

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК  
„\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№\_\_ від „\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.)

## **Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Розробка інноваційної стратегії розвитку виробничого підприємства»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Швидкий Станіслав Сергійович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.е.н., професор, Музиченко А.С.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Поняття та сутність інноваційної діяльності підприємства	7
1.2. Підходи до формування інноваційної стратегії розвитку виробничого підприємства	18
1.3. Методичні основи оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ІННОВАЦІЙНОСТІ НА ТОВ «ПРОФІ СТАН»	33
2.1. Загальна характеристика підприємства	33
2.2. Аналіз фінансового та господарського потенціалу досліджуваного, виробничого підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»	36
2.3. Виявлення проблем та бар'єрів інноваційного розвитку	50
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	53
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей та вибір стратегічного напрямку і моделі інноваційної стратегії розвитку підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»	53
3.2. Розробка заходів із впровадження інновацій на досліджуваному виробничому підприємстві	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають від виробничих підприємств не лише підтримки конкурентоспроможності, а й постійного пошуку нових шляхів розвитку. Зростання конкуренції, динамічні зміни ринкового середовища, технологічний прогрес та глобалізаційні процеси змушують підприємства адаптуватися до нових викликів і активно впроваджувати інновації. У таких умовах саме інноваційна стратегія стає ключовим елементом довгострокового успіху та стійкого розвитку виробничого сектору.

Інноваційна стратегія дозволяє підприємству не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й створювати нові продукти, удосконалювати технологічні процеси, формувати нові ринкові ніші та зміцнювати позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Розробка ефективної інноваційної стратегії є складним завданням, яке потребує ґрунтовного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, глибокого розуміння потреб споживачів та вміння прогнозувати тенденції ринку.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності, швидких технологічних змін і загострення конкурентної боротьби інноваційна діяльність стає вирішальним фактором успіху виробничого підприємства. Більшість українських підприємств мають значний потенціал для інновацій, однак рівень їх реалізації залишається низьким через відсутність чітко сформованої інноваційної стратегії.

Виробничі підприємства часто зосереджуються на короткострокових завданнях, нехтуючи стратегічним плануванням інновацій, що призводить до втрати конкурентних переваг. У зв'язку з цим розробка дієвої інноваційної стратегії розвитку є нагальною потребою, яка дозволить забезпечити стабільне зростання, технологічне оновлення і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, розробка інноваційної стратегії є не лише теоретично важливою, але й практично значущою проблемою, вирішення якої сприятиме посиленню

позицій підприємств у складних ринкових умовах.

Актуальність обраної теми зумовлена сучасними викликами у сфері функціонування виробничих підприємств, де інновації стають ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та довгострокової економічної стійкості. В умовах швидкої цифровізації, технологічних трансформацій і глобалізації ринків необхідність формування ефективної інноваційної стратегії набуває особливої ваги. Це підтверджується численними науковими дослідженнями вітчизняних учених, зокрема Афанасьєва М., Савчука В., Шершньова З., Коваленко Є., Іванченко Т., Романюк В.. та багато інших, які висвітлюють різні аспекти стратегічного управління, інноваційної політики та трансформації бізнес-моделей підприємств.

Попри наявність теоретичних напрацювань, питання розробки й реалізації інноваційних стратегій для підприємств, що працюють у виробничому секторі, залишаються недостатньо дослідженими в прикладному контексті. Зокрема, є потреба в оновленні підходів до стратегічного планування з урахуванням галузевих особливостей, цифрових викликів та сучасних інструментів управління. Саме тому обрана тема є актуальною і потребує комплексного аналізу, спрямованого на розробку практичних рекомендацій для підприємств, що прагнуть інноваційного зростання.

Метою дипломної роботи є розробка інноваційної стратегії розвитку ТОВ «ПРОФІ СТАН» з урахуванням його поточного стану, ринкового середовища та потенціалу впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи інноваційної діяльності та стратегічного розвитку виробничих підприємств;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»;
- оцінити інноваційний потенціал підприємства та визначити наявні

бар'єри впровадження інновацій;

- розробити стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства;
- запропонувати комплекс заходів щодо впровадження інноваційної стратегії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є господарсько-виробнича діяльність ТОВ «ПРОФІ СТАН» – підприємства, що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки, комплектуючих та обладнання для промислових підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку виробничого підприємства, зокрема методи, інструменти та підходи до її розробки та впровадження на прикладі ТОВ «ПРОФІ СТАН».

В процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналіз, синтез, порівняння, графічний метод та ін.

Наукова новизна роботи полягає в розробці адаптованого під реальні умови функціонування ТОВ «ПРОФІ СТАН» підходу до формування інноваційної стратегії, що поєднує елементи стратегічного планування та оцінювання інноваційного потенціалу. Удосконалено методику визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку з урахуванням специфіки виробництва сільськогосподарської техніки та обладнання для промислових підприємств.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «ПРОФІ СТАН» для: обґрунтування стратегічних рішень у сфері інноваційного розвитку; оптимізації виробничих і управлінських процесів за рахунок впровадження інновацій; формування системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві; підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Окремі підходи та запропоновані методичні рішення можуть бути також

застосовані іншими підприємствами аналогічного профілю.

Результати дослідження оприлюднені на XI Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (17-19 квітня 2025 року, доповідь «Innovative Management as a Tool for Improving Production Efficiency»).

Для написання дипломної роботи було використано різноманітні джерела інформації, зокрема підручники з менеджменту, стратегічного управління, інноваційного розвитку та економіки підприємства. Важливу роль у дослідженні відіграли наукові статті, монографії та публікації українських і зарубіжних дослідників, присвячені питанням формування інноваційних стратегій на підприємствах виробничої сфери. Додатково, для проведення поглибленого аналізу було використано статистичні матеріали та фінансова звітність ТОВ «ПРОФІ СТАН», зокрема форма № 1 «Баланс» і форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020–2024 роки. Ці дані дозволили всебічно оцінити поточний стан підприємства, виявити основні проблеми та потенціал для інноваційного розвитку, а також здійснити розрахунки економічної доцільності впровадження інноваційної стратегії.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 75 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 66 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 18 таблиць, 16 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

**1.1. Поняття та сутність інноваційної діяльності підприємства**

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу інноваційна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств, зростанні їх конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Інноваційна діяльність розглядається як сукупність процесів, пов'язаних зі створенням, освоєнням, поширенням і комерціалізацією нововведень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання результатів наукових досліджень і розробок для впровадження нових конкурентоспроможних продуктів, технологій, а також удосконалення організаційно-управлінських рішень. Інновації можуть охоплювати різні напрями: продуктові, процесні, маркетингові та організаційні.

Науковці інтерпретують поняття інноваційної діяльності по-різному. Так, В. Гриньова визначає її як діяльність, пов'язану з формуванням і реалізацією інноваційної стратегії підприємства [6]. Л. Швайка акцентує на впровадженні нововведень, що дозволяють підприємству займати нові ринкові позиції [24]. С. Базієвський підкреслює роль інновацій у трансформації бізнес-моделі підприємства та забезпеченні довгострокової стійкості [2].

Інноваційна діяльність має певні особливості, серед яких варто відзначити високий рівень ризику, значну потребу в інвестиціях, залежність від внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища. Водночас, ефективно організована інноваційна діяльність може забезпечити

стратегічні переваги, підвищити гнучкість підприємства, скоротити витрати та прискорити вихід на нові ринки.

Таким чином, інноваційна діяльність є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити його адаптацію до сучасних викликів та досягнення сталого економічного зростання. Вона потребує системного підходу до управління, чітко визначених пріоритетів та ефективної координації всіх ресурсів.

Інновації мають різноманітні прояви та можуть класифікуватися за кількома ознаками. Це дозволяє більш точно аналізувати напрями інноваційної діяльності та ефективно формувати інноваційну стратегію розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація інновацій на підприємствах

Ознака класифікації	Види інновацій	Характеристика
За об'єктом упровадження	Продуктові, процесні, маркетингові, організаційні	Спрямовані на вдосконалення товару, технології, управління або методів просування
За масштабом змін	Радикальні, базові, покращувальні (інкрементальні), модифікаційні	Визначають глибину змін у виробництві або продукції
За джерелом походження	Внутрішні, зовнішні	Розроблені на підприємстві або запозичені у сторонніх організацій
За рівнем новизни	Нові для підприємства, для ринку, для галузі	Визначають інноваційний потенціал у контексті конкурентного середовища
За термінами впровадження	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Залежно від стратегічного горизонту планування
За джерелом фінансування	Власні, залучені, бюджетні	Визначають можливість та швидкість реалізації

*Джерело: складено автором за матеріалами [6-15]*

Кожен із зазначених видів інновацій має різне значення для виробничого підприємства, оскільки потребує різного рівня ресурсів, організаційних змін та технічного забезпечення.

Згідно з методологічними положеннями Ослоського посібника (Oslo Manual), що є визнаним міжнародним стандартом у сфері вимірювання інновацій, інновації класифікуються за характером змін на чотири основні

групи: продуктові, процесні, маркетингові та організаційні. Кожен із цих видів інновацій має свої особливості реалізації та різний вплив на стратегічні та операційні аспекти діяльності підприємства.

*Продуктові інновації* передбачають впровадження на ринок нових або значно удосконалених товарів чи послуг. Ці інновації можуть охоплювати як технічні вдосконалення, так і функціональні зміни, що істотно підвищують споживчу цінність продукції. Для виробничого підприємства продуктова інновація може виражатися у створенні нових моделей техніки, впровадженні інноваційних матеріалів або розширенні функціоналу продукції.

*Процесні інновації* стосуються впровадження нових або істотно змінених методів виробництва та розподілу, що забезпечують підвищення ефективності, зниження витрат, поліпшення якості чи зменшення шкідливого впливу на довкілля. У контексті виробничого підприємства це може включати автоматизацію виробничих процесів, цифрову трансформацію технологічних ланцюгів або впровадження систем управління виробництвом.

*Маркетингові інновації* характеризуються застосуванням нових маркетингових стратегій, зокрема змін у дизайні продукції, способах її просування, позиціонування або каналах збуту. Вони спрямовані на глибше розуміння потреб споживачів і створення унікальної ціннісної пропозиції. Такі інновації є важливим інструментом підвищення ринкової частки підприємства.

*Організаційні інновації* передбачають запровадження нових підходів до управління підприємством, удосконалення внутрішніх структур, методів мотивації персоналу або змін у бізнес-моделях. Вони сприяють підвищенню гнучкості підприємства, покращенню координації між підрозділами та створенню сприятливого інноваційного середовища.

У комплексі зазначені типи інновацій утворюють основу стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища. Раціональне поєднання різних видів інновацій дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й

виступати активним учасником інноваційного процесу у галузі.

У сучасній теорії інноваційного розвитку важливим критерієм класифікації інновацій є ступінь їхньої новизни та масштаб впливу на функціонування підприємства, що дозволяє виокремити такі види: радикальні, базові, покращувальні (інкрементальні) та модифікаційні інновації. Цей підхід є доцільним з точки зору стратегічного планування, оскільки відображає глибину змін, які інновації спричиняють у виробничих, управлінських і ринкових процесах.

*Радикальні інновації* (англ. radical innovations) – це проривні нововведення, які принципово змінюють технологічний уклад, створюють нові ринки або трансформують існуючі галузі. Вони зазвичай ґрунтуються на нових наукових відкриттях або революційних технологіях. Для підприємства такі інновації є високо ризикованими, але водночас здатні забезпечити тривалу конкурентну перевагу. Прикладом може бути поява 3D-друку у виробництві промислових деталей або автономної робототехніки.

*Базові інновації* – це інновації, які започатковують новий напрямок розвитку техніки або технології в межах певної галузі. Вони не є такими революційними, як радикальні, проте становлять суттєвий крок уперед порівняно з попередніми рішеннями. Базові інновації часто стають основою для подальших модифікацій та покращень. Для виробничого підприємства це може бути, наприклад, перехід до нової серії сільськогосподарських машин з удосконаленою енергоефективністю.

Покращувальні (інкрементальні) інновації – це інновації, які спрямовані на поступове вдосконалення існуючих продуктів, процесів або методів управління без кардинальної зміни їхньої сутності. Такі інновації є найпоширенішими у виробничій практиці, оскільки потребують відносно менших витрат і мають коротший цикл впровадження. Їх прикладом є модернізація окремих вузлів техніки або оновлення програмного забезпечення для автоматизованих систем управління.

*Модифікаційні інновації* полягають у незначній зміні вже наявних

продуктів чи процесів з метою адаптації до нових умов або окремих вимог споживачів. Вони зазвичай не потребують істотного технологічного оновлення, однак дозволяють підприємству оперативно реагувати на ринкові зміни. Такі інновації часто проявляються у зміні дизайну, конструктивних елементів або функціональних параметрів техніки.

Застосування цієї класифікації дає змогу підприємствам, зокрема у виробничій сфері, більш ефективно планувати інноваційні процеси, розраховувати ризики, визначати інвестиційні потреби та оцінювати очікувані ефекти від упровадження нововведень. В таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику розглянутої вище групи видів інновацій за критеріями.

