С. 15-26.

57. Мельник І. Л. Інноваційні зміни на ринку круїзного туризму. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 313-319.

58. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України (економічний огляд) URL : <http://www.fes.fev.ua>.

59. Момот Т. В. Валісноорієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія управління комбінаторних підприємств: монографія. Х.: Фактор, 2010. 220 с.

60. Момот Т. В., Безула В. О., Таращев І. О., Кадничанський М. В., Чалий І. Г. Фінансовий менеджмент. К.: Центральної учбової літератури, 2011. 712 с.

61. Солщенко Я. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Сучасні тенденції менеджменту в Україні: правові та економічні аспекти. 2012. С. 41–42.

62. Пазинич В. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 408 с.

63. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В та ін. Прийняття управлінських рішень. К.: Центр учбової літератури, 2011. 210 с.

64. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.

65. Прокопишин Л. М. Управлінські інновації та особливості їх використання на підприємствах в сучасних умовах господарювання. 2014. № 8. С. 620–633.

66. Прохорова Г. В. Формування системи управлінських інновацій на промислових підприємствах на основі енергетичного підходу : монографія / В. В. Прохорова, С. А. Мушніков. : ІТМТ, 2013. 264 с.

67. Романчик Т. В. Теорія інновації: дослідження понятійного апарату. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 138–142.

68. Чернявська І. М. Концептуальний підхід до аналізу активності організаційно-управлінських новацій підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2022. Том 1. № 2. С. 124–131.