

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

## Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

**«Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства»**

«Formation of an enterprise's innovative development strategy»

Виконала: здобувачка заочної форми

навчання

спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

**Латіфова Нармін Садіг кизи**

Керівник: канд. екон. наук, доцент

Розмарина А.Л. \_\_\_\_\_

Рецензент: канд. екон. наук, доцент

Арестов С.В.

Рекомендовано до захисту:

Протокол засідання кафедри

№ \_\_\_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2025 р.

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ проф. Олена ПАВЛЕНКО

(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № \_\_\_\_

протокол № \_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2025 р.

Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(за національною шкалою/шкалою ECTS/бали)

Голова ЕК

\_\_\_\_\_ доц. Катерина СМІРНОВА

(підпис)

**Одеса 2025**

## Зміст

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність інноваційного розвитку та його значення для підприємства.....	6
1.2. Основні підходи до розробки інноваційної стратегії.....	9
1.3. Класифікація стратегій інноваційного розвитку та чинники, що їх формують.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».....</b>	<b>26</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».....	26
2.2. Оцінка поточної інноваційної активності та стратегічного потенціалу ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».....	30
2.3. Основні стримувальні фактори інноваційної діяльності ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».....	41
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».....</b>	<b>47</b>
3.1. Визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства.....	47
3.2. Розробка програми реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку.....	48
3.3 Заходи з технічного розвитку та підвищення ефективності виробництва ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».....	50
3.4 Оцінка ефективності запропонованої інноваційної стратегії.....	55
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>58</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>63</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої конкуренції інновації стали ключовим фактором довгострокового успіху підприємств. Підприємства, які прагнуть зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток, повинні впроваджувати інноваційні підходи не лише у виробництво та продукти, але й у стратегічне управління, корпоративну культуру та взаємодію з ринком. Особливої актуальності ці процеси набувають у промислових галузях, де темпи технологічних змін постійно зростають, а запити клієнтів швидко змінюються.

Інноваційний розвиток — це не тільки впровадження новітніх технологій, але і стратегічний процес, що передбачає переосмислення місії підприємства, перегляд бізнес-моделей, оновлення підходів до управління персоналом, маркетингу та виробництва. В умовах постійної турбулентності зовнішнього середовища підприємства потребують чітко сформованої стратегії, яка б поєднувала гнучкість, адаптивність і здатність до масштабування інноваційних рішень.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю переорієнтації традиційних стратегій розвитку підприємств на інноваційний шлях. Зокрема, підприємства реального сектору економіки стикаються з такими викликами, як: зростаюча технологічна відсталість, низький рівень інноваційної активності, обмежений доступ до інвестицій та нестабільність ринку. Формування ефективної інноваційної стратегії дає можливість не лише подолати ці виклики, а й перетворити їх на нові можливості для розвитку.

Формування інноваційної стратегії включає цілий спектр управлінських рішень: від аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища до розробки чітких стратегічних цілей, обрання шляхів досягнення результатів, впровадження механізмів контролю та оцінки ефективності. Усе це потребує системного бачення, стратегічного мислення та готовності до змін.

Таким чином, дослідження теоретичних і практичних засад формування стратегії інноваційного розвитку підприємства є важливим кроком до забезпечення його ефективного функціонування та довгострокової стійкості.

**Мета дослідження** — теоретичне обґрунтування та практична розробка рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

**Завдання дослідження:**

- Проаналізувати сутність та значення інноваційного розвитку для підприємства;
- Розглянути основні підходи до формування інноваційної стратегії;
- Дослідити стан інноваційної діяльності конкретного підприємства;
- Визначити чинники, що впливають на інноваційний розвиток;
- Розробити практичні рекомендації щодо формування та реалізації інноваційної стратегії;
- Провести оцінку ефективності запропонованої стратегії.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

**Предметом дослідження** є стратегія інноваційного розвитку підприємства, її етапи, методи формування та впровадження.

**Методи дослідження:** системний і порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, методи стратегічного планування, економічне моделювання, експертне оцінювання.

**Наукова новизна дослідження** полягає в узагальненні теоретичних основ інноваційного розвитку та адаптації сучасних стратегічних підходів до конкретного підприємства з урахуванням його специфіки та ринкових умов.

**Практичне значення роботи** полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення інноваційної активності підприємства, ефективнішого стратегічного планування та вдосконалення управлінських процесів.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі проаналізовано теоретичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку. У другому – досліджено стан інноваційної діяльності підприємства. У третьому – запропоновано конкретні шляхи формування та реалізації інноваційної стратегії.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність інноваційного розвитку та його значення для підприємства

У сучасній економіці, що характеризується динамічними змінами, високим рівнем конкуренції та стрімким технологічним прогресом, інноваційний розвиток стає визначальним чинником забезпечення сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інноваційний розвиток трактується як якісно новий етап еволюції підприємства, що ґрунтується на впровадженні нових ідей, технологій, методів управління, організаційних форм і видів продукції [15].

Вперше термін «інновація» у контексті економічного розвитку було системно досліджено Й. Шумпетером, який визначив її як нову комбінацію виробничих факторів, що дозволяє досягти проривного ефекту в економічній діяльності [39]. На думку вченого, інноваційна діяльність включає п'ять основних напрямів: запровадження нового товару або послуги; впровадження нового методу виробництва; освоєння нового ринку збуту; залучення нових джерел сировини; реалізація нової організаційної структури [39].

Інноваційний розвиток є складною багатокomпонентною категорією, що охоплює системні трансформації у виробничій, управлінській, маркетинговій та соціальній сферах діяльності підприємства. Згідно з класифікацією О. Амоші, інновації можуть поділятися на продуктові, процесні, маркетингові та організаційні [1]. Продуктові інновації стосуються створення або суттєвого вдосконалення товарів та послуг. Процесні інновації передбачають модернізацію виробничих та логістичних процесів. Маркетингові інновації включають нові методи просування продукції, а організаційні — зміну форм управління та корпоративної взаємодії [37].

Сутнісною характеристикою інноваційного розвитку є його орієнтація на випереджаюче оновлення та забезпечення стратегічної гнучкості

підприємства. У цьому контексті інноваційна діяльність розглядається не лише як засіб модернізації окремих процесів, а як системна управлінська функція, інтегрована в загальну стратегію організації [12].

Значення інноваційного розвитку для підприємства можна охарактеризувати через такі ключові аспекти:

- підвищення конкурентоспроможності — завдяки створенню унікальних продуктів і технологій підприємство може зайняти нішу на ринку або вийти на нові сегменти [30];
- оптимізація виробництва та зниження витрат — через автоматизацію, цифровізацію та модернізацію процесів [22];
- зміцнення корпоративного іміджу та зростання лояльності споживачів — шляхом реалізації клієнтоорієнтованих інноваційних рішень;
- підвищення інвестиційної привабливості — інноваційно активні компанії мають кращі шанси на залучення зовнішнього фінансування;
- формування гнучкої та адаптивної організаційної структури, здатної швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [21], інновацією вважається впроваджений у виробництво або на ринок новий або значно вдосконалений продукт (товар, послуга) чи процес, новий метод маркетингу або новий організаційний метод у бізнес-практиці.

Інноваційна діяльність підприємств є багатогранною: вона включає як впровадження сучасних цифрових технологій, спеціалізованих програмних рішень, так і реінжиніринг процесів, вдосконалення методів управління, покращення якості продукції та послуг, їх безпеки, способів просування на ринку, а також інструментів стимулювання попиту [7].

Таким чином, інновації виступають не лише результатом технологічних змін, а й індикатором стратегічної гнучкості підприємства. Інтенсивна інноваційна діяльність є визначальною передумовою конкурентоспроможного

економічного зростання та підвищення адаптивного потенціалу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У межах стратегічного управління інноваційний розвиток пов'язується з такими елементами, як стратегічне бачення, довгострокове планування, управління ризиками та інтелектуальний капітал. Саме тому формування інноваційної стратегії є необхідною умовою забезпечення стійкого та ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Отже, інноваційний розвиток є не просто інструментом технічного вдосконалення, а фундаментальною основою стратегічної трансформації підприємства. Його результатом стає не лише оновлення технологічного парку або продуктового портфеля, а й підвищення загальної динамічності, відкритості до змін та здатності до довгострокового зростання.

Прикладом успішного інноваційного розвитку вітчизняного підприємства може слугувати ПАТ «Турбоатом», яке активно модернізує виробничі потужності та розробляє нові типи турбін для атомних і гідроелектростанцій. Компанія впроваджує CAD/CAM-системи, розширює експортні ринки та інвестує в підвищення кваліфікації персоналу.

Іншим прикладом є ПрАТ «Фармак», що реалізує стратегію інноваційного розвитку через створення власного R&D-центру, впровадження систем управління якістю, цифровізацію логістичних процесів і регулярну розробку нових лікарських засобів.

На міжнародному рівні, прикладом стратегічного інноваційного розвитку є компанія «Tesla», яка поєднує проривні технології з новими бізнес-моделями (наприклад, прямий онлайн-продаж автомобілів), реалізуючи цілі сталого розвитку.

Отже, інноваційний розвиток є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. Його реалізація дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, розширити ринки збуту, сформувати унікальні конкурентні переваги та адаптуватися до змінного бізнес-середовища. Практичні приклади успішного впровадження інновацій

як в Україні, так і за її межами, підтверджують важливість системного підходу до формування інноваційної стратегії, орієнтованої на довгострокове зростання та стійкий розвиток підприємства.