Таблиця 1.2 – Порівняння видів інновацій за ступенем новизни

Критерій	Радикальні	Базові	Покращувальні (інкрементальні)	Модифікаційні
Рівень новизни	Дуже високий (створює новий ринок або галузь)	Високий (формує новий напрям розвитку у межах галузі)	Середній (вдосконалення існуючих продуктів чи процесів)	Низький (локальні зміни в межах існуючих рішень)
Рівень ризику	Дуже високий	Високий	Помірний	Низький
Інвестиційні витрати	Значні	Високі	Помірні	Мінімальні
Тривалість впровадження	Довгострокова	Середньо- і довгострокова	Короткострокова	Дуже короткострокова
Приклади для виробництва	Автономні системи управління виробництвом; індустрія 4.0	Впровадження нової серії техніки з принципово новими функціями	Модернізація окремих вузлів обладнання; оптимізація логістики	Зміна дизайну корпусу машини; адаптація під запит конкретного клієнта
Конкурентний ефект	Потенційно проривний, стратегічний	Високий, довготривалий	Тактичний, стабільний	Локальний, короткотривалий
Період окупності	Тривалий	Середній	Короткий	Дуже короткий

*Джерело: складено автором*

Ця таблиця допомагає підприємству стратегічно оцінити, який тип інновації є доцільним для реалізації з урахуванням ресурсів, часу, ризиків та очікуваних результатів.

У системі інноваційного менеджменту важливим критерієм

класифікації інновацій є джерело їх походження, що дозволяє поділити інновації на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Такий поділ відіграє ключову роль при розробці інноваційної стратегії підприємства, оскільки впливає на управлінські рішення щодо формування інноваційного портфеля, інвестування в розвиток, інтеграцію нових рішень та оцінку потенційних ризиків.

*Внутрішні інновації* – це нововведення, які створюються безпосередньо в межах підприємства на основі його власного науково-технічного, кадрового, виробничого чи управлінського потенціалу. До них належать результати діяльності внутрішніх підрозділів досліджень і розробок (R&D), пропозиції персоналу щодо вдосконалення процесів, технологічні покращення, створення власних інноваційних продуктів. Виробничі підприємства, такі як ТОВ «ПРОФІ СТАН», можуть генерувати внутрішні інновації шляхом удосконалення конструкторських рішень техніки, оптимізації технологічних процесів, підвищення енергоефективності виробництва тощо.

Перевагами внутрішніх інновацій є краща адаптація до специфіки підприємства, зниження витрат на впровадження, накопичення власної компетенції, а також формування конкурентних переваг на основі унікальних рішень. Водночас до недоліків належить потреба у значних інвестиціях в інфраструктуру інновацій, тривалий цикл розробки, високі ризики при обмежених дослідницьких ресурсах.

*Зовнішні інновації* – це нововведення, які запозичуються підприємством із зовнішнього середовища: від науково-дослідних установ, інженерних компаній, постачальників технологій, партнерських організацій, консалтингових агентств або через придбання ліцензій та патентів. Зовнішні інновації також можуть виникати внаслідок кооперації в межах галузевих кластерів, участі у спільних проектах, інноваційних платформах або завдяки спостереженню за діяльністю конкурентів.

Зовнішні інновації дозволяють значно скоротити час впровадження,

знизити ризики, отримати доступ до передових рішень без потреби самостійної розробки. Проте їхня інтеграція потребує адаптації до умов конкретного виробництва, а також може зменшити унікальність конкурентної пропозиції підприємства.

Таким чином, ефективна інноваційна стратегія передбачає поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел інновацій, що забезпечує гнучкість, стабільність та довгострокову конкурентоспроможність виробничого підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. В таблиці 1.3 наведена порівняльна характеристика зазначених інновацій.

Таблиця 1.3 – Порівняння внутрішніх і зовнішніх інновацій

Критерій	Внутрішні інновації	Зовнішні інновації
Джерело походження	Власні розробки підприємства, ініціативи персоналу, внутрішні дослідження	Зовнішні організації: наукові установи, постачальники технологій, партнери
Ступінь адаптації	Висока – максимально відповідає специфіці підприємства	Середня – потребує адаптації до внутрішнього середовища
Унікальність рішень	Висока – створює конкурентні переваги, складно копіюється	Низька або середня – доступна й іншим учасникам ринку
Швидкість впровадження	Нижча – потребує часу на дослідження, розробку та тестування	Вища – готові рішення можуть бути інтегровані в короткий термін
Фінансові витрати	Високі – потребують інвестицій у дослідницьку базу, персонал, технічну підтримку	Помірні або високі – залежно від вартості ліцензії, технологій чи консалтингу
Інноваційний ризик	Високий – ризик неефективної розробки або невдалого впровадження	Низький або помірний – перевірені рішення, проте можливі проблеми з адаптацією
Контроль над технологією	Повний – підприємство володіє правами на розробку	Частковий або відсутній – залежність від умов ліцензій та партнерів
Джерело конкурентних переваг	Стратегічне – на основі унікального ноу-хау	Тактичне – швидке реагування на ринок, але з меншою диференціацією

*Джерело: складено автором*

Отже, ефективна інноваційна стратегія повинна передбачати системне поєднання обох джерел: внутрішні інновації створюють довгострокову унікальність, тоді як зовнішні – забезпечують швидку реакцію на зміни ринку та технологій.

У системі класифікацій інновацій значну увагу приділяють ознаці

масштабу поширення новизни, що дозволяє диференціювати інновації за ступенем їхньої новизни відносно конкретного об'єкта: підприємства, галузі або ринку в цілому. Цей підхід є важливим для оцінки ризиків, очікуваних результатів і стратегічної значущості впроваджених змін.

*Інновації, нові для підприємства* – ця категорія охоплює інновації, які вже застосовуються в інших компаніях, галузях чи країнах, але вперше запроваджуються конкретним підприємством. Для організації вони є новими, хоча не обов'язково оригінальними з погляду технологічного або ринкового контексту. Як правило, це стосується технологічних або організаційних рішень, які підприємство імпортує задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності або модернізації виробництва.

*Інновації, нові для галузі* – до цієї категорії належать інновації, які вперше реалізуються в межах певної галузі економіки. Їхнє впровадження означає початок нового технологічного чи організаційного етапу в розвитку галузевого середовища. Такі інновації можуть спричинити структурні зрушення, появу нових стандартів і технологічних платформ.

*Інновації, нові для ринку (або світового ринку)* – це інновації, які мають глобальну новизну та здатні створити нові сегменти ринку або трансформувати існуючі. Вони зазвичай є результатом фундаментальних науково-дослідних розробок або проривних технологій. Для підприємства, що їх реалізує, це може означати набуття статусу технологічного лідера.

В таблиці 1.4 розглянемо ключові характеристики інновацій, нових для підприємства, для галузі та для ринку, у контексті виробничої діяльності.

Таблиця 1.4 – Порівняння інновацій за масштабом новизни

Критерій	Нові для підприємства	Нові для галузі	Нові для ринку
1	2	3	4
Рівень новизни	Локальний (внутрішній)	Середній (галузевий)	Високий (глобальний)
Джерело інновації	Існуючі рішення на ринку чи в інших підприємствах	Унікальні розробки, вперше застосовані в межах галузі	Результати фундаментальних досліджень або проривних технологій
Інноваційний ризик	Низький – рішення апробоване	Середній – невизначеність галузевого сприйняття	Високий – повна невідомість ринкової реакції
Рівень інвестицій	Помірний	Високий	Дуже високий

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Тривалість впровадження	Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова
Потреба в адаптації	Мінімальна – легко інтегрується	Висока – потребує галузевих стандартів	Максимальна – створення нових норм, інфраструктури
Потенціал конкурентних переваг	Тактичний – швидке підвищення ефективності	Стратегічний – лідерство в галузі	Проривний – домінування на нових ринках
Ймовірність масштабного ефекту	Обмежена	Висока – формування нових практик у галузі	Максимальна – зміна структури ринку
Приклади для ТОВ «ПРОФІ СТАН»	Впровадження ERP-системи, яку використовують конкуренти	Розробка нової моделі техніки на основі альтернативного приводу	Створення повністю автономної розумної сільгоспмашини

*Джерело: складено автором*

Поєднання інновацій різного масштабу дає змогу підприємству водночас підвищувати ефективність поточної діяльності (через впровадження апробованих рішень) та закладати фундамент для майбутнього стратегічного розвитку через участь у створенні нових галузевих і ринкових стандартів.

Інновації також класифікуються за тривалістю реалізації та горизонтом очікуваного ефекту, що дозволяє поділити їх на короткострокові, середньострокові та довгострокові. Цей підхід є важливим для стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства.

*Короткострокові інновації* – нововведення, реалізація яких можлива

протягом одного бюджетного циклу (зазвичай до 1 року), з швидким економічним ефектом. Вони охоплюють незначні технічні або організаційні зміни, модернізацію обладнання, покращення продукції. Основною перевагою є оперативність і невисокі витрати, хоча вплив на стратегічний розвиток є обмеженим.

*Середньострокові інновації* – впроваджуються у межах 1–3 років і передбачають глибші зміни у технологіях, структурі управління, продуктивній лінійці. Їхнє впровадження потребує планування, ресурсів та узгодження із середньостроковою стратегією підприємства. Ефект – стабілізація конкурентних позицій і зростання ефективності діяльності.

*Довгострокові інновації* – охоплюють горизонти понад 3–5 років, пов'язані з фундаментальними науково-технічними розробками, створенням нових ринків або трансформацією бізнес-моделі. Ці інновації є високоризиковими, капіталомісткими, але потенційно найбільш прибутковими й стратегічно значущими.

Застосування інновацій із різними часовими горизонтами дозволяє підприємству, такому як ТОВ «ПРОФІ СТАН», збалансовано поєднувати оперативну ефективність із довгостроковим зростанням.

Інновації можна класифікувати за джерелом фінансування на власні, залучені та бюджетні, що визначає джерела ресурсів для реалізації інноваційних проектів.

*Власні інновації* – це нововведення, що фінансуються за рахунок власних коштів підприємства, зокрема прибутку, амортизаційних відрахувань або заощаджень. Вони характеризуються високим рівнем контролю та гнучкості, однак можуть бути обмежені ресурсами підприємства, особливо для великих і капіталомістких проектів.

*Залучені інновації* – це інноваційні проекти, що фінансуються через залучення сторонніх ресурсів, таких як кредити, інвестиції приватних осіб або партнерств. Залучені кошти дозволяють реалізувати масштабні проекти без витрачання власних ресурсів, але зумовлюють необхідність повернення

коштів та можуть призвести до втрати контролю над частиною активів.

*Бюджетні інновації* – це інновації, що фінансуються за рахунок державних або місцевих бюджетів, грантів та субсидій. Зазвичай такі інновації підтримують стратегічно важливі для країни чи регіону напрямки, зокрема в галузі науки та техніки. Однак підприємства, що залежать від бюджетних коштів, можуть зіткнутися з бюрократичними перепонами та низькою передбачуваністю фінансування.

Ця класифікація допомагає підприємствам, таким як ТОВ «ПРОФІ СТАН», правильно обирати джерела фінансування для інновацій, залежно від масштабу проекту та стратегічних цілей.

Інноваційна активність підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Їхній вплив може бути як позитивним, так і стримуючим (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Внутрішні та зовнішні чинники впливу на формування інноваційної активності підприємства

*Джерело: складено автором*

Інноваційна діяльність виступає ключовим чинником підвищення ефективності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності виробничих підприємств. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та екологічного тиску впровадження інновацій стає не просто бажаним, а необхідним елементом стратегії розвитку. Проте інноваційна активність супроводжується як очевидними перевагами, так і низькою об'єктивних труднощів, які можуть впливати на її результативність. На рисунку 1.2 представлено порівняльний аналіз основних переваг та недоліків

впровадження інновацій на виробничому підприємстві.

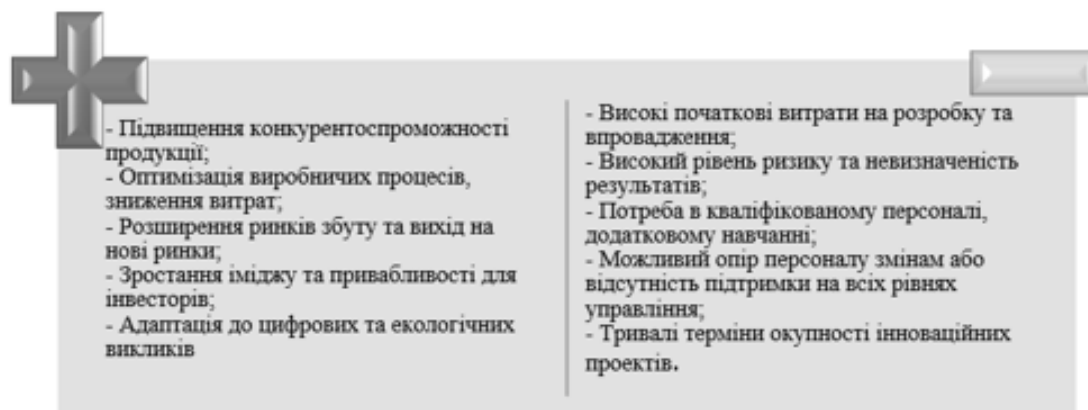


Рисунок 1.2 – Переваги та недоліки впровадження інновацій на виробничому підприємстві

*Джерело: складено автором*

Отже, впровадження інновацій на виробничому підприємстві, зокрема такому як ТОВ «ПРОФІ СТАН», має значний позитивний потенціал – від підвищення ефективності виробництва до розширення ринкових можливостей. Водночас, інноваційні зміни пов'язані з певними ризиками: фінансовими, організаційними та кадровими. Це вимагає системного підходу до планування, підтримки змін з боку керівництва та стратегічного управління інноваційними процесами для досягнення стійкого розвитку підприємства.