## **1.2. Основні підходи до розробки інноваційної стратегії**

Зовнішньоекономічні, політичні та структурні зміни, що відбуваються в економіці, вимагають активізації інвестиційно-інноваційної діяльності виробничих підприємств у напрямку підвищення їх конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринку. У зв'язку з низьким рівнем інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності виникає потреба у формуванні ефективної інноваційної стратегії, адаптованої до зовнішніх умов господарювання [14].

Кожне підприємство, що функціонує в умовах ринкової економіки, не може досягти сталого розвитку без чітко сформульованої стратегії. Розробка інноваційної стратегії підприємства є складним процесом, який потребує інтеграції різноманітних підходів до управління та стратегічного аналізу. Дієва інвестиційна політика є основою стратегічного планування, яка дає змогу визначити форми та джерела фінансових і матеріальних ресурсів, а також враховувати зовнішні й внутрішні чинники впливу. Інноваційна стратегія — це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на формування й реалізацію інновацій з метою досягнення стійких конкурентних переваг [15].

До основних підходів формування інноваційної стратегії належать:

1. Класичний стратегічний підхід, що ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища, конкурентної позиції підприємства та виборі найоптимальнішого сценарію розвитку (за моделями SWOT, PEST, BCG-матрицею, моделлю Портера тощо) [38].

2. Еволюційний підхід, згідно з яким інноваційна стратегія формується поступово, на основі накопиченого досвіду, з урахуванням адаптації до змін

зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє уникнути високих ризиків, характерних для радикальних змін [9].

3. Інтегрований підхід, що поєднує в собі стратегічне управління, маркетингові дослідження, фінансове планування та управління знаннями. У цьому випадку інноваційна стратегія розробляється як міжфункціональна програма, залучаючи всі рівні організації [12].

4. Блакитного океану — стратегія, що передбачає створення абсолютно нових ринкових просторів (неконкурентних ніш) шляхом впровадження проривних інновацій. Вона спрямована на формування нової споживчої цінності та уникнення прямої конкуренції [36].

5. Open innovation (відкриті інновації) — підхід, що базується на активному використанні зовнішніх джерел інновацій (стартапів, дослідницьких центрів, споживачів тощо) для посилення внутрішніх інноваційних процесів [33].

Приклади:

- Open innovation реалізує компанія «Procter & Gamble» через платформу Connect + Develop, де підприємство співпрацює з зовнішніми винахідниками.

- Блакитний океан успішно застосувала компанія «Cirque du Soleil», яка створила унікальний ринок між цирком та театральним шоу.

- В Україні АТ «Мотор Січ» поєднує класичний і еволюційний підходи, поступово модернізуючи виробництво та освоюючи нові ринки авіадвигунів.

Такі фактори, як конкуренція, прибутковість та підвищення ефективності функціонування, є головною рушійною силою здійснення підприємством інноваційної діяльності на основі розробленої стратегії інноваційного розвитку. Ці чинники спонукають підприємства активно впроваджувати нові продукти, технології, управлінські рішення та маркетингові підходи з метою адаптації до ринкових змін та забезпечення стабільного зростання.

Компанія, яка створює, реалізує чи впроваджує інновації, має потенціал досягти стратегічної переваги на ринку завдяки підвищенню якості продукції, зниженню витрат, скороченню виробничих циклів та покращенню взаємодії з клієнтами. Це особливо актуально в умовах жорсткої конкуренції, коли навіть незначні технологічні або організаційні нововведення можуть забезпечити перевагу перед конкурентами [14,16].

Згідно з дослідженнями, найбільш інноваційно активними є підприємства, які мають розвинуту систему стратегічного управління, постійно інвестують у R&D, а також підтримують відкритість до змін і гнучкість у прийнятті рішень. Впровадження інновацій не лише сприяє економічному зростанню підприємства, а й формує його позитивний імідж серед партнерів, споживачів і потенційних інвесторів.

Отже, ефективна стратегія інноваційного розвитку виступає ключовим інструментом досягнення високої конкурентоспроможності, що базується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів, моніторингу ринкових можливостей та впровадженні інновацій у всі сфери діяльності підприємства, а також потребує ретельного стратегічного обґрунтування та інтеграції підходів, які найкраще відповідають потребам, ресурсам і амбіціям конкретного підприємства.

Процес розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства є рядом послідовних заходів з обов'язковою наявністю зворотних зв'язків (рис.1.1), що дозволяють здійснювати коригування цілей і завдань, формувати результуючі показники. Розглянемо поетапно цей процес.

Перший етап розробки стратегії передбачає формування стратегічних цілей та принципів інноваційного розвитку підприємства. Як правило, цільові установки є системою пріоритетів у забезпеченні поліпшення фінансово-економічного становища компанії. На даному етапі оцінюється ефективність тієї чи іншої інновації з точки зору можливості створення продукту, послуги або процесу з покращеними або якісно новими характеристиками; розглядаються варіанти використання нововведень у діяльності, визначається

час виходу ринку (тобто. враховується ризик несприйняття інновації ринком), розраховується рівень інвестицій та інших.

Рис. 1.1 – Схема розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства



Другий етап передбачає комплексний аналіз поточного економічного інноваційного стану підприємства, внаслідок чого оцінюється готовність засобу розміщення до нововведень.

Третій етап розробки стратегії інноваційного розвитку – це аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінка впливу факторів макро- та мікросередовища безпосередньо на інноваційний розвиток підприємства.

В процесі четвертого етапу компанією розробляються конкретні заходи щодо зміни інноваційного стану підприємства (Впровадження інновації), визначаються якісні та кількісні показники цих змін, у результаті формується бізнес-план інноваційного розвитку підприємства.

Створення бізнес-плану інноваційного розвитку – п'ятий етап процесу розробки стратегії, що передбачає аналіз можливих альтернатив та створення системи планів, які дозволять ефективно реагувати на зміни, можливості та загрози, здійснювати взаємне ув'язування обраної стратегії з іншими функціональними елементами, здійснювати необхідні коригування.

На шостому етапі прогноуються результати інноваційної діяльності, тобто. здійснюється розрахунок прогнозних економічних показників діяльності з урахуванням проведення запланованих заходів щодо впровадження інновації. Виявляються можливі відхилення та вживаються заходи щодо їх усунення.

Сьомий, заключний етап – реалізація стратегії: постійний моніторинг, контроль виконання планів і завдань, оцінка результатів, внесення коригувань та прогнозування подальших результатів з урахуванням факторів.

Існує кілька методів оцінки інноваційних проєктів (рис. 1.2). Усі вони засновані на порівнянні інвестицій з очікуваними грошовими надходженнями. Під час аналізу інноваційної діяльності використовуються такі критерії як NPV, PI, IRR, PP та DPP. Критерій NPV є найбільш універсальним та переважним при аналізі інвестиційних проєктів, оскільки саме він характеризує можливий приріст добробуту власників підприємства [12].

NPV розраховується за формулою [29]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (1.1)$$

де  $C_t$ - ЧДП за проєктом;  $I_0$ - Початкові інвестиції по проєкту;  $r$  – ставка дисконтування;  $t$  – період проєкту.

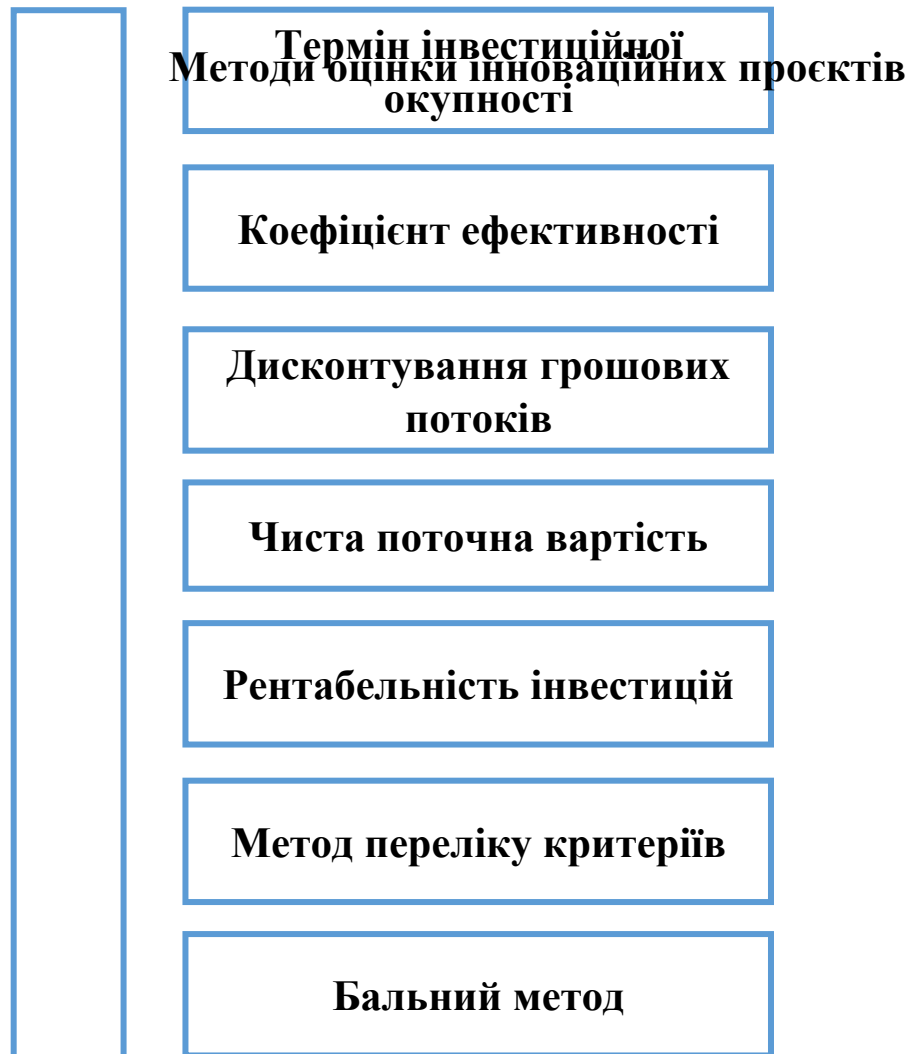


Рис. 1.2 – Методи оцінки інноваційних проєктів

«Для комплексного аналізу проєкту PI (індекс прибутковості), DPP (дисконтований термін окупності) та PP (простий термін окупності). Індекс прибутковості (PI) характеризує прибуток на одиницю витрат. Індекс прибутковості є відношення суми дисконтованих притоків до суми дисконтованих відтоків коштів за проєктом» [29]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0}, \quad (1.2)$$