## **1.2. Підходи до формування інноваційної стратегії розвитку виробничого підприємства**

Формування інноваційної стратегії є ключовим елементом загальної системи стратегічного управління підприємством. У сучасних умовах швидких технологічних змін та високої конкуренції інноваційна стратегія набуває пріоритетного значення, оскільки вона визначає напрями, масштаби й темпи оновлення продукції, технологій, організаційних рішень та управлінських процесів. Вона має забезпечити адаптивність, гнучкість і здатність підприємства до розвитку на основі нововведень.

Існує кілька концептуальних підходів до формування інноваційної стратегії, ключові з яких наведено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Концептуальні підходи до формування

інноваційної стратегії розвитку виробничого підприємства

*Джерело: складено автором*

*Ресурсний підхід* до формування інноваційної стратегії розвитку підприємства акцентує увагу на внутрішніх можливостях організації, таких як фінансові, людські та технологічні ресурси. Цей підхід передбачає стратегічне планування інновацій на основі існуючих та потенційних ресурсів підприємства, що дає можливість оптимізувати їх використання та забезпечити ефективне впровадження інновацій. Застосування ресурсного підходу передбачає, що підприємство використовує свої наявні сили, щоб мінімізувати витрати на інноваційні проекти, знизити ризики та підвищити свою конкурентоспроможність. На рисунку 1.4 наведено особливості застосування, на виробничому підприємстві, ресурсного підходу.

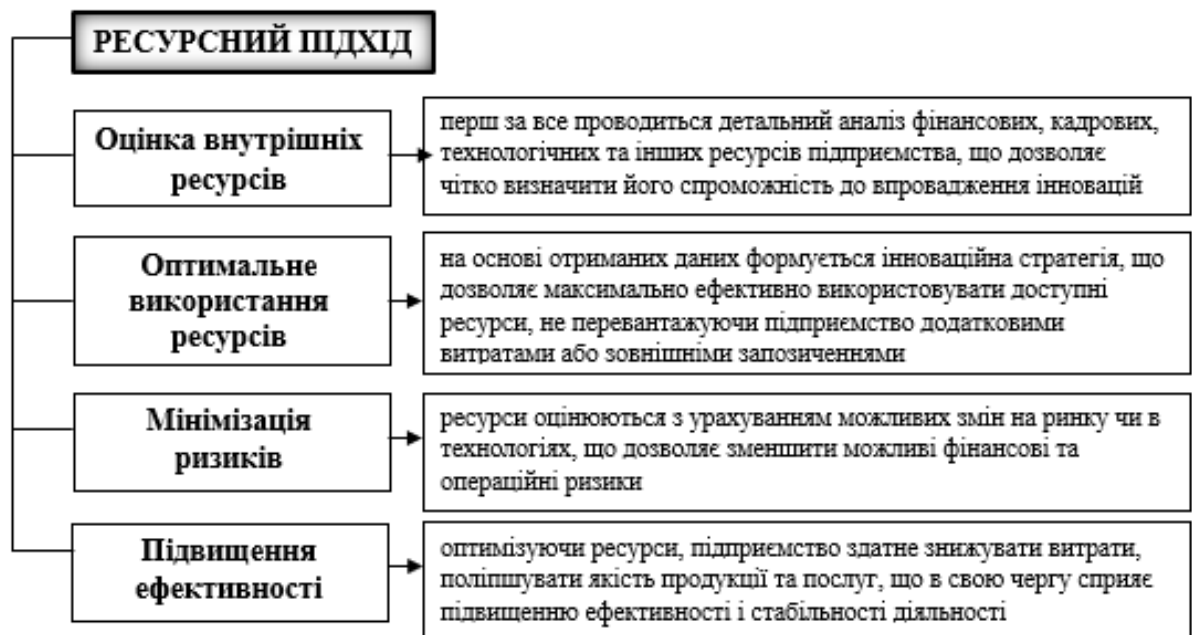


Рисунок 1.4 – Ключові особливості ресурсного підходу

Джерело: складено автором

В таблиці 1. 5 розглянемо переваги та недоліки використання ресурсного підходу на виробничих підприємствах

Таблиця 1.5 – Ключові переваги та недоліки ресурсного підходу на виробничому підприємстві

Переваги	Недоліки
1	2
<i>Ефективне використання наявних ресурсів</i> — підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування, що знижує фінансові ризики.	<i>Обмеження ресурсами</i> — підприємство може бути обмежене в можливостях масштабування інновацій через обмеженість наявних ресурсів.
<i>Зниження витрат на інновації</i> — використання внутрішніх ресурсів дозволяє знижувати витрати на зовнішні інвестиції чи кредити.	<i>Невисока гнучкість</i> — стратегія обмежується наявними ресурсами, що може ускладнити швидку адаптацію до змін на ринку чи в технологіях.

Продовження таблиці 1.5

1	2
<i>Мінімізація зовнішніх ризиків</i> — відсутність потреби у зовнішніх фінансових джерелах (кредити, інвестиції) зменшує залежність від зовнішніх економічних факторів.	<i>Необхідність постійного контролю ресурсів</i> — для забезпечення ефективності потрібен постійний моніторинг і управління внутрішніми ресурсами.
<i>Стабільність фінансової ситуації</i> — низька заборгованість та збалансованість фінансів дозволяє підприємству підтримувати стабільність.	<i>Повільне впровадження інновацій</i> — через обмеженість ресурсів, інноваційні проекти можуть реалізовуватись повільніше порівняно з іншими підприємствами, що мають доступ до зовнішнього фінансування.
<i>Зниження зовнішньої залежності</i> — мінімізація залучення зовнішніх інвесторів дозволяє підприємству зберігати більший контроль над своїми рішеннями.	<i>Обмежений потенціал для великих інновацій</i> — для великих проектів може не вистачити внутрішніх ресурсів, що знижує здатність до глобальних інноваційних змін.

*Джерело: складено автором*

Ресурсний підхід є дуже ефективним для підприємств, які мають стійкі фінансові та технологічні бази, здатні з мінімальними витратами впроваджувати інноваційні зміни. Він дозволяє мінімізувати зовнішні ризики і зберігати стабільність у фінансовій сфері, але водночас обмежує потенціал для масштабних чи дуже інноваційних змін.

Для ТОВ «ПРОФІ СТАН» ресурсний підхід може стати основою інноваційної стратегії, якщо підприємство має достатньо внутрішніх ресурсів для впровадження інновацій, а також готове враховувати можливі обмеження цього підходу.

*Ринковий підхід* до формування інноваційної стратегії розвитку підприємства орієнтується на зовнішнє середовище, зокрема на попит споживачів, конкуренцію та зміни в ринкових умовах.

Основною метою цього підходу є реагування підприємства на зміни в ринку, що можуть виникати внаслідок розвитку нових технологій, змін у законодавстві, коливань економічних умов або поведінки споживачів. Ринковий підхід передбачає адаптацію продукції або послуг підприємства до потреб та вимог споживачів, а також швидку реакцію на зміни в конкурентному середовищі.

На рисунку 1.5 наведені особливості ринкового підходу.

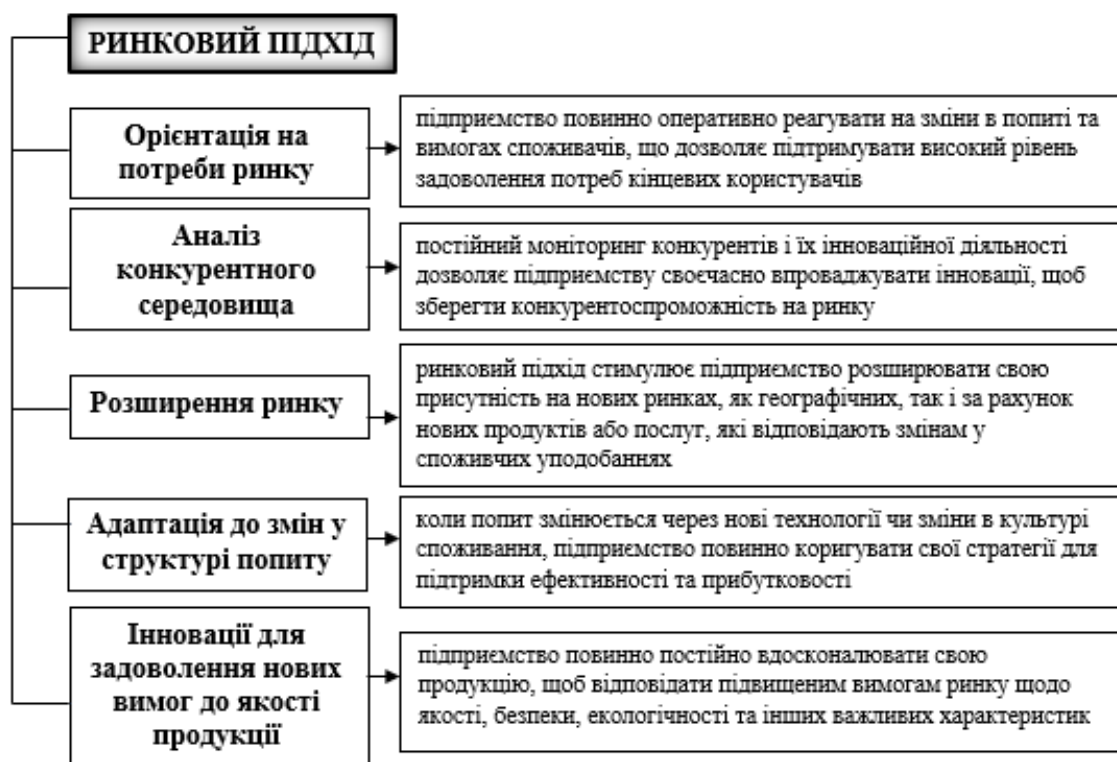


Рисунок 1.5 – Ключові особливості ринкового підходу

*Джерело: складено автором*

В таблиці 1.6 розглянемо переваги та недоліки використання ринкового підходу на виробничих підприємствах

Таблиця 1.6 – Ключові переваги та недоліки ринкового підходу на виробничому підприємстві

Переваги 1	Недоліки 2
<i>Висока орієнтація на потреби споживачів – підприємство постійно адаптує свою продукцію до змінюваних вимог ринку, що дозволяє задовольняти актуальні потреби клієнтів.</i>	<i>Високий рівень залежності від зовнішнього середовища – підприємство стає вразливим до коливань на ринку, змін у попиті та конкурентному середовищі.</i>
<i>Можливість швидкої адаптації до змін – оперативна реакція на зміни попиту або технологій дозволяє зберегти конкурентоспроможність та вигоду від нових можливостей.</i>	<i>Високі витрати на дослідження і розробки – необхідність постійного дослідження ринку і запуску нових продуктів може призвести до великих витрат на інновації.</i>
<i>Збільшення ринкової частки – через орієнтацію на нові потреби споживачів підприємство може займати нові ринки або розширювати свою присутність на існуючих.</i>	<i>Зміна фокуса стратегічних цілей – постійні зміни ринкових умов можуть призводити до необхідності частих коригувань стратегії, що ускладнює її реалізацію та прогнозування.</i>

Продовження таблиці 1.6

1	2
<i>Поліпшення конкурентоспроможності – своєчасна реакція на інновації конкурентів дозволяє утримувати лідируючі позиції в галузі.</i>	<i>Невизначеність результатів – ринкові умови можуть швидко змінюватися, що ускладнює прогнозування результатів інновацій та їх вплив на бізнес.</i>
<i>Покращення іміджу компанії – підприємство, яке постійно вдосконалює свою продукцію під потреби ринку, має шанс здобути хорошу репутацію серед споживачів та інвесторів.</i>	<i>Залежність від наявних інфраструктурних і технологічних можливостей – швидка адаптація до ринкових змін може вимагати суттєвих інвестицій в модернізацію виробничих потужностей.</i>

*Джерело: складено автором*

Ринковий підхід є важливим інструментом для формування інноваційної стратегії підприємства, оскільки він орієнтує організацію на ефективну адаптацію до змін в попиті, конкурентному середовищі та загальних тенденціях на ринку. Застосування цього підходу допомагає підвищити конкурентоспроможність і задоволення потреб споживачів. Однак, цей підхід також має певні недоліки, зокрема залежність від зовнішніх факторів та потребу в значних витратах на дослідження та розробки.

ТОВ «ПРОФІ СТАН», застосовуючи ринковий підхід, може посилити свою позицію на ринку сільськогосподарської техніки та комплектуючих, але необхідно враховувати всі ризики та витрати, що супроводжують інноваційний процес.

*Технологічний підхід* до формування інноваційної стратегії передбачає пріоритетність впровадження новітніх технологій, автоматизації, модернізації виробничих потужностей і використання технічних досягнень у виробничому процесі. Він ґрунтується на тому, що саме технологічні інновації є ключовим драйвером підвищення продуктивності, якості продукції, енергоефективності та загальної конкурентоспроможності підприємства.

Цей підхід особливо актуальний для виробничих компаній, таких як ТОВ «ПРОФІ СТАН», які функціонують у динамічному середовищі і прагнуть до оновлення обладнання та впровадження індустрії 4.0.

На рисунку 1.6 наведені основні характеристики технологічного підходу:



Рисунок 1.6 – Ключові характеристики технологічного підходу

*Джерело: складено автором*

В таблиці 1.7 розглянемо переваги та недоліки використання технологічного підходу на виробничих підприємствах

Таблиця 1.7 – Ключові переваги та недоліки технологічного підходу на виробничому підприємстві

Переваги	Недоліки
<i>Значне підвищення продуктивності праці – автоматизація та модернізація дозволяють зменшити час циклу виробництва.</i>	<i>Високі інвестиційні витрати – закупівля, встановлення та налаштування нових технологій потребують значних фінансових ресурсів.</i>
<i>Покращення якості продукції – сучасні технології забезпечують точність, стабільність та зменшення дефектів.</i>	<i>Потреба в висококваліфікованому персоналі – для обслуговування складного обладнання потрібні фахівці, яких складно знайти або підготувати.</i>
<i>Зниження виробничих витрат у довгостроковій перспективі – ефективніше використання ресурсів, зменшення втрат.</i>	<i>Високі ризики технологічного відставання – швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення, інакше інвестиції швидко втрачають актуальність.</i>
<i>Покращення екологічності виробництва – нові технології зазвичай є енергоефективними та менш шкідливими для довкілля.</i>	<i>Складність інтеграції нових рішень у наявну систему – іноді потрібно повністю перебудувувати виробничі процеси.</i>
<i>Підвищення репутації та інвестиційної привабливості – технологічно оновлене підприємство викликає більше довіри у партнерів, клієнтів і інвесторів.</i>	<i>Значні терміни окупності інвестицій – ефект від технологічних інновацій може проявлятися не відразу.</i>

*Джерело: складено автором*

Технологічний підхід є надзвичайно важливим для виробничих підприємств, які прагнуть підвищити ефективність, якість продукції та зменшити витрати у перспективі. Для ТОВ «ПРОФІ СТАН», що працює у сфері виготовлення сільськогосподарської техніки та устаткування, цей підхід дозволяє модернізувати виробництво, забезпечити відповідність сучасним вимогам ринку та посилити позиції в конкурентному середовищі. Однак необхідно враховувати значні капіталовкладення, потребу в професійних кадрах і потенційні ризики швидкого морального старіння технологій.

*Інтегральний (системний) підхід* до формування інноваційної стратегії розвитку підприємства є най комплекснішим серед сучасних стратегічних підходів. Він базується на поєднанні основних принципів ресурсного, ринкового, технологічного та інших підходів, що дозволяє підприємству забезпечити гармонійний, адаптивний та довгостроково ефективний розвиток.

Цей підхід передбачає системне бачення діяльності підприємства як

єдиного організму, у якому інновації повинні бути інтегровані у всі ключові функціональні сфери – виробництво, управління, маркетинг, фінанси, персонал. Така модель особливо ефективна для підприємств, які функціонують в умовах динамічного середовища, мають амбітні цілі зростання та прагнуть забезпечити сталі конкурентні переваги.

На рисунку 1.7 наведені основні характеристики інтегрального підходу.

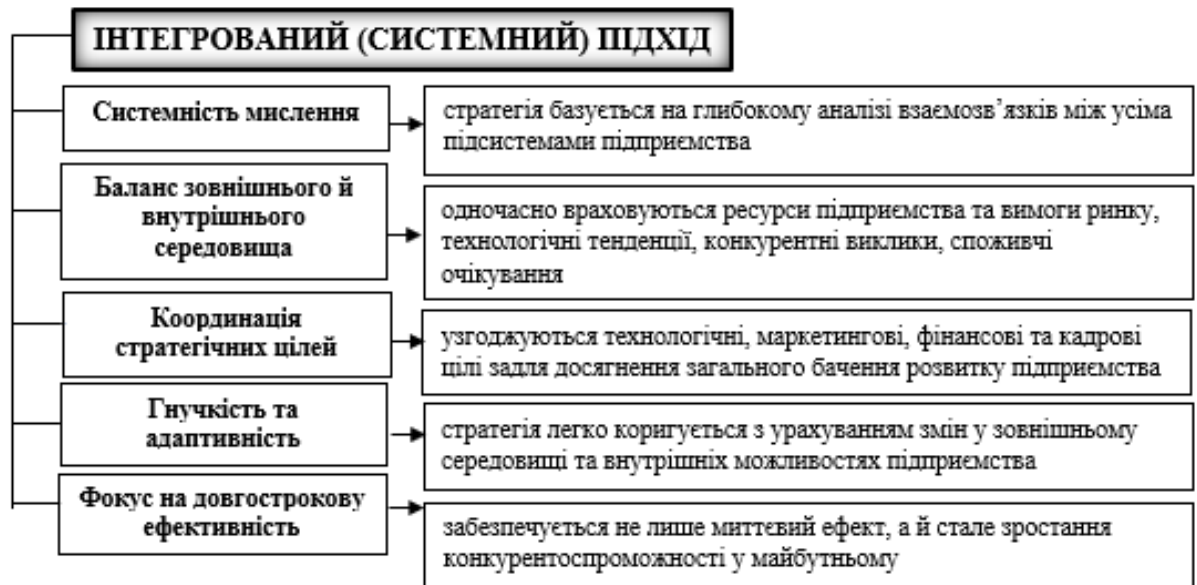


Рисунок 1.7 – Ключові характеристики інтегрованого підходу

*Джерело: складено автором*

В таблиці 1.8 розглянемо переваги та недоліки використання системного підходу на виробничих підприємствах

Таблиця 1.8 – Ключові переваги та недоліки інтегрального підходу на виробничому підприємстві

Переваги	Недоліки
<i>Комплексне охоплення всіх аспектів діяльності підприємства – дозволяє уникнути вузькості мислення та досягати балансу між цілями.</i>	<i>Висока складність реалізації – потребує координації між усіма підрозділами, що ускладнює управління процесом.</i>
<i>Збалансований розвиток – враховуються як поточні потреби, так і стратегічні орієнтири.</i>	<i>Підвищені вимоги до управлінських компетенцій – менеджери повинні мати системне бачення і високий рівень стратегічного мислення.</i>
<i>Підвищення адаптивності підприємства до змін – інтеграція різних підходів сприяє кращій реакції на зовнішні виклики.</i>	<i>Велика тривалість підготовчого етапу – аналіз, планування та узгодження елементів системи вимагають значного часу.</i>
<i>Ефективне використання ресурсів – оптимізується структура ресурсного забезпечення завдяки аналізу всіх напрямів.</i>	<i>Можливість конфлікту інтересів між підрозділами – через інтеграцію можуть виникати суперечності в пріоритетах.</i>
<i>Підвищення інноваційного потенціалу – завдяки об'єднанню ресурсів, ідей та зусиль усіх підрозділів підприємство стає більш інноваційно активним.</i>	<i>Складність моніторингу та контролю – відстеження ефективності інновацій у всіх сферах вимагає комплексної системи управління.</i>

*Джерело: складено автором*

Інтегральний підхід є найбільш перспективним і стратегічно вивіреном для сучасного виробничого підприємства, зокрема для ТОВ «ПРОФІ СТАН». Він дозволяє синхронізувати інноваційну діяльність у технологічній, управлінській, маркетинговій та ресурсній сферах. Однак для ефективної реалізації цього підходу потрібні високий рівень управлінської зрілості, узгодженість між підрозділами та здатність гнучко реагувати на динамічні зміни ринкового середовища. За належного впровадження інтегральний підхід здатен забезпечити довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

Кожен із розглянутих підходів має свої переваги й обмеження, тому вибір конкретної стратегії має базуватись на глибокому аналізі внутрішнього стану підприємства, його цілей, позицій на ринку, а також загальних тенденцій у галузі. Для виробничих підприємств, таких як ТОВ «ПРОФІ СТАН», найбільш ефективною вважається системна стратегія, орієнтована на послідовне оновлення продукції, технологій та організаційних структур із

врахуванням ринкової динаміки.

### 1.3. Методичні основи оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства

Оцінювання ефективності інноваційної стратегії є ключовим етапом управління інноваційною діяльністю, що дозволяє встановити доцільність прийнятих стратегічних рішень, виявити їх вплив на загальні результати господарської діяльності підприємства та коригувати подальший курс розвитку. Успішність реалізації інноваційної стратегії визначається не лише впровадженням нових технологій чи продуктів, а й здатністю підприємства забезпечити економічну, організаційну та соціальну результативність змін.

Методичний інструментарій оцінювання ефективності інноваційної стратегії базується на принципах системності, комплексності, динамічності та адаптивності. На рисунку 1.8 наведено основні методи оцінки ефективності інноваційної стратегії.



Рисунок 1.8 – Ключові методи оцінки ефективності інноваційної стратегії на виробничому підприємстві

*Джерело: складено автором на основі загальноприйнятих даних*

*Економічні методи* оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства посідають центральне місце в системі управління інноваційною діяльністю, оскільки дозволяють об'єктивно визначити фінансову

доцільність реалізації інноваційних проектів. Зазначені в таблиці 1.9 методи ґрунтуються на використанні кількісних показників, що відображають співвідношення між витратами на інновації та отриманими результатами, а також враховують чинник часу та рівень ризику.

Таблиця 1.9 – Показники оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства

№	Назва показника	Сутність / призначення	Формула розрахунку	Одиниця виміру
1	Рентабельність інновацій	Визначає ефективність витрат на інноваційні заходи	$R_i = \frac{\text{Прибуток від інновацій}}{\text{Витрати на інновації}} \times 100\%$	%
2	Період окупності інновацій	Час, за який інвестиції в інновації повертаються	$T = \frac{\text{Інвестиції в інновації}}{\text{Середньорічний прибуток від інновацій}}$	років
3	Чиста приведена вартість (NPV)	Визначає загальну економічну вигоду проекту з урахуванням дисконту	$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$	грошової одиниці
4	Внутрішня норма дохідності (IRR)	Ставка дисконту, при якій NPV = 0	Визначається ітераційним методом	%
5	Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації	Відображає рівень оновлення продукції та її вплив на продажі	$\text{ЧІП} = \frac{\text{Обсяг реалізації нової продукції}}{\text{Загальний обсяг реалізації}} \times 100\%$	%
6	Індекс інноваційної активності	Комплексний показник залучення підприємства до інноваційної діяльності	$I_i = \frac{\text{Кількість інновацій}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	одиниці на 1 працівника
7	Показник підвищення продуктивності праці	Визначає вплив інновацій на зростання ефективності праці	$\text{ПП} = \frac{\text{Виручка після впровадження}}{\text{Кількість працівників}}$	грн/ працівника
8	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Визначає інтенсивність технічного оновлення виробництва	$K_o = \frac{\text{Вартість нових ОЗ}}{\text{Загальна вартість ОЗ на кінець періоду}} \times 100\%$	%

Джерело: складено автором на основі загальноприйнятих даних

Ці показники доцільно застосовувати в комплексі, оскільки вони

охоплюють фінансові, виробничі та ринкові аспекти впровадження інновацій. Вони можуть бути адаптовані під специфіку підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН», враховуючи доступність фінансової та управлінської звітності.

*Порівняльні методи* оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства ґрунтуються на принципі зіставлення кількісних та якісних показників, що дозволяє виявити динаміку змін у результатах господарської діяльності внаслідок упровадження інновацій. Основна ідея цих методів полягає у порівнянні фактичних результатів до і після реалізації інноваційних заходів, а також у співставленні отриманих показників із відповідними значеннями в інших підприємств – як безпосередніх конкурентів, так і представників галузі в цілому.

Найбільш поширеним підходом є діахронний аналіз, який передбачає порівняння ключових показників діяльності підприємства у часовій динаміці. Зокрема, аналізується рівень рентабельності, продуктивність праці, обсяги реалізації, інноваційна активність, частка нової продукції в загальному обсязі продажів до та після впровадження інноваційної стратегії. Такий аналіз дозволяє встановити, наскільки результативними виявилися впроваджені заходи та які зміни відбулися у фінансово-економічному стані підприємства.

Іншим важливим інструментом є синхронний або міжгосподарський аналіз, що полягає у співставленні показників досліджуваного підприємства із середньогалузевими стандартами або результатами діяльності конкуруючих підприємств. Такий підхід дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності та ефективності інноваційної стратегії в умовах конкретного ринкового середовища. Зіставлення зі статистичними даними за галузю або з результатами лідерів ринку дає змогу виявити стратегічні переваги та слабкі місця підприємства.

До переваг порівняльних методів належить їхня доступність, простота застосування та висока інформативність, особливо при наявності якісної статистичної та фінансової звітності. Водночас, обмеженням методу є залежність від точності й достовірності вихідних даних, а також вплив

зовнішніх факторів, які можуть спотворювати об'єктивність порівняння.

Загалом, порівняльні методи доцільно використовувати як інструмент практичної перевірки ефективності інноваційної стратегії, доповнюючи економічні розрахунки реальними прикладами змін у діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень та їх адаптацію до ринкових умов.

*Балансово-результативний метод* оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства є інтегрованим інструментом, який передбачає всебічний аналіз зміни фінансово-господарських показників у результаті впровадження інновацій. Його сутність полягає у співставленні «входів» – тобто витрат, що були понесені на розробку та реалізацію інноваційної стратегії (капіталовкладення, витрати на НДДКР, впровадження нових технологій, навчання персоналу тощо) – з «виходами», які проявляються у зростанні обсягів виробництва, збільшенні прибутку, розширенні ринку збуту, підвищенні рентабельності та зменшенні витрат на одиницю продукції.

Застосування цього методу ґрунтується на формуванні відповідної аналітичної моделі, яка дозволяє простежити причинно-наслідковий зв'язок між здійсненими інноваційними заходами та змінами у показниках результативності діяльності підприємства. Особливу увагу в межах методики приділяють балансуванню витрат і результатів у коротко- та довгостроковій перспективі, що дає змогу уникнути хибних управлінських висновків, зосереджених лише на короткотермінових вигодах.

Ключовими елементами аналізу в межах балансово-результативного підходу є динаміка:

- загального прибутку підприємства;
- собівартості та витрат на одиницю продукції;
- рівня інноваційної активності;
- частки нової або оновленої продукції в загальному обсязі виробництва;

– позицій підприємства на ринку (частка ринку, лояльність споживачів, нові сегменти збуту).