де  $C_t$ - ЧДП за проєктом;

$I_0$ - Початкові інвестиції по проєкту;  $r$  – ставка дисконтування;

$t$  – період проекту.

Простий термін окупності – період, протягом якого чистий прибуток від проекту покриє початкові капіталовкладення [29]:

Критерій PP не дозволяє враховувати вплив доходів останніх періодів, що виходять за межі терміну окупності, та робити різницю між проектами з однаковою сумою кумулятивних доходів, але різним розподілом її за роками.

На відміну від інших критеріїв, він дозволяє давати оцінки (хоча й грубі) ризиковості проекту. Простий термін окупності за проектом розраховується за формулою [29]:

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (1.3)$$

де  $I_0$ - Початкові інвестиції по проекту; NP – середньорічний чистий прибуток.

Дисконтований термін окупності – період, протягом якого дисконтовані притоки від проекту покривають дисконтовані інвестиції [23]. Дисконтований термін окупності розраховується за такою формулою:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}, \quad (1.4)$$

По-перше, необхідно розрахувати суми початкових вкладень на закупівлю основних засобів, необхідних для реалізації цього проекту. По-друге, визначити обсяг капіталовкладень в основні засоби. Інвестиції в апаратну частину проекту може бути істотно знижено з допомогою використання частини устаткування, вже наявного для підприємства [20].

Потім розраховується чистий потік коштів (фінансовий результат у проекті + розміру амортизованої протягом розрахункового періоду вартості основних засобів, придбаних реалізації проекту) [14].

Прибуток – (інвестиції – амортизація).

По-третє, розраховуємо термін окупності проекту.

Термін окупності = капітальні вкладення / чистий прибуток + амортизаційні відрахування.

Найбільш ефективним є застосування показника чистого дисконтованого доходу як критерій механізму, що показує мінімальну нормативну рентабельність (норму дисконту) інвестицій за економічний термін їхнього життя. Якщо ЧДД є позитивною величиною, це означає можливість отримання додаткового доходу понад нормативного прибутку, при негативній величині ЧДД прогнозовані грошові надходження не забезпечують отримання мінімального нормативного прибутку та відшкодування інвестицій. При ЧДД, близькому до 0, нормативна прибуток ледь забезпечується (але у разі, якщо оцінки фінансових надходжень і прогнозованого економічного терміну життя інвестицій виявляться точними) [20].

Для вітчизняної економіки рівень підприємницької активності на ранніх стадіях та стадіях стабільності малого та середнього бізнесу досить низький (5,8 % та 3,4 % відповідно) [13]. Це говорить не лише про низьку залученість населення до підприємницького процесу, а й про низьку виживання малого бізнесу в Україні. При цьому частка «вимушених підприємців» складає 35,4 %, а підприємців, націлених на високі досягнення – 42 % від числа залучених до ранньої підприємницької активності, що загалом узгоджується із середніми показниками активності в ефективно-орієнтованій економіці.

Інноваційна активність вітчизняних підприємців також характеризується низькими показниками [20].

Низький рівень витрат на НДДКР в основних галузях економіки суб'єктів раннього та усталеного підприємництва пов'язаний, у тому числі, з проблемами фінансування ризикованих бізнес-ідей у Україні. Фінансування інновації виступає ключовим фактором успіху комерціалізації підприємницької ідеї. зацікавленості потенційних інвесторів щодо науково-орієнтованих малих компаній. Разом з тим, розвиток різних форм та джерел фінансування, створення сприятливих умов фінансування ризикованих

проектів забезпечують умови інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів та економіки в цілому. то для малих підприємств, зайнятих інноваційною діяльністю, особливо на стадії раннього підприємництва, більшість цих ресурсів Недоступні. Раннє підприємництво є джерелом підвищеного ризику не тільки для кредитних організацій, але й для інституційних та приватних інвесторів. ринкового механізму, що дозволяє реалізовувати нововведення на етапах їх становлення та комерціалізації.

Венчурне фінансування, як специфічний вид позичкового капіталу, становить інтерес насамперед для малого підприємництва, чинного у сфері науково-технічних досліджень та дослідно-конструкторських розробок, що просувають новаторські ідеї [20]. Інші механізми фінансування інноваційного підприємництва не спрацьовують через високий ризик, пов'язаний з відсутністю матеріального забезпечення, низькою ліквідністю капіталовкладень у фірму раннього підприємця, високим ступенем банкрутства на початкових стадіях його існування. Але підприємницькі структури, що використовують нові технології або випускають новий продукт, мають високий потенціал зростання.

Джерелом ризикового фінансування виступають банки, інвестиційні, страхові, пенсійні компанії, приватні та громадські фонди венчурного капіталу. Крупний бізнес беру участь у венчурному фінансуванні, використовуючи три варіанти:

- безпосередньо фінансують створення малої фірми для створення нового продукту та подальшого виробництва великою компанією;
- ризикове фінансування, яке стимулюється великим бізнесом – створення філій дрібних венчурних інвестиційних фірм. Венчурний фонд фінансує розробку та освоєння НДДКР поза фірми;
- створення самостійних спеціалізованих інвестиційних фірм венчурного капіталу Вони діють як замовники нових технічних рішень, оплачуючи витрати з їхньої розробки [29].

Формування венчурних фондів та венчурного капіталу вирішує проблему стартового фінансування на стадії розробки нового продукту, дослідження ринкових можливостей його реалізації, а також на стадії зростання, коли налагоджується серійне виробництво нового продукту. Внаслідок розвитку неформальних способів фінансування активізується інноваційна діяльність суб'єктів «високоприйнятного» підприємництва.

К стримуючим факторам розвитку підприємницької активності слід зарахувати: недостатній рівень ефективності державної підтримки суб'єктів середнього та малого бізнесу; слабка законодавча база, регулююча діяльність бізнесу; проблеми доступності формального та неформального фінансування та доступності науково-дослідних розробок для малих підприємств; несприятливий соціально-політичний клімат країни; низька якість культури підприємництва. Вирішення цих проблем лежить в основі формування сприятливого інституційного середовища. Це комплекс ефективних інститутів правового, фінансового, соціального характеру, що враховує національні традиції, політичні та культурні особливості та стимулює інноваційні процеси в економіці.

Ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від складності та тривалості виробничого циклу. Чим довшим є цей цикл і чим більше допоміжних та обслуговуючих підрозділів залучено до забезпечення основного виробництва, тим складнішою стає система управління, що, відповідно, знижує загальну ефективність діяльності підприємства.

Ця залежність пояснюється необхідністю здійснення значних організаційних зусиль для координації всіх елементів виробничого процесу — постачання сировини та енергоносіїв, обслуговування та ремонту обладнання, транспортного забезпечення, складських операцій, навантаження та розвантаження. Будь-яка несправність устаткування на окремому етапі технологічного процесу може спричинити затримки чи зупинку всього виробництва, що призводить до втрат продуктивності та збільшення витрат.

Таким чином, стабільність функціонування виробничої системи стає ключовим чинником досягнення високої ефективності діяльності підприємства. У контексті економічної теорії виробництво розглядається як цілісна система перетворення сировини, напівфабрикатів та інших предметів праці на продукцію, що має споживчу цінність для ринку.

Основне завдання сучасної виробничої системи — безперервне вдосконалення процесів створення доданої цінності для споживача шляхом оптимального поєднання всіх виробничих підсистем у часі та просторі. Раціональна організація взаємодії основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва дозволяє:

- мінімізувати витрати часу на виробництво одиниці продукції;
- зменшити обсяг використаних матеріальних та трудових ресурсів;
- знизити собівартість продукції;
- підвищити рівень рентабельності;
- покращити загальні техніко-економічні показники підприємства.

У результаті такої організації досягається системна синергія, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Використання технологічних інновацій, наприклад технологій енергозбереження, сприяють знизити витрати та збільшити якість виробленого товару. Конкурентоспроможність підприємства існує завдяки результативності розподілу свого товару у сферах впливу. Але зараз, завдяки розвитку сучасних технологій, проблема з розподілом поступово зникає, отже, зростає конкуренція.

В таких економічних умовах еластичність, пристосованість та новаторство дій підприємства стає головним принципом надання послуг та товарів споживачеві» [31]. Таким чином, стратегія інноваційного розвитку підприємства встановлює оптимальну послідовність заходів щодо здійснення

інноваційної діяльності, її контролю та коригування на основі здійснення поточного моніторингу.

### **1.3. Класифікація стратегій інноваційного розвитку та чинники, що їх формують**

З теоретичної точки зору інновація передбачає наявність нової ідеї, з практичної - нова ідея, має бути практикоорієнтована, тобто, затребувана певною галуззю національного господарства. Тому інновації безпосередньо впливають на перетворення технологічних та організаційних засад сучасного суспільного виробництва. Поява нових продуктів, впровадження нових виробничих процесів, розширення ринку стають ключовими факторами успіху початківців та усталених підприємців у висококонкурентному середовищі [15].

Для таких підприємницьких структур інвестування ресурсів у сферу досліджень та розробок дозволяє зайняти лідируючі позиції на ринку, забезпечує інноваційне високу прибуток. Таке інноваційне підприємництво націлено на високі здобутки. Воно змінює підприємницькі устремління і якісну природу підприємництва. Його відмінними рисами стають продуктові та процесні інновації, розширення масштабів діяльності в високотехнологічні сфери, залучення до зовнішніх ринків. У результаті підприємницький механізм перетворює інновації на чинник економічного зростання.

Стимулами інноваційного підприємництва виступають особливі умови, за яких воно формується, діє і розвивається. економіка має унікальний набір соціально-економічних умов, у межах яких індивід залучається до підприємницького процесу, сприяють створенню і розвитку бізнес-структур, формують підприємницький клімат, задають параметри економічного зростання.

Разом з тим, соціально-економічні умови залежать від рівня економічного розвитку країни та визначають рамкові умови ведення бізнесу.

Так, у ресурсно-орієнтованій та ефективно-орієнтованій економіці економічні, науково-технічні, правові, соціально-культурні умови стимулюють інноваційну підприємницьку активність на необхідному для цієї економіки рівні, але недостатньому для її якісного економічного зростання.

Мотиваційне середовище в таких моделях господарювання стимулює підприємницьку активність. Вона викликана необхідністю отримання та підтримки необхідного рівня доходу, і підвищення привабливості займаних позицій індивіда у суспільстві. Тому за таких умов висока частка «вимушеного підприємництва» для інноваційно-орієнтованої економіки сприяє створенню індивідами нових підприємств у сфері середнього та малого бізнесу, націлених на результативну реалізацію інновацій.

Індивід вмотивовано на досягнення професійної і творчої самореалізації. Це позитивно впливає на підприємницький клімат і, отже, на темпи економічного зростання.

Дослідження теоретичних підходів до формування стратегії дає змогу стверджувати, що стратегія підприємства є системною категорією, структура якої залежить від специфіки підприємницької діяльності, впливу зовнішніх факторів і визначених цілей розвитку. Відповідно до співвідношення цих факторів, стратегія набуває індивідуалізованих ознак.

Стратегії інноваційного розвитку підприємства класифікуються за різними ознаками, що дозволяє адаптувати їх до специфіки діяльності, галузевих особливостей, ресурсного потенціалу та динаміки ринку. Вибір типу стратегії має бути обґрунтованим, системним і узгодженим з загальною корпоративною стратегією.

Однією з найбільш поширених є класифікація за ступенем новизни інновацій:

1. Радикальна інноваційна стратегія — орієнтована на створення принципово нових продуктів, технологій або ринків. Застосовується здебільшого у високотехнологічних галузях, таких як біотехнології або

інформаційні технології. Приклад: компанія «SpaceX», яка розробила повністю багаторазові ракети.

2. Покращувальна (інкрементна) стратегія — передбачає поступове вдосконалення існуючих продуктів чи процесів. Ефективна для підприємств з ustalеними виробничими циклами. Наприклад, автоконцерн «Toyota» відомий своєю стратегією постійного вдосконалення (кайдзен).

3. Імітаційна стратегія — полягає у відтворенні або адаптації вже існуючих на ринку інновацій. Використовується компаніями, що мають обмежений інноваційний потенціал або виходять на ринок пізніше. Наприклад, багато китайських виробників електроніки використовують цю стратегію на перших етапах розвитку.

4. Нішова стратегія — зосереджується на вузькоспеціалізованих продуктах або послугах з високою доданою вартістю. Вона дозволяє підприємству зайняти специфічну ринкову нішу. Прикладом може бути українська компанія «Ajax Systems», яка розробляє охоронні системи для «розумного дому» [12].

Чинники, що формують вибір інноваційної стратегії, включають:

- Зовнішнє середовище: рівень конкуренції, динаміка ринку, технологічні тенденції, державна політика у сфері інновацій;
- Внутрішній потенціал підприємства: фінансові ресурси, науково-технічна база, кваліфікація персоналу;
- Інноваційна культура: ступінь готовності до змін, відкритість до нововведень, наявність внутрішньої мотивації до пошуку рішень;
- Стратегічні цілі організації: прагнення до лідерства, масштабування, розширення ринків тощо [35].

Таким чином, класифікація стратегій інноваційного розвитку дозволяє підприємству краще зорієнтуватися у виборі відповідного напрямку дій, тоді як урахування внутрішніх і зовнішніх чинників забезпечує адаптивність і ефективність реалізації стратегії.

У науковій літературі переважає підхід до ієрархізації стратегій. Так, О.О. Томпсон і А.Дж. Стрікленд виокремлюють чотири основні рівні стратегій: загальнокорпоративну, ділову (конкурентну), функціональну та операційну [29]. Водночас, за класифікацією Ф. Котлера, з урахуванням частки ринку, підприємства можуть застосовувати такі конкурентні стратегії: лідерства, атаки, переслідування та спеціалізації [13].

У рамках стратегічного управління формується так званий «стратегічний набір», який інтегрує всі рівні та типи стратегій у єдину узгоджену систему. Важливе місце в ньому посідає інноваційна стратегія, що є похідною від загальної стратегії підприємства та спрямована на реалізацію нововведень з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності [37].

Інноваційні стратегії супроводжуються підвищеним рівнем невизначеності, інвестиційних ризиків і динамічних змін, що вимагає інтеграції з фінансовими, маркетинговими та організаційними підсистемами управління [35].

Класифікація інноваційних стратегій охоплює наступальні, захисні, проміжні, поглинаючі та імітаційні стратегії [33]. У реальній практиці підприємства поєднують ці стратегії в індивідуальних пропорціях залежно від ресурсного забезпечення та ринкових умов.

Інвестиційно-інноваційна стратегія, як комплексне утворення, виникає на перетині інвестиційної та інноваційної стратегій. При цьому реалізація інноваційного розвитку неможлива без залучення інвестиційних ресурсів.

Модель стратегічного набору підприємства, запропонована С.Є. Шершньовою [31], дозволяє відобразити взаємозв'язок інвестиційно-інноваційної стратегії з іншими стратегічними напрямками.

Конкурентні стратегії (М. Портер) спрямовані на зниження витрат, диференціацію або фокусування, що безпосередньо залежить від інноваційної складової.

Реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії передбачає інтеграцію функціональних стратегій (фінансової, кадрової, маркетингової, технологічної тощо), що забезпечують ресурси, механізми і компетенції для досягнення стратегічних цілей.

Встановлено, що стратегія підприємства є складною багаторівневою системою, що поєднує різні типи стратегій у межах індивідуального «стратегічного набору». Інноваційна стратегія, як один з інструментів реалізації загальної стратегії, забезпечує впровадження нових продуктів, процесів та підходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства. Таким чином, інвестиційно-інноваційна стратегія повинна бути інтегрованою, гнучкою та орієнтованою на забезпечення ефективної взаємодії всіх управлінських рівнів і стратегічних компонентів у системі розвитку підприємства.

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку підприємства та особливості формування інноваційної стратегії. Проведене узагальнення дозволяє зробити такі висновки:

1. Інноваційний розвиток є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах швидкої зміни технологій, ринкових запитів та глобалізаційних викликів. Його суть полягає в системному впровадженні нових технологій, продуктів, управлінських рішень та бізнес-моделей, які дозволяють підприємству забезпечити стійке зростання та стратегічну гнучкість.

2. У теоретичному аспекті інновації класифікуються за типами (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові), що дозволяє інтегрувати інноваційний підхід у всі функціональні підсистеми підприємства. Успішні приклади вітчизняних і зарубіжних компаній підтверджують, що інноваційна активність є визначальним чинником сталого розвитку.

3. Формування інноваційної стратегії потребує застосування сучасних підходів, серед яких виділяються класичний (на основі стратегічного

аналізу), еволюційний, інтегрований, стратегія «блакитного океану» та концепція відкритих інновацій. Вибір конкретного підходу залежить від цілей підприємства, його ресурсного потенціалу та ринкової позиції.

4. Класифікація інноваційних стратегій (радикальна, інкрементна, імітаційна, нішова) дає змогу адаптувати стратегічне бачення до специфіки підприємства. Їх вибір визначається низкою чинників: внутрішнім інноваційним потенціалом, характером зовнішнього середовища, наявністю інституційної підтримки та культурою підприємства.