Перевагою цього підходу є його здатність надати комплексну оцінку інноваційної стратегії з урахуванням не лише фінансових, а й виробничих, ринкових та організаційних результатів. Метод дозволяє адаптувати оцінку до особливостей діяльності конкретного виробничого підприємства, зокрема враховувати галузеву специфіку, масштаб інновацій, етап життєвого циклу продукції та інші критично важливі чинники.

Загалом, балансово-результативний метод є ефективним засобом обґрунтування ефективності інноваційної стратегії на макро- та мікрорівнях, що сприяє підвищенню об'єктивності управлінських рішень, зниженню ризиків інноваційних провалів і формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

*Метод експертних оцінок* є одним із ключових якісних інструментів оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства, що ґрунтується на систематизованому зборі та аналізі думок досвідчених фахівців — як внутрішніх (працівників підприємства, керівників підрозділів, інженерів), так і зовнішніх (незалежних консультантів, науковців, представників галузевих організацій). Цей метод застосовується в умовах обмеженої або відсутньої кількісної інформації, зокрема на ранніх етапах розробки інноваційної стратегії або при оцінюванні перспективних, високоризикових напрямів розвитку.

Експертні оцінки дозволяють встановити рівень інноваційності підприємства, ступінь готовності до змін, прогнозувати потенційний ефект від упровадження інновацій, а також ідентифікувати ризики, пов'язані з технологічними, фінансовими, ринковими чи соціальними аспектами. Метод базується на принципах колегіальності, компетентності та обґрунтованості суджень. Залежно від цілей дослідження можуть застосовуватися різні форми експертного опитування — анкетування, інтерв'ю, «Дельфі»-метод, мозковий штурм тощо.

Зазвичай експертам пропонується оцінити вплив певних чинників за шкалою бальної оцінки або за допомогою парних порівнянь. Отримані дані піддаються узагальненню та математичній обробці (середні оцінки, коефіцієнти вагомості, індекси), що дозволяє зменшити суб'єктивність і забезпечити об'єктивніше уявлення про очікувані результати інноваційних перетворень.

Основними перевагами методу експертних оцінок є його гнучкість, оперативність, можливість охопити складні, слабоформалізовані аспекти інноваційної діяльності, які не піддаються кількісному аналізу. Разом із тим, його недоліками є залежність від рівня кваліфікації експертів, суб'єктивність суджень, необхідність ретельного добору учасників і дотримання процедур контролю якості оцінювання.

Таким чином, метод експертних оцінок відіграє важливу роль у формуванні та моніторингу інноваційної стратегії підприємства, особливо в умовах високої невизначеності та швидких змін у зовнішньому середовищі, дозволяючи врахувати не лише економічні, а й соціальні та технологічні аспекти ефективності впровадження інновацій.

*SWOT-аналіз* – допомагає оцінити сильні й слабкі сторони інноваційної стратегії, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її ефективність.

*Метод ключових показників ефективності* (Key Performance Indicators, KPI) є сучасним інструментом стратегічного управління, що широко застосовується для оцінки результативності впровадження інноваційної стратегії на виробничих підприємствах. Суть методу полягає у визначенні системи кількісних та якісних індикаторів, які відображають ступінь досягнення встановлених цілей інноваційного розвитку. Ці показники формуються відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства, враховуючи його галузеву специфіку, ресурсний потенціал, інноваційний цикл та ринкове середовище.

Перевагою застосування KPI є можливість регулярного моніторингу

прогресу реалізації інноваційної стратегії, своєчасного виявлення відхилень від запланованих параметрів та оперативного коригування управлінських рішень. Важливим є також забезпечення прозорості та об'єктивності оцінювання, що сприяє підвищенню мотивації персоналу і формуванню результативної корпоративної культури.

У контексті виробничого підприємства, яке впроваджує інноваційну стратегію, метод КРІ дозволяє здійснювати цілеспрямоване управління результатами, забезпечити зворотний зв'язок у системі стратегічного планування та сформуванню підґрунтя для підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації процесів і досягнення сталого конкурентного розвитку.

Основними критеріями оцінки ефективності інноваційної стратегії є:

- 1) фінансова результативність – приріст прибутку, рентабельність інвестицій, зростання обсягів реалізації.
- 2) технологічна ефективність – зниження витрат на одиницю продукції, підвищення якості, зменшення циклу виробництва.
- 3) соціальна ефективність – підвищення кваліфікації персоналу, створення нових робочих місць, покращення умов праці.
- 4) ринкова ефективність – розширення ринку збуту, зростання частки ринку, підвищення задоволеності споживачів.
- 5) інноваційна активність – кількість і частка нових продуктів, технологій, процесів.

Методичне оцінювання ефективності інноваційної стратегії дає змогу підприємству не лише контролювати процес реалізації інновацій, а й приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації напрямів розвитку. Для виробничих підприємств, зокрема таких як ТОВ «ПРОФІ СТАН», застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності дозволяє досягти стратегічної стійкості, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову економічну ефективність інноваційної діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ІННОВАЦІЙНОСТІ НА ТОВ «ПРОФІ СТАН»

#### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

ТОВ «ПРОФІ СТАН» було засноване в січні 2007 року на базі частини заводу «Червона зірка». З того часу підприємство стало важливим гравцем на ринку виробництва сільськогосподарської техніки та промислового устаткування. Виробничі площі підприємства складають 5800 м<sup>2</sup>, на яких розміщено більше 100 одиниць високотехнологічного обладнання, серед якого металообробне, пресове, зварювальне, вантажопідйомне та інше спеціалізоване устаткування. Завдяки наявності цього обладнання підприємство здатне виконувати широкий спектр технологічних процесів, таких як розкрій, гнуття, штампування, фрезерування, зварювання, термообробка металу та інші, що дозволяє задовольняти вимоги навіть найвибагливіших клієнтів.

У складі ТОВ «ПРОФІ СТАН» також функціонує виробничо-технологічне бюро, яке займається розробкою необхідної документації для нових технологій та специфічного обладнання. Це важливий структурний підрозділ, який дозволяє підприємству підтримувати високий рівень інноваційності і конкурентоспроможності.

Технічна база підприємства забезпечує високу якість продукції, а також можливість виготовлення індивідуальних замовлень відповідно до специфікацій клієнтів. Вся продукція сільськогосподарського призначення, вироблена на підприємстві, підпадає під програму компенсації до 40% вартості для вітчизняних виробників, що значно підвищує привабливість продукції на внутрішньому ринку.

Зараз ТОВ «ПРОФІ СТАН» знаходиться за адресою: Україна, м.

Кропивницький, вул. Київська, 2-Б, і на підприємстві працює близько 50 висококваліфікованих працівників, включаючи інженерно-технічний персонал. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в потребах ринку, здійснювати модернізацію технологічного процесу та забезпечувати високу якість кінцевої продукції.

Важливим аспектом функціонування підприємства є чітка організація управлінських та виробничих процесів, що регулюються Статутом ТОВ «ПРОФІ СТАН». Статут є основним документом, який визначає правові та організаційні рамки діяльності підприємства, зокрема його права, обов'язки та відповідальність, а також регулює питання, що стосуються управління майном, розподілу прибутку, покриття збитків та інших фінансових аспектів.

У своєму Статуті підприємство чітко визначає основні види діяльності (рис. 2.1), цілі та предмет діяльності, які включають виробництво техніки та обладнання для сільського господарства, а також надання послуг у цій сфері (рис. 2.2). Такі норми, як визначення форм і методів господарської діяльності, порядок формування майна та розподілу прибутку, а також правила взаємодії з партнерами і постачальниками, є фундаментальними для успішної роботи підприємства.

## Основні види діяльності підприємства

- проектування та виготовлення сільськогосподарської техніки;
- проектування, виготовлення і монтаж різних видів металоконструкцій;
- проектування і виготовлення нестандартного устаткування, комплексів і агрегатів;
- капітальний ремонт металообробного, ковальсько-пресового, підйомно-транспортного та інших видів обладнання, сільгосптехніки.

Рисунок 2.1 – Основні види діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: побудовано автором за матеріалами Додатку А

## Цілі діяльності підприємства

- спрямування матеріальних та фінансових ресурсів Учасників Товариства на здійснення економічної, технологічної та постачальницько-збутової діяльності;
- задоволення потреб підприємств всіх форм власності та громадян в продукції та послугах підприємства шляхом здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності;
- реалізації на основі одержаного прибутку інтересів Учасників, соціальних потреб трудового колективу підприємства

## Предмет діяльності підприємства

господарська діяльність з виконання робіт, надання послуг, виробництва продукції і товарів

Рисунок 2.2 – Основні цілі та предмет діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: побудовано автором за матеріалами Додатку А

Статут також регламентує порядок внесення змін до структури підприємства та процедуру ліквідації або реорганізації підприємства у разі необхідності, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Важливість Статуту для ТОВ «ПРОФІ СТАН» полягає в тому, що він не лише визначає юридичний статус підприємства, але й створює основу для ефективної організації управлінських, фінансових та виробничих процесів. Зміни в Статуті, які можуть бути внесені за рішенням Загальних зборів учасників, можуть стосуватися різноманітних аспектів діяльності підприємства, таких як зміни в управлінській структурі, внесення доповнень до виробничих напрямків, а також визначення нових умов для взаємодії з контрагентами.

Враховуючи сучасні тенденції в бізнесі, Статут ТОВ «ПРОФІ СТАН» є важливим інструментом для збереження фінансової стабільності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Завдяки чітко регламентованим процедурам управління, підприємство здатне швидко реагувати на зміни в економічній ситуації та адаптувати свої стратегії до нових вимог ринку. Статут також допомагає регулювати відносини між учасниками підприємства, що знижує ризики внутрішніх конфліктів і забезпечує стійке функціонування бізнесу в умовах сучасного економічного середовища.

Таким чином, значення Статуту не можна переоцінити, адже він є основою для стабільної і ефективної роботи ТОВ «ПРОФІ СТАН», дозволяючи підприємству не лише досягати своїх стратегічних цілей, а й забезпечувати правову захищеність та фінансову стабільність.

## **2.2. Аналіз фінансового та господарського потенціалу досліджуваного, виробничого підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»**

Аналіз фінансово-господарської характеристики виробничого підприємства є важливим етапом оцінювання його економічного стану, ефективності діяльності та потенціалу розвитку. У межах цього дослідження буде здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» – підприємства, що спеціалізується на виробництві

сільськогосподарської техніки та промислового устаткування.

Оцінка фінансового стану підприємства охоплюватиме період з 2020 по 2024 роки та ґрунтуватиметься на даних офіційної фінансової звітності, зокрема балансу (Звіту про фінансовий стан) і Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід).

Проведення комплексного аналізу дозволить виявити ключові тенденції в розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість, ліквідність, рентабельність та ділову активність ТОВ «ПРОФІ СТАН», а також сформулювати рекомендації для підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стабільності в майбутньому.

Розпочнемо дослідження з аналізу активів підприємства, дані яких наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз активів підприємства за досліджуваний період

Показники	На кінець року					Абс. відх. 2024-2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Необоротні активи</b>						
Основні засоби	3582,8	3585,9	4515,7	5130,4	4707,4	1124,6
первісна вартість	5211,9	5580,7	7120,8	8522,7	8841,6	3629,7
знос	1629,1	1994,8	2605,1	3392,3	4134,2	2505,1
<b>Усього за розділом I</b>	<b>3582,8</b>	<b>3585,9</b>	<b>4515,7</b>	<b>5130,4</b>	<b>4707,4</b>	<b>1124,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	3038,0	3329,2	5023,4	9289,2	13107,0	10069
у тому числі готова продукція	534,8	1464,1	838,2	4686,9	5827,4	5292,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2274,5	1518,4	2240,0	3498,6	3654,0	1379,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	138,2	254,8	3,8	249,1	-	-
у тому числі з податку на прибуток	137,6	254,8	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	490,4	979,8	1259,7	1092,2	864,9	374,5
Гроші та їх еквіваленти	1850,9	2498,4	3778,8	3045,0	3174,9	1324
Витрати майбутніх періодів	10,0	10,0	10,0	37,7	37,7	27,7
Інші оборотні активи	358,6	54,7	48,5	150,9	96,9	-261,7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>8160,6</b>	<b>8645,3</b>	<b>12364,2</b>	<b>17362,7</b>	<b>20935,4</b>	<b>12775</b>

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г,Д,Е

Детальний аналіз активів ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період 2020–2024

років дозволяє оцінити, як динаміку змін майнового стану підприємства, так і трансформацію їхньої структури (рис. 2.3).