Таким чином, наукове обґрунтування інноваційного розвитку та стратегічного вибору дозволяє сформувати цілісний підхід до підвищення ефективності підприємства. Отримані теоретичні результати створюють основу для подальшого аналізу практики інноваційного управління на конкретному підприємстві в наступних розділах дослідження.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»**

ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» — українське підприємство, засноване 23 липня 2012 року, що спеціалізується на постачанні імпортової спеціалізованої кабельно-провідникової продукції, електричних з'єднувачів і аксесуарів до них, електронних компонентів, електронного обладнання для оборонної, авіабудівної, суднобудівної та космічної галузей України. Компанія також займається постачанням обладнання для виробництва джгутів та виконує роботи по комплексному проектуванню та оснащенню виробництва.

Основна номенклатура продукції, що поставляється компанією, включає:

- електричні з'єднувачі та аксесуари до них;
- кабельно-провідникову продукцію;
- радіокомплектуючі;
- інструмент;
- ізоляційні та захисні матеріали [18].

Компанія має прямі довгострокові контракти та постійно підтримує на складі в Києві номенклатуру продукції таких торгових марок, як Souriau (Франція), DrakaFileca (Франція), Glenair Electric GmbH (Німеччина), DMC (США), FederalMogul (Франція).

Юридична інформація:

- Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю  
«ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

- Код ЄДРПОУ: 38327910

- Дата реєстрації: 23.07.2012

- Статутний капітал: 1 000 004,23 грн
- Керівник: Соляник Сергій Борисович
- Юридична адреса: Україна, 02099, м. Київ, вул. Бориспільська, будинок 9, корпус 91
- Основний вид діяльності (КВЕД): 46.52 — Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього.
- Інші види діяльності: 46.51, 46.69, 46.76, 46.90 [17].

Компанія є частиною холдингу «Промислові Технології», що є лідером ринку в країні в області розробки та виробництва бортової кабельної мережі, що свідчить про високі стандарти роботи та індивідуальний підхід до кожного клієнта [18].

Підприємство активно бере участь у державних закупівлях, маючи статус переможця у 89 тендерах на загальну суму понад 72 млн грн, що свідчить про високий рівень довіри з боку державних структур.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» демонструє стабільне фінансове становище та позитивну динаміку розвитку. Підприємство має чітко визначену спеціалізацію (постачання імпортової кабельно-провідникової продукції, електричних з'єднувачів, електронних компонентів для авіа-, судно- та космічної промисловості), ефективну організаційну структуру та активно впроваджує інноваційні рішення у своїй діяльності, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

У таблиці 2.1 наведено ключові техніко-економічні показники підприємства за період 2020–2024 років.

Як видно з представленої таблиці, майже всі показники підприємства за досліджуваний період мають позитивну динаміку.

Фінансові показники підприємства свідчать про стабільне зростання доходів та чистого прибутку протягом останніх років, за винятком зниження у 2022 році. Активи демонструють поступову позитивну динаміку, що

вказує на зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та адаптацію до нових умов. Зобов'язання змінюються у зв'язку з інвестиційною активністю.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід (тис. грн)	20 059,3	48 800,8	31 970,1	32 483,7	48 742,8
Чистий прибуток (тис. грн)	712,2	3 851,1	3 442,9	3 302,2	5 482,3
Активи (тис. грн)	20 078,1	33 553,8	22 906,6	25 749,4	34 594,7
Зобов'язання (тис. грн)	—	18 482,5	4 266,7	3 768,0	13 847,4
Кількість працівників	—	5	4	—	—

Так, дохід ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» за 2020-2024 роки зріс на 28 683,5 тис. грн., хоча в 2022 році відбулося зниження на 16 830,7 тис. грн., яке було пов'язане із військовими діями, які суттєво вплинули на діяльність підприємства. Також за досліджуваний період значно підвищується чистий прибуток продажів на 4 770,1 тис. грн., а рівень рентабельності підприємства – на 12,26%.

Динаміка доходу та чистого прибутку підприємства представлена на рис. 2.1 та 2.2 відповідно.

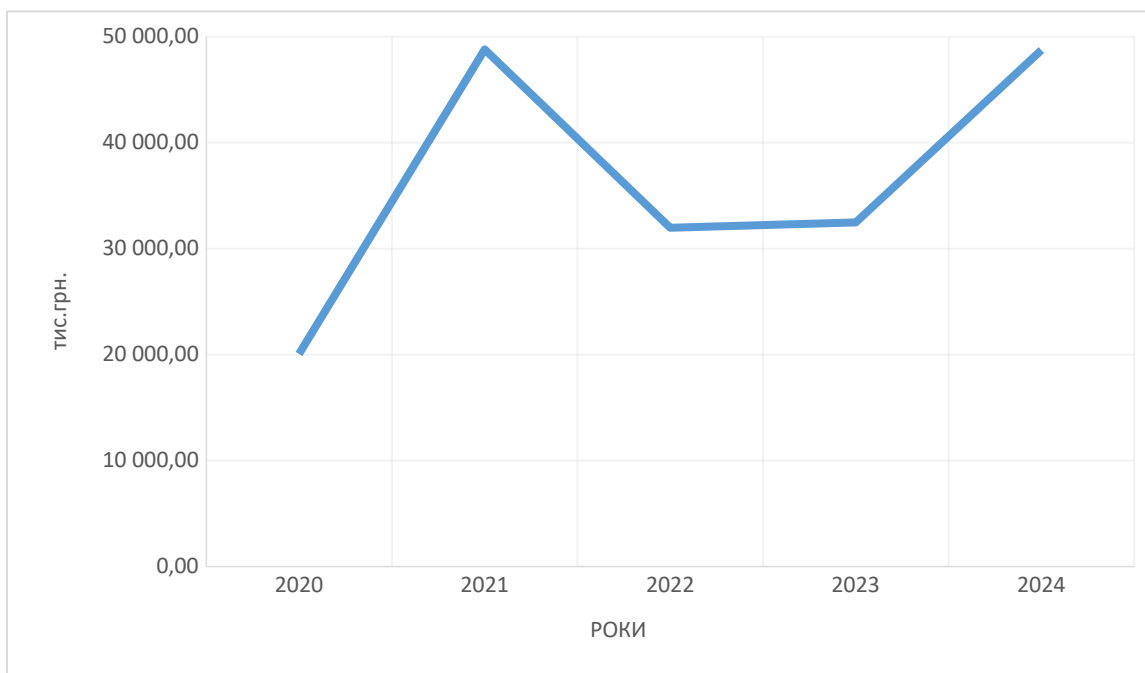


Рис. 2.1 - Динаміка доходу ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

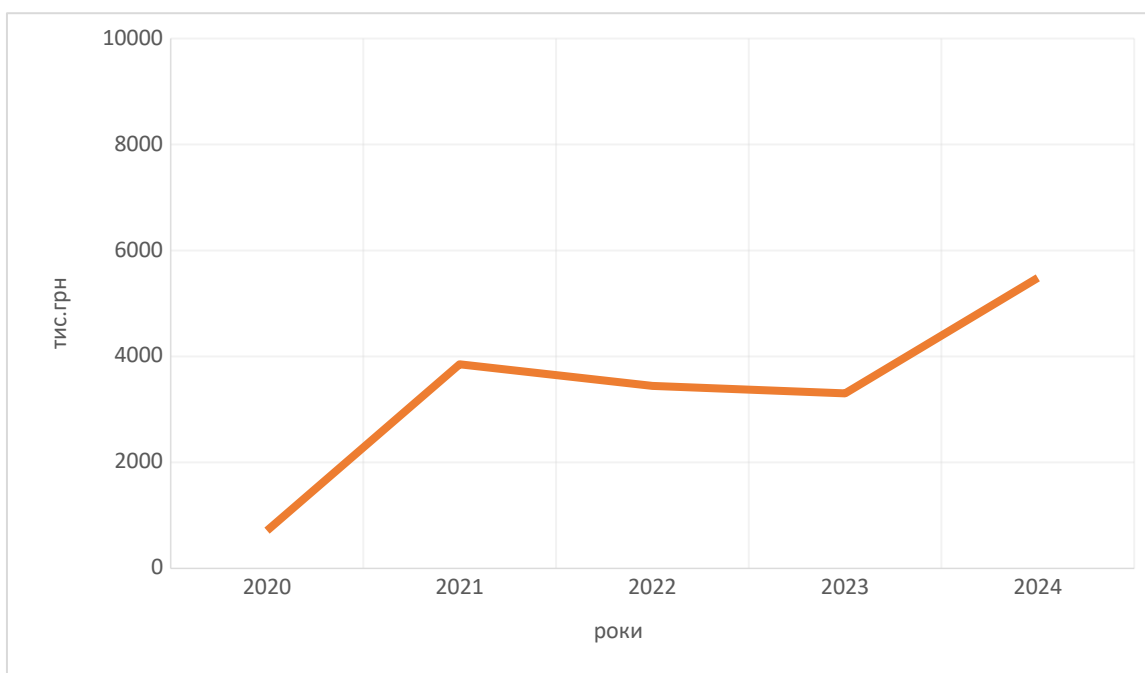


Рис. 2.2 - Динаміка чистого прибутку ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» демонструє стабільне фінансове становище та зростаючий розвиток. Підприємство ефективно реалізує свою

діяльність, успішно адаптується до ринкових умов та має потенціал для подальшого інноваційного зростання.

## **2.2. Оцінка поточної інноваційної активності та стратегічного потенціалу ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»**

Інноваційна активність підприємства є важливим індикатором його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вона визначається частотою, масштабом та ефективністю впровадження нових продуктів, процесів і технологій. У контексті дослідження стратегічного розвитку доцільним є оцінювання як поточного стану інноваційної діяльності підприємства, так і його стратегічного потенціалу.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства включає фактори, що впливають на його діяльність ззовні та не піддаються прямому контролю з боку керівництва. Для аналізу зовнішнього середовища ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» доцільно застосувати PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти.

Як видно з таблиці 2.2 на підприємство впливають як політичні та економічні, так і соціокультурні та технологічні фактори.

Серед політичних факторів найбільший вплив на діяльність ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» можуть надати такі фактори, як політична нестабільність у країні, а також суттєва зміна норм законодавства. До економічних чинників, що впливають на діяльність підприємства, були віднесені інфляція, економічна нестабільність у країні, коливання курсів валют, зниження доходів населення. Крім того, на діяльність ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» істотно впливає падіння платоспроможного попиту населення на продукцію підприємства. Технологічні чинники найбільше впливають на якість продукції. Так,

використання новітніх технологій при виробництві продукції може стати безперечною конкурентною перевагою підприємства.

Таблиця 2.2

### PEST-аналіз ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

Політичні чинники	Вплив економіки
Політична нестабільність, зміни у законодавстві, що регулює комерційну діяльність підприємств	Економічна нестабільність, коливання курсів валют, зниження доходів населення, агресивне конкурентне середовище, інфляція
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
Падіння платоспроможного попиту населення на продукцію підприємства, формування позитивного іміджу підприємства	Науково-технічний прогрес, високий рівень використовуваних технологій виробництва, постійне вдосконалення технологій виробництва продукції, використання новітніх технологій у виробництві продукції

Перелік факторів мікросередовища, які впливають на організацію, представлений у таблиці 2.3.

Аналіз даної таблиці дозволив сформулювати такі висновки:

- Вплив конкурентів значний, адже їх технологічні нововведення ускладнюють конкуренцію, знижують рентабельність, а зростаюча конкуренція ускладнює утримання ринкової частки;
- Вплив постачальників міг би вважатися низьким через велику кількість фірм, що пропонують однорідну продукцію досить високої якості за низькими цінами, тобто можна обирати кращі ціни та умови постачання, але через підвищення цін на ресурси він зростає;
- ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» зазнає сильного впливу споживачів, так як незначна зміна ціни може сильно вплинути на попит. В даних умовах необхідно використовувати стратегію орієнтації на

споживача для посилення стимулювання збуту (реклама, зниження цін, знижки).

– Через високі вхідні бар'єри в галузь (потреба у великих інвестиціях, дорогих технологіях) вплив є незначним, кількість нових конкурентів на ринку обмежена;

– Відсутність альтернативних товарів забезпечує стабільний попит та менший тиск на ціни.

Таблиця 2.3

**Перелік факторів мікросередовища ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»**

Конкуренти	Постачальники	Споживачі	Нові учасники ринку	Товари замітники
Технологічні нововведення, що дозволяють виробляти якісну продукцію, що ведуть до зниження ціни та стимулювання збуту	Велика кількість фірм, які пропонують однорідну продукцію достатньо високої якості за низькими цінами	Незначна зміна ціни може сильно вплинути на попит	Високі вхідні бар'єри в галузь	Товарів заміників немає
Зростаюча конкуренція	Підвищення цін на ресурси	Стійкі партнерські відносини з замовниками, гнучка система оплати (відстрочка платежу)		

Внутрішнє середовище підприємства охоплює фактори, які знаходяться під контролем керівництва та визначають його потенціал до інноваційного розвитку.

ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» - виробниче підприємство. У своїй роботі компанія дотримується принципів інноваційності розробок та ретельного контролю якості.

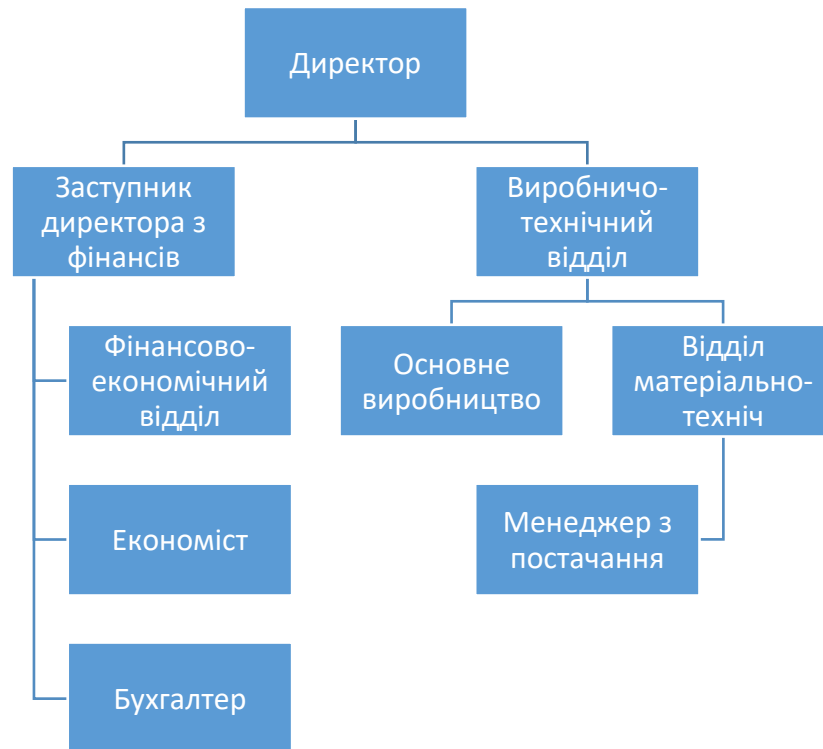


Рис. 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

Ця структура дозволяє проводити глибоку підготовку рішень і планів, і навіть звільняє керівника від глибокого аналізу проблем. До недоліків можна віднести відсутність тісних зв'язків та взаємодії між функціональними та лінійними органами.

Організаційна структура: наявність ефективної організаційної структури, що сприяє швидкому прийняттю рішень та гнучкому реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі.

Кадровий потенціал: кваліфікований персонал з високим рівнем компетенцій у сфері інновацій та технологій є ключовим ресурсом для реалізації інноваційних проєктів.

Фінансові ресурси: стабільне фінансове становище підприємства забезпечує можливість інвестування в дослідження та розробки, модернізацію виробництва та впровадження нових технологій.

Технологічна база: наявність сучасного обладнання та технологій дозволяє підприємству ефективно реалізовувати інноваційні рішення та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що є основою для формування ефективної стратегії інноваційного розвитку.

Для комплексної оцінки стратегічного потенціалу підприємства використано методику SPACE-аналізу, яка дозволяє визначити стратегічну позицію організації на основі чотирьох параметрів: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), галузевий потенціал (IS) та стабільність середовища (ES).

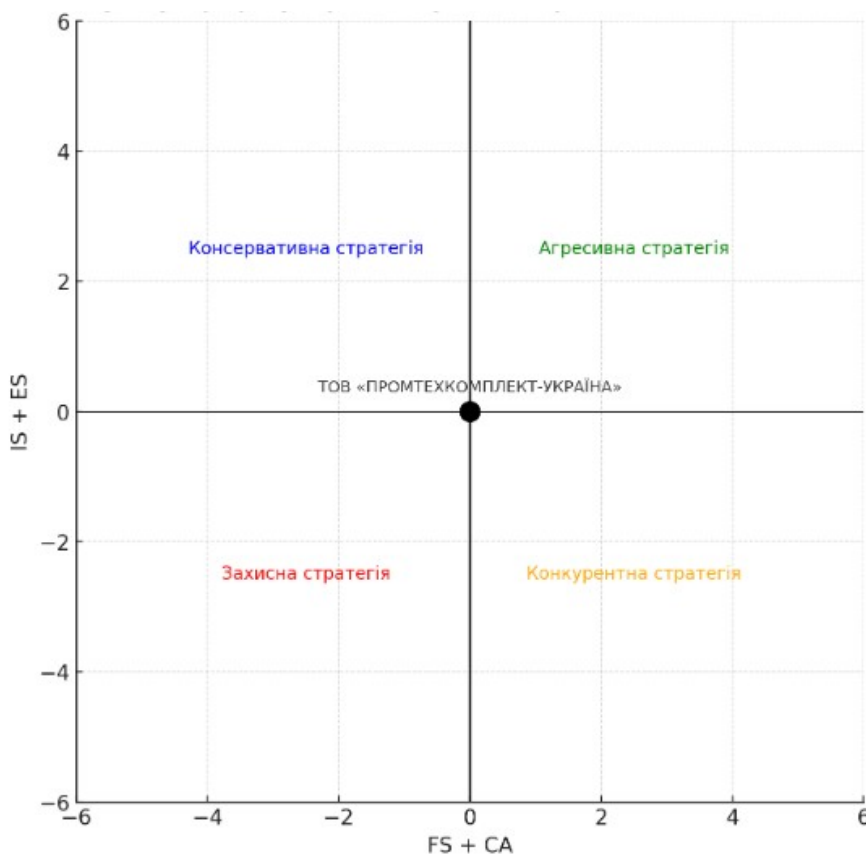


Рис. 2.4 – SPACE-аналіз ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

На основі опрацювання інформації можна стверджувати, що підприємство має помірну фінансову стійкість, розвинену мережу партнерських зв'язків, стабільну нішу на ринку, але водночас стикається з викликами, пов'язаними з зовнішньоекономічною кон'юнктурою та залежністю від імпорتنих компонентів.