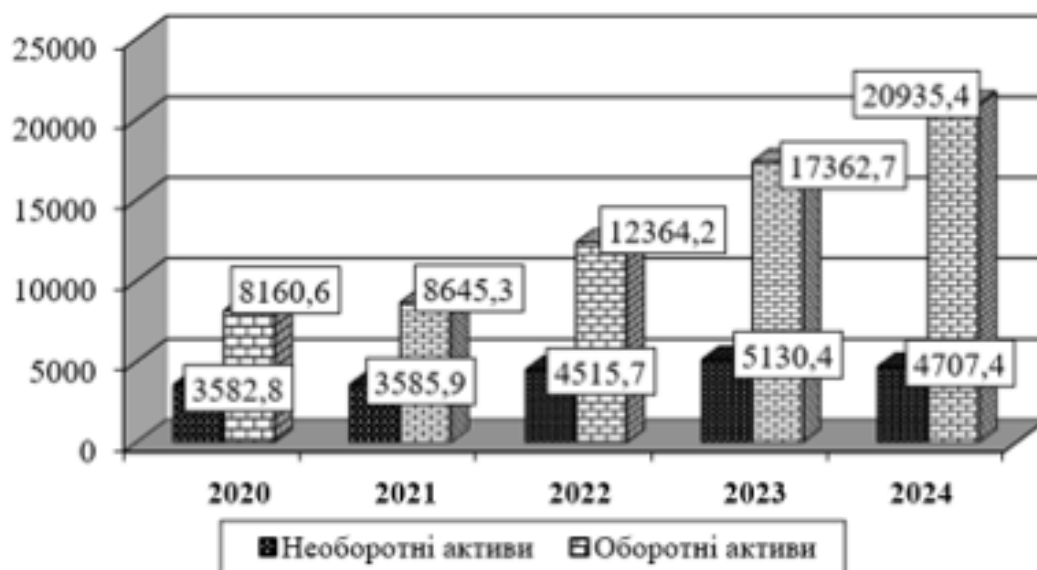


Рисунок 2.3 – Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу ТОВ «ПРОФІ СТАН»

*Джерело: побудовано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е*

За результатами проведеного аналізу необоротних активів бачимо, що упродовж аналізованого періоду вартість основних засобів зростає з 3582,8 тис. грн у 2020 році до 4707,4 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 1124,6 тис. грн. Показник первісної вартості основних засобів демонструє стабільне зростання (на 3629,7 тис. грн за п'ять років), що свідчить про оновлення або розширення виробничих потужностей. Одночасно спостерігається збільшення суми зносу основних засобів на 2505,1 тис. грн, що свідчить як про активну експлуатацію наявних активів, так і про природне старіння частини основних фондів.

У цілому збільшення валової вартості основних засобів є позитивною ознакою розвитку підприємства, хоча прискорене зростання зносу вимагає підвищеної уваги до оновлення основних фондів у майбутньому.

У структурі оборотних активів протягом досліджуваного періоду простежується значне зростання, зокрема:

- загальний обсяг оборотних активів зріс з 8160,6 тис. грн у 2020 році

до 20935,4 тис. грн у 2024 році, тобто на 12775 тис. грн. Це свідчить про істотне нарощення обігового капіталу;

- найбільш динамічне зростання продемонстрували запаси, які збільшилися на 10069 тис. грн. Особливо вражаючим є приріст готової продукції (з 534,8 тис. грн до 5827,4 тис. грн), що вказує на накопичення виробничих результатів;

- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги зросла на 1379,5 тис. грн, що може свідчити як про розширення обсягів реалізації, так і про певні ризики уповільнення оборотності коштів;

- інша поточна дебіторська заборгованість, навпаки, продемонструвала більш помірне зростання;

- залишки грошових коштів та їх еквівалентів збільшилися на 1324 тис. грн, що забезпечує додаткову ліквідність підприємства.

Позитивною тенденцією є стабільний рівень витрат майбутніх періодів та скорочення інших оборотних активів, що свідчить про концентрацію ресурсів у більш ліквідних та стратегічно важливих статтях балансу.

У цілому за період 2020–2024 років активи ТОВ «ПРОФІ СТАН» демонструють позитивну динаміку зростання, що свідчить про розвиток виробничого потенціалу та розширення ринкових можливостей підприємства. Структура активів змістилася у бік збільшення частки оборотних активів, що є характерною ознакою активного виробничо-комерційного циклу. Разом з тим підприємству варто приділити увагу оптимізації дебіторської заборгованості та оновленню основних засобів для забезпечення стійкого розвитку в майбутньому.

Дослідження показників майнового стану підприємства має важливе значення для всебічної оцінки його економічної стійкості та потенціалу розвитку. Майновий стан відображає структуру та обсяг ресурсів підприємства, їх склад, джерела формування й ефективність використання. Аналіз відповідних показників дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства активами для здійснення господарської діяльності, виявити

тенденції зміни матеріальної бази, оцінити ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування. Вивчення динаміки та структури активів сприяє своєчасному виявленню ризиків, пов'язаних із можливим знеціненням майна або погіршенням його ліквідності. Крім того, результати аналізу майнового стану є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації активів, підвищення ефективності їх використання та забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників майнового стану ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс. відх. 2024-2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Вартість розрахунково-грошового майна (Вр-г.м), грн.	5112,6	5306,1	7330,8	8035,8	7790,7	2678,1
Частка ОЗ в активах (Чоз), %	0,305	0,293	0,267	0,228	0,183	-0,121
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзн.оз)	0,312	0,357	0,365	0,398	0,467	0,155
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	2,277	2,410	2,738	3,384	4,447	2,169

Джерело: розраховано автором за даними Додатків Б,В,Г,Д,Е

Дослідження змін майнового стану ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період 2020–2024 років дозволяє оцінити характер еволюції активів та ефективність їхнього використання (рис. 2.4).

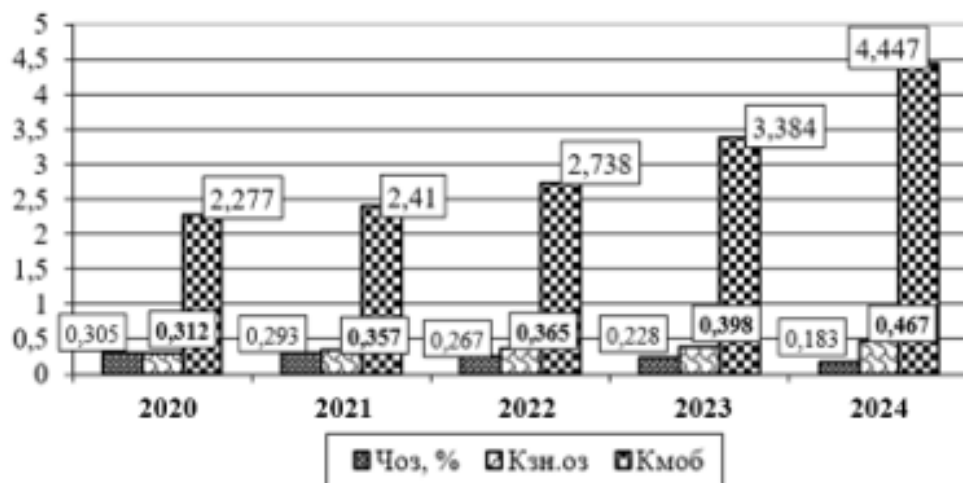


Рисунок 2.4 – Динаміка показників майнового стану ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е

Як видно з рисунка протягом досліджуваного періоду вартість фінансово-оборотних активів підприємства зростає з 5112,6 тис. грн до 7790,7 тис. грн, що свідчить про активізацію фінансово-господарської діяльності та зміцнення ліквідної бази.

Щодо питомої ваги основних засобів у структурі активів, то спостерігається поступове зменшення частки основних засобів у загальній структурі активів: з 30,5% у 2020 році до 18,3% у 2024 році. Це вказує на

переорієнтацію підприємства на збільшення оборотних активів, що підвищує гнучкість діяльності, однак може створювати ризики зниження технічного рівня виробничої бази у майбутньому.

Коефіцієнт зносу основних фондів зріс із 31,2% до 46,7%, що свідчить про поступове старіння обладнання та необхідність оновлення виробничих потужностей для підтримання конкурентоспроможності та ефективності виробничих процесів.

Показник співвідношення оборотних до необоротних активів значно покращився – коефіцієнт мобільності зріс із 2,277 до 4,447. Це демонструє підвищення гнучкості у використанні ресурсів та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз засвідчив позитивну тенденцію до нарощення оборотного капіталу та підвищення мобільності активів, що є важливою перевагою для поточної діяльності підприємства. Водночас зростання зносу основних засобів і зменшення їх частки у загальній структурі активів потребують уваги.

Вважаємо за необхідне активізувати оновлення основних засобів шляхом модернізації обладнання та інвестування у нові технології, що сприятиме підвищенню виробничої ефективності. Розробити програму капітальних інвестицій, спрямовану на підтримання оптимального співвідношення між оборотними й необоротними активами. Контролювати якість дебіторської заборгованості для забезпечення стабільності грошових потоків. Оптимізувати склад запасів, щоб уникнути надлишкового нагромадження готової продукції та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Таким чином, стратегічний розвиток ТОВ «ПРОФІ СТАН» має поєднувати підвищення ліквідності з інвестиціями в оновлення виробничих потужностей для забезпечення сталого зростання в довгостроковій перспективі.

Дослідження пасивів підприємства є важливим етапом аналізу фінансово-господарської діяльності, оскільки пасиви відображають джерела фінансування діяльності підприємства, включаючи як власні, так і залучені ресурси. Аналіз пасивів дозволяє оцінити структуру капіталу підприємства, рівень фінансової стійкості та здатність покривати свої зобов'язання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз структури та динаміки пасивів підприємства

Показники	На кінець року					Абс. відх.
	2020	2021	2022	2023	2024	2024-2020
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Власний капітал</b>						
Зареєстрований (пайовий) капітал	2443,0	2443,0	2443,0	2443,0	2443,0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6289,8	8809,8	12450,4	17748,9	19510,6	13220,8
<b>Усього за розділом I</b>	<b>8732,8</b>	<b>11252,8</b>	<b>14893,4</b>	<b>20191,9</b>	<b>21953,6</b>	<b>13220,8</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>						
Поточна кредиторська заборгованість за:	***	***	***	***	***	***
товари, роботи, послуги	408,3	217,0	1095,8	1416,0	1351,2	942,9
розрахунками з бюджетом	89,9	166,7	150,9	229,6	545,7	455,8
розрахунками зі страхування	121,1	107,6	100,5	151,6	149,3	28,2

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
розрахунками з оплати праці	149,6	162,7	232,9	409,9	362,5	212,9
Інші поточні зобов'язання	2241,7	324,4	406,4	94,1	1280,5	-961,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>3010,6</b>	<b>978,4</b>	<b>1986,5</b>	<b>2301,2</b>	<b>3689,2</b>	<b>678,6</b>

*Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г,Д,Е*

Упродовж 2020–2024 років структура та обсяги пасивів підприємства зазнали суттєвих змін. Загалом простежується стабільна позитивна тенденція до збільшення власного капіталу, що є свідченням посилення фінансової незалежності та стійкості підприємства.

З аналізу видно, що в розділі «Власний капітал» розмір зареєстрованого (пайового) капіталу протягом аналізованого періоду залишався незмінним на рівні 2443,0 тис. грн. Натомість нерозподілений прибуток зріс із 6289,8 тис. грн у 2020 році до 19510,6 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значне накопичення фінансових ресурсів власного походження (абсолютне приростання склало 13220,8 тис. грн). Загальний обсяг власного капіталу зріс із 8732,8 тис. грн до 21953,6 тис. грн, що відображає підвищення рівня капіталізації та покращення можливостей підприємства до самофінансування.

Поточні зобов'язання збільшилися з 3010,6 тис. грн у 2020 році до 3689,2 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютне приростання на 678,6 тис. грн. Зростання носить помірний характер. Кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги збільшилася на 942,9 тис. грн, що може свідчити про розширення обсягів операційної діяльності або про недостатню швидкість розрахунків із постачальниками. Заборгованість перед бюджетом зросла майже у шість разів (+455,8 тис. грн), що вимагає підвищеної уваги до податкової дисципліни. Рівень заборгованості за страхуванням залишився відносно стабільним, тоді як заборгованість із оплати праці зросла на 212,9 тис. грн, що може бути наслідком збільшення фонду заробітної плати або

несвоєчасних виплат. Інші поточні зобов'язання суттєво скоротилися (-961,2 тис. грн), що є позитивним сигналом з точки зору оптимізації боргового навантаження. Як бачимо, основним джерелом фінансування підприємства залишається власний капітал, питома вага якого помітно зростає. Накопичення нерозподіленого прибутку свідчить про позитивну фінансову динаміку та зміцнення ресурсної бази. Незважаючи на загальне збільшення поточних зобов'язань, структура кредиторської заборгованості покращилася завдяки зниженню інших зобов'язань.

Вважаємо за необхідне посилити податковий контроль, забезпечивши своєчасність та повноту розрахунків із бюджетом з метою уникнення фінансових санкцій. Оптимізувати кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги шляхом підвищення ефективності розрахунків із контрагентами. Забезпечити контроль за виплатами заробітної плати, що дозволить уникнути соціальної напруги серед працівників і потенційних штрафних санкцій. Активно реінвестувати нерозподілений прибуток у розвиток основних засобів, інноваційні проєкти та модернізацію виробничих процесів для забезпечення довгострокового зростання конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження показників ділової активності та рентабельності підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН» є ключовим для оцінки ефективності його діяльності. Показники ділової активності, такі як оборотність активів та дебіторської заборгованості, дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерування доходів. Водночас, показники рентабельності, зокрема рентабельність активів і власного капіталу, відображають здатність підприємства отримувати прибуток від своєї основної діяльності та інвестованих ресурсів. Аналіз цих показників дає змогу оцінити загальний фінансовий стан підприємства, виявити слабкі місця та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для покращення ефективності роботи (табл. 2.4).

Упродовж досліджуваного періоду показники ділової активності та

рентабельності ТОВ «ПРОФІ СТАН» характеризувалися як позитивною, так і негативною динамікою. Так, на рисунку 2.5 представлено в динаміці показники ділової активності звідки ми бачимо, що коефіцієнт оборотності активів (Коа) збільшився з 0,387 у 2020 році до 0,476 у 2024 році, що вказує на деяке підвищення ефективності використання активів для формування доходів підприємства.

Таблиця 2.4 – Динаміка показники ділової активності та рентабельності досліджуваного підприємства за період з 2020 по 2024 роки

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2024 - 2020)
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,387	0,487	0,656	0,663	0,476	0,088
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	1,557	2,065	3,055	3,132	2,452	0,894
3. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Кооз)	1,211	1,629	2,359	2,709	2,333	1,121
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк)	0,482	0,584	0,731	0,744	0,544	0,062
5. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	240	180	120	116,1 29	150	-90
6. Коефіцієнт рентабельності активів (Кра)	0,102	0,171	0,281	0,268	0,073	-0,029
7. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	0,128	0,206	0,313	0,301	0,083	-0,044
8. Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд)	0,066	0,088	0,107	0,101	0,038	-0,027

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз) зріс із 1,557 до 2,452, що свідчить про пришвидшення розрахунків із дебіторами та зменшення ризиків фінансової нестабільності.

Найбільш значного зростання зазнав коефіцієнт фондівіддачі (Кооз) — з 1,211 до 2,333, що є свідченням підвищення продуктивності використання

основних засобів у виробничому процесі.

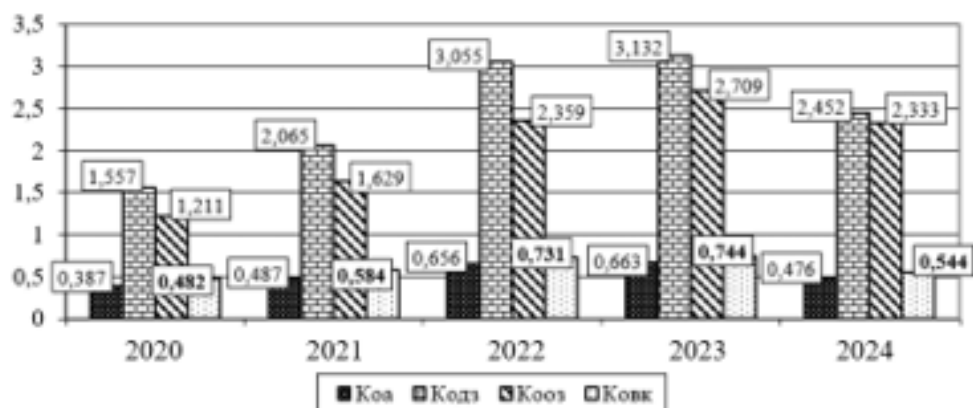


Рисунок 2.5 – Діаграма показників ділової активності  
ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період з 2020 по 2024 роки

*Джерело: побудовано за розрахунками таблиці 2.4*

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк) також збільшився — з 0,482 до 0,544, що демонструє відносну стабільність залучення власних ресурсів у господарський обіг.

Строк погашення дебіторської заборгованості скоротився зі 240 до 150 днів, що загалом позитивно впливає на ліквідність підприємства, хоча в останній рік спостерігається певне уповільнення цієї тенденції.

Розглянемо показники рентабельності, які для більшої наглядності, наведені на рисунку 2.6, з відти нам видно, що коефіцієнт рентабельності активів (Кра) зменшився з 0,102 до 0,073, що вказує на зниження прибутковості активів.

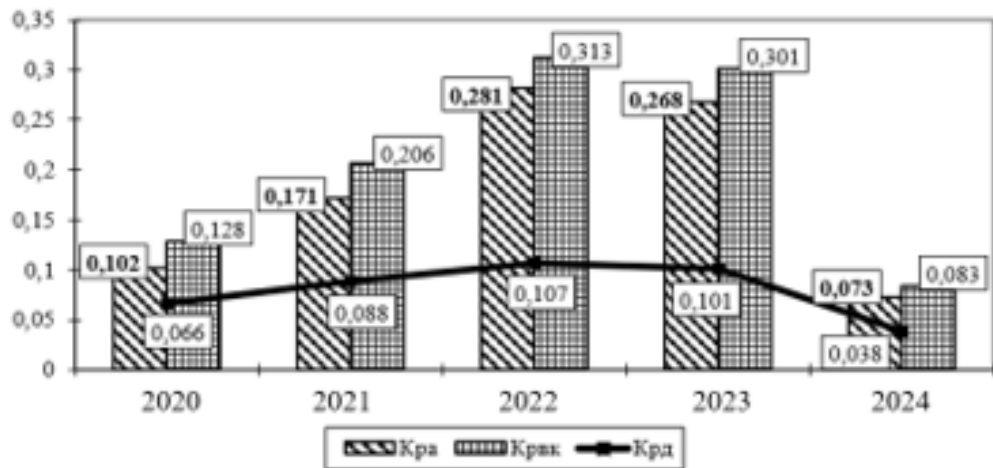


Рисунок 2.6 – Діаграма показників рентабельності  
ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період з 2020 по 2024 роки

*Джерело: побудовано автором за розрахунками таблиці 2.4*

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк) також знизився з 0,128 до 0,083, свідчаючи про зменшення ефективності використання власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд) знизився з 0,066 до 0,038, що свідчить про падіння операційної ефективності.

Таким чином, ТОВ «ПРОФІ СТАН» упродовж 2020–2024 років демонструвало зростання показників ділової активності, зокрема оборотності дебіторської заборгованості та основних засобів. Разом із тим, спостерігається погіршення показників рентабельності, що вимагає підвищеної уваги до питань прибутковості діяльності.

Для підвищення фінансової результативності діяльності підприємству рекомендуємо оптимізувати витрати виробничого та адміністративного характеру для покращення маржинальності. Активізувати політику управління прибутком, зокрема шляхом розширення ринків збуту і диверсифікації продукції. Посилити контроль за дебіторською заборгованістю, щоб уникнути її накопичення та забезпечити стабільний грошовий потік. Підвищити ефективність використання активів через модернізацію основних засобів та впровадження інноваційних технологій у виробництво. Застосування запропонованих заходів сприятиме зміцненню

фінансової стійкості підприємства та забезпеченню сталого розвитку в майбутньому.

Дослідження показників фінансової стійкості та ліквідності є важливими складовими фінансово-економічного аналізу виробничого підприємства, оскільки вони дозволяють оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання та зберігати фінансову стабільність у короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Показники фінансової стійкості, такі як коефіцієнт фінансової автономії та забезпечення оборотних активів власними коштами, відображають залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та його здатність покривати витрати власними ресурсами, що є важливим для мінімізації ризиків банкрутства і підвищення інвестиційної привабливості.

Показники ліквідності, зокрема коефіцієнт покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, дають змогу оцінити, наскільки підприємство здатне оперативнo покривати свої поточні зобов'язання. Висока ліквідність є ознакою фінансової гнучкості та здатності підприємства реагувати на зміни в умовах ринку та економічних викликах.

Аналіз цих показників дозволяє вчасно виявляти потенційні фінансові проблеми, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стійке функціонування підприємства на всіх етапах його розвитку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період з 2020 по 2024 роки

Показники	На кінець року					Абс.відк., (2024-2020)
	2020	2021	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк)	0,631	0,886	0,839	0,867	0,823	0,192
2. Маневреність робочого капіталу (Кмрк)	0,589	0,434	0,484	0,616	0,759	0,170
3. Маневреність власних обігових коштів (Кмвок)	0,359	0,325	0,364	0,202	0,184	-0,175
4. Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	1,829	2,368	2,284	1,773	1,418	-0,411
5. Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	0,743	0,920	0,882	0,897	0,856	0,112
6. Показник покриття (Пп)	2,710	8,836	6,224	7,545	5,674	2,964
7. Показник швидкої ліквідності (Пшл)	1,698	5,423	3,690	3,492	2,111	0,413
8. Показник абсолютної ліквідності (Пал)	0,614	2,553	1,902	1,323	0,860	0,245

*Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е*

Упродовж аналізованого періоду показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «ПРОФІ СТАН» характеризувалися різноспрямованою динамікою, що свідчить про одночасну наявність як позитивних, так і негативних змін у фінансовому становищі підприємства.

Аналіз фінансової стійкості свідчить, що коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк) зріс із 0,631 у 2020 році до 0,823 у 2024 році, що на +0,192 більше початкового значення. Це свідчить про покращення здатності підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних ресурсів, що є позитивним чинником для фінансової незалежності. Маневреність робочого капіталу (Кмрк) також зросла на 0,170 і становила 0,759 на кінець 2024 року, що свідчить про підвищення здатності підприємства гнучко використовувати власні ресурси для покриття поточних витрат. Водночас показник маневреності власних обігових коштів (Кмвок)

демонструє негативну тенденцію — його зниження з 0,359 до 0,184 вказує на зменшення частки власних обігових коштів, які можуть бути оперативно мобілізовані для потреб діяльності. Погіршення також зафіксовано за коефіцієнтом покриття запасів (Кпз), який зменшився з 1,829 до 1,418, що вказує на зниження можливостей підприємства фінансувати запаси за рахунок власного оборотного капіталу. Водночас коефіцієнт фінансової автономії (Кфа) продемонстрував приріст на +0,112, підвищившись до рівня 0,856 у 2024 році, що свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Показники ліквідності також зазнали певних змін. Показник покриття (Пп) у 2024 році становив 5,674, що, хоча і менше від пікового значення 2021 року (8,836), проте значно перевищує нормативне значення ( $>2$ ) і свідчить про достатній рівень здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Показник швидкої ліквідності (Пшл) збільшився з 1,698 до 2,111, що на +0,413 більше, і відображає позитивну тенденцію щодо підтримання підприємством достатніх обсягів ліквідних активів для швидкого погашення боргових зобов'язань без реалізації товарно-матеріальних запасів. Показник абсолютної ліквідності (Пал) зріс на +0,245, досягнувши рівня 0,860 у 2024 році, що свідчить про зміцнення здатності підприємства миттєво погашати свої короткострокові зобов'язання.

Таким чином, можна констатувати, що ТОВ «ПРОФІ СТАН» у цілому зберігає належний рівень фінансової стійкості та ліквідності. Однак водночас спостерігається зниження деяких показників, зокрема маневреності власних обігових коштів та покриття запасів, що вимагає підвищеної уваги до відповідних аспектів фінансового управління. З метою зміцнення фінансової стійкості підприємству доцільно активізувати заходи з оптимізації структури обігового капіталу, зокрема шляхом підвищення маневреності власних коштів, удосконалити систему управління запасами для покращення показника їх покриття, а також продовжувати забезпечувати високий рівень ліквідності з метою підтримання фінансової гнучкості в умовах можливих

змін ринкового середовища.

### **2.3. Виявлення проблем та бар'єрів інноваційного розвитку**

Сучасне виробниче підприємство функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність активізації інноваційної діяльності. Проте ефективна реалізація інноваційної стратегії часто стримується низкою внутрішніх та зовнішніх бар'єрів. У межах цього дослідження було проведено аналіз інноваційного стану ТОВ «ПРОФІ СТАН» з метою виявлення ключових перешкод і формування практичних заходів для їх подолання.

Результати вивчення господарської діяльності підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН», аналіз фінансової звітності за 2020–2024 рр. (форми №1 «Баланс», №2 «Звіт про фінансові результати») та організаційної структури управління дозволили ідентифікувати основні групи бар'єрів які представлено в таблиці 2.6., а саме:

- фінансові;
- організаційні;
- технічні;
- кадрові;
- та ін.

Таблиця 2.6 – Ключові бар'єри розвитку інноваційної діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Тип бар'єру	Характеристика	Наслідки
Фінансові бар'єри	Підприємство характеризується обмеженими можливостями фінансування інноваційних проєктів	Відсутність достатнього прибутку та доступу до зовнішніх джерел інвестування (зокрема банківських кредитів чи грантів) ускладнює оновлення виробничих потужностей і впровадження технологічних новацій
Організаційні бар'єри	На підприємстві відсутня чітко сформована інноваційна стратегія, а інноваційна діяльність не є інтегрованою частиною загального стратегічного управління.	Зниження узгодженості рішень і зменшення мотивацію керівного складу до впровадження змін
Технічні бар'єри	Значна частина основних засобів, що використовуються у виробничому процесі, є морально застарілою.	Рівень автоматизації та цифровізації виробництва залишається низьким, що негативно впливає на продуктивність та гнучкість підприємства
Кадрові бар'єри	Підприємству бракує кваліфікованих спеціалістів у сфері інноваційного менеджменту та інженерних розробок.	Відсутність внутрішніх програм підвищення кваліфікації та слабкий рівень мотивації персоналу до новаторської діяльності також обмежують інноваційну активність

*Джерело: складено автором*

Попри наявність зазначених бар'єрів, підприємство володіє певним інноваційним потенціалом, який може стати основою для формування стратегічних ініціатив. Оцінку інноваційного потенціалу доцільно здійснювати за такими напрямками:

- технологічний потенціал, а саме, наявність досвіду виробництва сільськогосподарської техніки, розробка унікальних комплектуючих, можливість модернізації виробничих ліній;
- фінансовий потенціал, а саме, обмежений, проте з перспективами залучення зовнішнього фінансування (зокрема програм підтримки малого та середнього бізнесу);
- інтелектуальний потенціал, а саме, високий рівень професійної компетенції технічного персоналу, що за умов інвестування в навчання може стати рушієм інновацій;

- організаційний потенціал, а саме, гнучка структура підприємства дозволяє швидко адаптувати нові управлінські та технологічні рішення за умов відповідного управління змінами.