Таким чином, результати проведеної оцінки вказують на наявність у ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» потенціалу для реалізації інноваційної стратегії розвитку. До сильних сторін слід віднести високий рівень компетентності персоналу, наявність партнерської інфраструктури та налаштованість на технологічне оновлення.

Основними напрямками подальшого розвитку можуть стати: розробка нових продуктів, цифровізація бізнес-процесів, розширення ринкової присутності за рахунок диверсифікації клієнтських сегментів.

Враховуючи наведене, стратегія підприємства має орієнтуватися на активне нарощування інноваційного потенціалу як ключової передумови забезпечення довгострокової стійкості.

Складемо у таблиці 2.4 матрицю можливостей ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».

До найбільш значущих та актуальних у сучасних умовах можливостям підприємства можна віднести позитивний імідж ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА», а також використання новітніх технологій виробництва продукції. З іншого боку, необхідно виділити значення відновлення платоспроможного попиту із боку населення. Елементи 1-3 представленої таблиці визначають можливості, які є найбільш ймовірними і мають найбільший ступінь впливу.

Далі в таблиці 2.5 представимо матрицю зовнішніх загроз для ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».

Таблиця 2.4

**Матриця можливостей ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»**

Ймовірність використання	Ступінь впливу		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Гарний імідж компанії	Відновлення платоспроможного попиту з боку населення	Науково-технічний прогрес
Середня	Високий рівень використовуваних технологій виробництва продукції	Підвищення кваліфікації персоналу	Істотне зниження ставки рефінансування
Низька	Велика кількість фірм, що пропонують однорідну продукцію високої якості за низькими цінами	Використання новітніх технологій виробництва продукції	Знижується рівень інфляції у порівнянні з попереднім роком

Таблиця 2.5

**Матриця загроз ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»**

Ймовірність реалізації	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Легко забиті місця
Висока	Зростаюча конкуренція	Підвищення цін на ресурси	Зростання соціальних відрахувань	Зміна в законодавстві, яка регулює діяльність комерційних підприємств

Продовження таблиці 2.5

Середня	Законодавство із справ споживачів	Уважне ставлення до протипожежної безпеки зі сторони держави	Подорожчання основних зовнішніх витрат	Технологічні нововведення, що дозволяють виробляти більш якісну продукцію, що веде до зниження ціни та стимуляції збуту
Низька	Незначна зміна ціни може вплинути на попит	Політична нестабільність	-	-

Таким чином, суттєвими зовнішніми загрозами для ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» є зростаюча конкуренція, підвищення цін на ресурси та матеріали, а також зміни законодавства.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» представлена в таблиці 2.6.

Сильні сторони підприємства дозволяють зберігати гідні позиції над ринком, і свідчать, що діяльність ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» насамперед спрямована на задоволення споживчого попиту.

Серед слабких сторін підприємства можна назвати:

- високу ціну виробленої продукції;
- знос основних фондів, необхідність ремонтів/купівлі обладнання;
- відсутність чіткої політики з управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Висока ціна на продукцію ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» зумовлена, перш за все, постійними поломками та зносом обладнання, а також необхідністю його модернізації.

### Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Кваліфікований робочий персонал, налагоджена система навчання працівників.</p> <p>Високий рівень сервісу, якість обслуговування.</p> <p>Великий досвід у вдосконаленні виробничих процесів.</p> <p>Збалансована кредитна політика.</p>	<p>Зношення основних фондів, необхідність ремонтів/купівлі обладнання.</p> <p>Відсутність чіткої політики з управління дебіторської та кредиторської заборгованості.</p> <p>Відсутність інвестування у маркетинг, вузька інтерпретація функцій маркетингу, лише комунікаційна.</p>
Загрози	Можливості
<p>Зростаюча конкуренція.</p> <p>Підвищення цін на ресурси</p> <p>Зростання соціальних відрахувань</p> <p>Уважне ставлення до протипожежної безпеки з боку держави.</p> <p>Законодавство із захисту прав споживачів</p>	<p>Зниження ставки рефінансування.</p> <p>Науково-технічний прогрес.</p> <p>Використання новітніх технологій у процесі виробництва.</p> <p>Відновлення платоспроможного населення.</p>

Відсутність інвестування в маркетинг не дозволяє компанії належним чином аналізувати зміни ринку та технічних інновацій. Як загрозу для підприємства можна виділити конкуренцію.

Далі проведемо порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».

Таблиця 2.7

#### Порівняльний аналіз діяльності конкурентів (бали)

Змінні маркетингу	ТОВ «ПРОМТЕХК ОМПЛЕКТ- УКРАЇНА»	ТОВ «Ореанд»	ТОВ "Альфа"	ТОВ «Стимул»
Асортимент виробленої продукції	4б.	4б.	5б.	4б.
Рівень цін на вироблену продукцію	Високий 3б.	Середній 4б.	Середній 4б.	Середній 4б.
Вдосконалення виробничих процесів	5 б.	4б.	5б.	5б.
Використання в виробництві технічних інновацій	3б.	4б.	5б.	4б.
Інвестування у маркетинг	1б.	4б.	5б.	5б.
Рівень реклами	Окремі види 4б.	Масштабна 5б.	Окремі види 4б.	Дуже обмежена 3б.
Надання відстрочення клієнтам	До 5 днів постійним клієнтам 3б.	До 5 днів всім 4б.	До 7 днів всім 5б.	До 5 днів постійним клієнтам 3б.

Серед основних конкурентних переваг досліджуваного підприємства необхідно виділити позитивний досвід удосконалення виробничих процесів, наявність окремих видів реклами, асортимент продукції. Проте за іншими параметрами ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» суттєво поступається своїм основним конкурентам, а саме за рівнем цін, інвестування у маркетинг, використання у виробництві технічних інновацій. Так, основні конкуренти підприємства (ТОВ «Альфа», ТОВ «Стимул», ТОВ «Ореанд») використовують при виробництві продукції новітні технології та обладнання, що дозволяють їм утримувати середній рівень цін на продукцію, при постійному

підвищенні її якості. З урахуванням конкурентного середовища ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА», розробка і випуск більш якісної продукції стає пріоритетним напрямом стратегії організації, оскільки визначає інші напрями її розвитку. Відсутність будь-якого негативно позначається на інноваційному процесі.

Далі за даними таблиці побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.5). Ця схема дозволяє легко провести аналіз рівня конкурентоспроможності різних підприємств з різних факторів, оскільки наочно показує конкурентні переваги та недоліки тієї чи іншої фірми на даний момент часу.



Рис. 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

Таким чином, проведене дослідження показало відсутність у ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» чіткої стратегії інноваційного розвитку.

### 2.3. Основні стримувальні фактори інноваційної діяльності ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

Порівняльний аналіз ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» з конкурентами у сфері оптової торгівлі електронним та телекомунікаційним устаткуванням дозволяє виявити ключові переваги та виклики компанії на ринку. Серед понад 2 100 юридичних осіб можна виділити наступних конкурентів:

#### 1. ТОВ «Інжтехсервіс»

Спеціалізація: Постачання промислового обладнання та електронних компонентів.

Переваги: Широкий асортимент продукції, налагоджені зв'язки з виробниками.

Виклики: Менша спеціалізація у високотехнологічних галузях порівняно з «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».

#### 2. ТОВ «Сфера 2000»

Спеціалізація: Оптова торгівля електронними компонентами та телекомунікаційним обладнанням.

Переваги: Досвід роботи на ринку, розгалужена клієнтська база.

Виклики: Менший фокус на авіаційній та космічній галузях.

#### 3. ПП «НТЦ «Промтехкомплект»

Спеціалізація: Постачання електронних компонентів для різних галузей промисловості.

Переваги: Досвід участі в державних тендерах.

Виклики: Згідно з рішенням Антимонопольного комітету України, компанія була визнана учасником антиконкурентних узгоджених дій під час участі в торгах, що може негативно вплинути на репутацію компанії.

Переваги ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

Нішова спеціалізація: Фокус на постачанні продукції для авіаційної, суднобудівної та космічної галузей.

Стабільне фінансове зростання: Значне збільшення доходів та чистого прибутку у 2024 році.

Відсутність судових спорів: Немає згадок про участь у судових процесах або антимонопольних розслідуваннях.

Виклики та можливості для розвитку

Конкуренція: Наявність великої кількості компаній у сфері оптової торгівлі електронним устаткуванням вимагає постійного вдосконалення та інновацій.

Інноваційний розвиток: Впровадження сучасних технологій, таких як CALS-технології, може сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.8

### Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»

Показник	ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»	ТОВ «Інжтехсервіс»	ТОВ «Сфера 2000»	ПП «НТЦ «Промтехкомплект»
Спеціалізація	Кабельно-провідникова продукція для авіації та енергетики	Промислове обладнання, електронні компоненти	Оптова торгівля електронними компонентами	Електроніка для промисловості
Ключові переваги	Високотехнологічні напрями, сталі контракти	Широкий асортимент, партнерства з постачальниками	Досвід, наявність клієнтської бази	Участь у держтендерах
Основні виклики	Висока конкуренція, залежність від нішевих ринків	Обмежена спеціалізація у критичних галузях	Обмежена діяльність у ВПК, авіації	Проблеми з репутацією через АМКУ
Продовження таблиці 2.8				
Участь у держзакупівлях	Так	Інформація не виявлена	Інформація не виявлена	Так, фіксувалися антиконкурентні порушення

ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» займає стабільну позицію на ринку оптової торгівлі електронним та телекомунікаційним устаткуванням, зокрема, завдяки нішовій спеціалізації та стабільному фінансовому зростанню. Однак, для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій, компанії слід звернути увагу на впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту продукції.