На основі виявлених проблем і аналізу ресурсного потенціалу, доцільно запропонувати наступні практичні заходи:

1. формування інноваційної стратегії розвитку підприємства з чітким визначенням пріоритетів, цілей та етапів реалізації;
2. інвестування у технологічну модернізацію – поступове оновлення обладнання, запровадження автоматизованих систем управління виробництвом;
3. залучення зовнішніх джерел фінансування, зокрема участь у державних або міжнародних програмах інноваційної підтримки;
4. підвищення кваліфікації персоналу шляхом навчання, професійних тренінгів та створення системи нематеріального стимулювання;
5. впровадження інноваційної структури управління, наприклад, створення інноваційного підрозділу або призначення відповідального за координацію інноваційної діяльності.

Таким чином, незважаючи на наявні стримуючі чинники, ТОВ «ПРОФІ СТАН» має достатній потенціал для реалізації інноваційної стратегії, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Обґрунтування стратегічних цілей та вибір стратегічного напрямку і моделі інноваційної стратегії розвитку підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»**

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку технологій підприємства мають постійно адаптуватися до змін ринку. Особливу роль у забезпеченні стійкого розвитку відіграє впровадження інновацій. Для ТОВ «ПРОФІ СТАН», що спеціалізується на металообробці та виготовленні промислового обладнання, вибір ефективної інноваційної стратегії є ключовим чинником довгострокового зростання та конкурентоспроможності.

ТОВ «ПРОФІ СТАН» демонструє стабільний фінансово-виробничий розвиток, однак спостерігається недостатня інтенсивність інноваційних процесів, що обмежує потенціал зростання підприємства. Зокрема, незначний темп зростання прибутку свідчить про ефективність існуючих процесів, але й про те, що підприємство працює на межі своїх потужностей без масштабних проривів. Застарілі технології, низький рівень цифровізації та обмежені інвестиції в науково-дослідну діяльність стримують можливості виходу на нові ринки та нарощування продуктивності.

Також частка інноваційної продукції залишається невеликою – лише 12%, що не дозволяє підприємству повною мірою реагувати на зміну попиту та технологічні виклики. Відсутність активного оновлення основних засобів призводить до підвищених експлуатаційних витрат і зниження рентабельності.

В таблиці 3.1 представлено ключові показники інноваційної діяльності, які дає змогу розрахувати та дослідити наявна первинна документація

досліджуваного підприємства та дані з другого розділу роботи.

Таблиця 3.1 – Основні показники фінансово-господарської та інноваційної діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показник	Значення	Коментар
Темп росту чистого прибутку	+3,1%	Позитивна динаміка, але нижча за середньогалузевий рівень (~6–8%)
Рентабельність продукції	13,5%	Прийнятний рівень, проте можливе зростання до 18–20% за рахунок інновацій
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації	12%	Потребує збільшення до 25–30% для підвищення гнучкості асортименту
Витрати на дослідження і розробки (у % від виручки)	<2%	Критично низький рівень інвестицій в інноваційну сферу
Ступінь модернізації обладнання	Низький	Основні засоби здебільшого морально застарілі
Рівень автоматизації та цифровізації	Незадовільний	Недостатній для забезпечення високої продуктивності
Конкурентоспроможність продукції	Середня	Потребує покращення через оновлення технологій та продуктового ряду
Інноваційна активність персоналу	Низька	Відсутні програми мотивації, навчання та залучення до інноваційних проєктів

*Джерело: розраховано автором*

Спираючись на дані таблиці можемо сказати, що фінансові результати підприємства свідчать про помірне зростання без ознак стрімкого розвитку. Інноваційний потенціал підприємства використовується лише частково, що створює загрозу втрати конкурентних позицій у середньостроковій перспективі. Потреба в оновленні технічної бази та активізації інвестицій в інновації є ключовою умовою переходу до більш ефективної бізнес-моделі. Рекомендуємо керівництву ТОВ «ПРОФІ СТАН» розробити програму трансформації інноваційного середовища підприємства, яка включатиме:

- підвищення витрат на НДДКР;
- модернізацію обладнання;
- цифровізацію виробництва;
- стимулювання персоналу до участі в інноваційних проєктах.

З огляду на поточні показники, зовнішнє середовище та потенціал компанії, стратегічними цілями ТОВ «ПРОФІ СТАН» є:

- зростання частки інноваційної продукції до 30% протягом 3 років;
- підвищення рентабельності продажів до 20% шляхом впровадження технологічних інновацій;
- диверсифікація ринків збуту з орієнтацією на експортні поставки в країни ЄС;
- інвестування в автоматизацію виробничих процесів – з метою підвищення продуктивності праці на 25%.

Проведемо повний SWOT-аналіз та побудуємо матрицю BCG інноваційної діяльності для ТОВ «ПРОФІ СТАН», які будуть сформовані на основі даних другого розділу роботи та типових методик оцінки інноваційного потенціалу.

На рисунку 3.1 представлено SWOT-аналіз ТОВ «ПРОФІ СТАН»

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)</b>
- Стабільна фінансова діяльність (невелике, але позитивне зростання прибутку)	- Низький рівень інвестицій у НДДКР (<2% від виручки)
- Наявність досвіду у виробництві металообробного обладнання	- Морально застаріле обладнання та низький рівень автоматизації
- Кваліфікований виробничий персонал	- Низька частка інноваційної продукції (12%)
- Репутація серед постійних клієнтів	- Відсутність чіткої інноваційної стратегії та системи управління інноваціями
<b>МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)</b>	<b>ЗАГРОЗИ (THREATS)</b>
- Отримання державного чи європейського гранту на цифровізацію	- Підвищення цін на сировину та енергоносії
- Співпраця з вишами та науковими установами	- Втрата частини ринку через не конкурентоспроможність продукції
- Вихід на експортні ринки (ЄС, Східна Європа)	- Високі бар'єри доступу до банківського фінансування
- Участь у кластерних або індустріальних платформах	- Технологічне відставання від конкурентів

Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз інноваційної діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»

*Джерело: розроблено автором*

BCG-матриця продукції – дозволяє стратегічно оцінити позиціонування основних товарів підприємства на ринку, що є основою для прийняття рішень про інвестування, розвиток або зняття продуктів з виробництва.

В цілому матриця BCG ґрунтується на двох критеріях: темп росту ринку та відносна частка ринку продукції підприємства. На підприємстві ми поділили продукцію на категорії та дані занесли в таблицю 3.2. на основі таблиці побудували графік BCG-матриці продукції ТОВ «ПРОФІ СТАН».

Таблиця 3.2 - BCG-матриця продукції ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Продукт/Сегмент	Темп росту ринку	Відносна частка ринку	Квадрант BCG
Металеві вузли для машинобудування	Середній (~5%)	Висока	"Дійна корова"
Промислові верстати (базова комплектація)	Низький (~2–3%)	Середня	"Собаки"
Нові автоматизовані рішення (R&D стадія)	Високий (>10%)	Низька	⊗ "Знаки питання"
Сервісне обслуговування та запчастини	Помірний (~6%)	Висока	"Дійна корова"

Джерело: розроблено автором



Рисунок 3.2 – Графік BCG-матриці продукції ТОВ «ПРОФІ СТАН»

*Джерело: розроблено автором*

Як бачимо, ТОВ «ПРОФІ СТАН» має потенціал до активного інноваційного розвитку, однак наразі використовує його лише частково. За результатами SWOT та BCG-аналізів підприємству слід:

- сфокусуватись на нових технологічних продуктах як на "знаках питання" з потенціалом переходу у "зірки";
- підвищити фінансування інновацій хоча б до 4–5% від виручки;
- оптимізувати або поступово виводити з ринку продукти у сегменті "собаки";
- утримувати та модернізувати "дійних корів" через легкі інновації.

Для реалізації обраного напрямку доцільним є впровадження адаптивно-інноваційної моделі, яка передбачає: постійний моніторинг технологічних трендів і адаптацію до них; співпрацю з науково-дослідними установами; використання державних і грантових програм підтримки інновацій; розробку внутрішньої системи управління інноваціями.

Зокрема, для ТОВ «ПРОФІ СТАН» доцільно розробити інноваційний проект із запровадження цифрового моделювання при створенні технічної документації та автоматизованої лінії обробки деталей.

З вище розглянутого рекомендуємо:

- збільшити фінансування науково-дослідної роботи до 5% від виручки, що дозволить пришвидшити оновлення продуктового портфеля;
- ініціювати створення відділу інновацій з фокусом на технологічні оновлення та розробку нових продуктів;
- налагодити партнерство з ІТ-компаніями для впровадження цифрових рішень у виробничі процеси;
- запровадити КРІ для інноваційної діяльності, щоб відстежувати прогрес і коригувати стратегію в реальному часі.

ТОВ «ПРОФІ СТАН» має реальні передумови для реалізації ефективної інноваційної стратегії, яка дозволить не лише втримати позиції на ринку, а й суттєво підвищити конкурентоспроможність. Упровадження

адаптивної інноваційної моделі з фокусом на автоматизацію, оновлення продуктів і розвиток персоналу є оптимальним варіантом розвитку на середньострокову перспективу.

### **3.2. Розробка заходів із впровадження інновацій на досліджуваному виробничому підприємстві**

За результатами SWOT-аналізу та BCG-матриці на ТОВ «ПРОФІ СТАН» основна проблема полягає у слабкій інституціоналізації інновацій, низькому фінансуванні НДДКР та відсутності кадрового потенціалу в інноваційному менеджменті.

Для переходу до моделі сталого інноваційного розвитку ТОВ «ПРОФІ СТАН» має реалізувати такі стратегічні цілі:

- підвищення інноваційної активності, а саме, доведення частки витрат на R&D (науково-дослідна робота) до 5% від виручки;
- модернізація виробництва, а саме, мова іде про оновлення щонайменше 30% обладнання протягом 3 років;
- цифрова трансформація, мова іде про запровадження системи управління виробництвом (MES/ERP);
- розвиток нової продукції, виведення на ринок щонайменше двох інноваційних виробів до 2027 року.
- формування інноваційної культури, а саме, запуск внутрішніх програм навчання персоналу.

В таблиці 3.3 пропонуємо заходи впровадження інновацій на досліджуваному нами підприємстві.

Таблиця 3.3 – Запропоновані заходи впровадження інновацій

Напря́м 1	Конкретні заходи 2
Технологічне оновлення	- Придбання сучасних верстатів з ЧПК - Впровадження систем автоматизації
Розвиток R&D	- Створення відділу інженерних розробок - Співпраця з технічними університетами
Кадрова політика	- Організація курсів з інноваційного менеджменту - Внутрішня програма наставництва

### Продовження таблиці 3.3

1	2
Організаційні зміни	- Інтеграція інноваційної діяльності у стратегію - Визначення інноваційного координатора
Фінансування інновацій	- Подання заявок на державні та європейські гранти - Пошук венчурного співфінансування
Маркетинг інновацій	- Проведення ринкових досліджень нових продуктів - Участь у виставках та форумах

*Джерело: розроблено автором*

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- збільшити частку інноваційної продукції до 25–30% у загальному обсязі реалізації;
- підвищити продуктивність праці через автоматизацію ключових процесів;
- зменшити виробничі витрати та підвищити гнучкість виробництва;
- поліпшити позиціонування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- сформувати культуру постійного вдосконалення та відкритості до змін.

Отже, ТОВ «ПРОФІ СТАН» має потенціал для якісного зростання через інноваційний розвиток. Основною передумовою успіху є формування цілісної інноваційної стратегії, підкріпленої технічними, організаційними та кадровими ресурсами. Впровадження комплексу заходів, описаних вище, забезпечить перехід підприємства до нової моделі виробництва, орієнтованої на ефективність, якість та технологічне лідерство.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі було комплексно досліджено теоретичні засади, аналітичні показники та практичні підходи до формування ефективної інноваційної стратегії розвитку виробничого підприємства на прикладі ТОВ «ПРОФІ СТАН». Основні результати та висновки можна підсумувати таким чином:

У *першому розділі* розглянуто теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку підприємств. Проаналізовано сутність інноваційної діяльності як системи заходів, спрямованих на впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень. Окрему увагу приділено існуючим підходам до формування інноваційної стратегії, зокрема адаптивним, наступальним та імітаційним моделям розвитку. Запропоновано методичні основи оцінювання ефективності інноваційної стратегії з урахуванням показників рентабельності, інноваційної активності, рівня витрат на R&D та частки нової продукції.

У *другому розділі* здійснено ґрунтовний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН», що дозволило виявити реальний стан підприємства у контексті його інноваційного потенціалу. Незважаючи на стабільне функціонування та помірне зростання чистого прибутку (+3,1% у 2024 р.), рівень інноваційної активності підприємства є недостатнім: витрати на дослідження та розробки становлять менше 2% від виручки, а частка інноваційної продукції – лише 12%. Виявлено ключові бар'єри впровадження інновацій: фінансові обмеження, технічна зношеність обладнання, організаційна неструктурованість інноваційної діяльності та кадровий дефіцит.

У *третьому розділі* сформовано стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства та обґрунтовано доцільність впровадження моделі наступального типу інноваційної стратегії. Запропоновано конкретні заходи

щодо модернізації виробництва, розвитку R&D-потенціалу, кадрового забезпечення та цифрової трансформації. Побудовано SWOT-аналіз і BCG-матрицю, що стали основою для оптимізації портфеля продукції підприємства. Передбачено, що реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити частку інноваційної продукції до 25–30% протягом найближчих трьох років, знизити виробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що формування та реалізація ефективної інноваційної стратегії є ключовою умовою динамічного розвитку виробничого підприємства. Розроблені у роботі пропозиції можуть бути практично реалізовані на ТОВ «ПРОФІ СТАН» для переходу до більш високотехнологічної моделі виробництва та посилення позицій на ринку.