Основні конкуренти підприємства використовують при виробництві продукції новітні технології та обладнання, що дозволять їм утримувати середній рівень цін на продукцію, за постійного підвищення її якості. З урахуванням конкурентного середовища ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА», розробка та випуск якіснішої продукції стає пріоритетним напрямом стратегії організації, оскільки визначає інші напрями її розвитку. Інноваційна діяльність є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств, особливо в умовах високої конкуренції та динамічних змін у технологічному середовищі. Для того щоб нововведення могли бути класифіковані як повноцінна інновація, вони мають одночасно відповідати трьом критеріям:

1. Науково-технічна новизна – новизна технічного рішення, процесу або продукту порівняно з існуючими аналогами.
2. Виробнича застосовність – можливість реального впровадження інновації у виробничий процес без шкоди для його стабільності.
3. Комерційна реалізованість – здатність інновації задовольнити потреби ринку та принести підприємству економічний ефект.

Відсутність хоча б одного з цих компонентів знижує інноваційний потенціал підприємства і може призвести до невдачі інноваційного проєкту. Саме тому для досягнення успішного результату важливо забезпечити комплексний підхід до планування, розробки та реалізації інноваційної стратегії.

Згідно з дослідженнями [31], інноваційна діяльність спричиняє структурні зміни у всіх підсистемах підприємства: виробничій, організаційній, фінансовій, маркетинговій тощо. Під впливом впровадження інновацій підприємство виходить на якісно новий рівень розвитку, що виявляється у зростанні продуктивності, зниженні витрат, поліпшенні якості продукції, а також зміцненні конкурентних позицій на ринку.

Водночас сучасні умови економічного розвитку висувають нові вимоги до організації інноваційної діяльності. Підприємства повинні не лише активізувати інноваційні процеси, а й постійно вдосконалювати методи управління інноваціями, що передбачає:

- виявлення внутрішніх резервів підвищення інноваційної спроможності;
- впровадження цифрових технологій в управлінський процес;
- формування інституційної підтримки інновацій (центри R&D, інкубатори);
- розвиток партнерських мереж і кластерних взаємодій.

Таким чином, інноваційна діяльність має бути інтегрованою у стратегічну систему управління підприємством, охоплюючи всі його функціональні сфери та адаптуючись до викликів зовнішнього середовища.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» стикається з низкою об'єктивних обмежень, які значною мірою стримують активізацію інноваційної діяльності. Серед ключових чинників, що негативно впливають на інноваційний потенціал підприємства, можна виокремити наступні:

- нестача власних фінансових ресурсів, що обмежує можливості інвестування в оновлення виробничого обладнання, розробку нових технологій і впровадження інноваційних рішень;
- високий рівень конкуренції у галузі металообробки, який зумовлює постійний тиск на підприємство щодо якості продукції, цінової політики та термінів виконання замовлень;

- фізичне зношення та моральне старіння обладнання, яке істотно знижує продуктивність та ускладнює освоєння нових технологій;
- обмеженість ринків збуту, що ускладнює реалізацію нових видів продукції або розширення існуючих товарних позицій;
- тривалий період окупності інноваційних проєктів, що знижує інвестиційну привабливість інновацій та підвищує ризики.

Разом із тим, наявність вищезазначених факторів не лише гальмує інноваційний розвиток, але й формує внутрішню мотивацію підприємства до технологічного оновлення та стратегічної трансформації. У цьому контексті інновації виступають як інструмент подолання кризових тенденцій та основа забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Для досягнення сталого розвитку необхідно організувати інноваційну діяльність як безперервний процес, інтегрований у систему стратегічного управління підприємством. Такий підхід дозволить сформувати інноваційну спроможність, підвищити технологічну гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Ключовим завданням ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» на сучасному етапі є реформування способу організації виробництва шляхом:

- впровадження принципово нових продуктів, орієнтованих на актуальні потреби ринку;
- освоєння нових технологічних процесів виготовлення традиційної продукції;
- впровадження сучасних цифрових рішень та автоматизованих систем управління виробництвом.

Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності виробничої діяльності, зменшенню витрат, підвищенню якості продукції та розширенню ринкових можливостей підприємства.

Отже, можна зробити такі висновки:

- Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» організовано у 2008 році. За період, що досліджується, фінансове становище підприємства покращується. Тимчасове зниження показників було причинено підприємства пов'язане з економічною нестабільністю, падінням доходів населення і відповідно до їх купівельної спроможності, а також появою нових конкурентів на ринку.

- На підприємство впливають як політичні та економічні, так і соціокультурні та технологічні фактори. До перших відносяться політична нестабільність у країні, а також суттєва зміна норм законодавства. До економічних чинників, що впливають на діяльність підприємства, були віднесені інфляція, економічна нестабільність у країні, коливання курсів валют, зниження доходів населення. Крім того, на діяльність ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» істотно впливає падіння платоспроможного попиту населення на продукцію підприємства. Технологічні чинники найбільше впливають на якість продукції ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» та в цілому його діяльність. Так, використання новітніх технологій при виробництві продукції може стати безперечною конкурентною перевагою підприємства.

- Висока ціна на продукцію ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» обумовлена, насамперед, постійними поломками та зносом обладнання, а також необхідністю його модернізації. Відсутність інвестування в маркетинг не дозволяє компанії належним чином аналізувати зміни ринку та технічні інновації. Загрозою для підприємства є насамперед конкуренція.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»**

### **3.1. Визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства**

Формування стратегічних цілей інноваційного розвитку є ключовим етапом у розробці загальної стратегії підприємства. Ці цілі мають відповідати довгостроковому баченню, місії та зовнішньому і внутрішньому контексту діяльності організації.

На основі аналізу інноваційного потенціалу та середовища функціонування ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» було визначено такі стратегічні цілі інноваційного розвитку:

1. Підвищення технологічного рівня виробництва шляхом модернізації обладнання та впровадження автоматизованих систем управління;
2. Розширення номенклатури продукції з високою доданою вартістю, зокрема розробка нових моделей листозгинальних, профілегибочних і зигувальних машин;
3. Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток компетенцій у сфері інноваційного менеджменту, інжинірингу та цифрового дизайну;
4. Впровадження системи управління інноваційною діяльністю, зокрема через створення внутрішнього відділу досліджень і розробок (R&D);
5. Посилення ринкових позицій підприємства за рахунок впровадження інноваційних рішень та розширення партнерських зв'язків;
6. Цифровізація процесів взаємодії з клієнтами, зокрема впровадження CRM-системи, електронного каталогу продукції та онлайн-сервісів замовлення.

Ці цілі відповідають підходу стратегічного управління, орієнтованого на інновації, який передбачає постійний розвиток, адаптацію до технологічних трендів та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Досягнення окреслених цілей потребуватиме формалізації плану заходів, визначення ресурсного забезпечення, а також системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації інноваційної стратегії.

Визначені стратегічні орієнтири створюють основу для формування комплексної програми інноваційного розвитку підприємства та закладають підґрунтя для реалізації наступних етапів стратегічного управління.

### **3.2. Розробка програми реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку**

Розробка програми реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку передбачає деталізацію цілей у вигляді конкретних заходів, термінів реалізації, відповідальних виконавців, а також необхідних ресурсів.

Для ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» пропонується програма реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку, яка включає такі ключові компоненти:

#### **1. Модернізація виробничих потужностей:**

- закупівля сучасних ЧПУ-станків та автоматизованих ліній;
- оптимізація виробничих потоків;
- впровадження системи планування виробництва (MRP).

Термін: 2025–2027 роки.

#### **2. Розробка нових видів продукції:**

- вивчення ринку та запитів клієнтів;
- проєктування та прототипування нових моделей;

- проведення сертифікації продукції згідно з ДСТУ та ISO.

Термін: 2025–2026 роки.

### 3. Створення R&D-відділу:

- формування дослідницької команди;
- створення лабораторії розробок;
- співпраця з профільними університетами.

Термін: 2025 рік.

### 4. Розвиток цифрових сервісів:

- впровадження CRM-системи;
- розробка онлайн-каталогу та платформи замовлень;
- цифровізація супровідних послуг (інструкції, навчання, підтримка).

Термін: 2025–2026 роки.

### 5. Навчання персоналу:

- проведення тренінгів з інноваційного менеджменту;
- залучення зовнішніх експертів та консультантів;
- мотиваційна програма для інноваційних ініціатив.

Термін: 2025–2026 роки.

Кожен з етапів реалізації має супроводжуватися моніторингом результативності, зокрема за допомогою КРІ (ключових показників ефективності). Це дозволить своєчасно коригувати стратегію в разі виникнення зовнішніх або внутрішніх змін.

Успішне впровадження програми дозволить підприємству досягти стратегічних цілей інноваційного розвитку, посилити

конкурентоспроможність, покращити виробничу гнучкість та підвищити цінність для клієнтів.

### **3.3 Заходи з технічного розвитку та підвищення ефективності виробництва ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА»**

Зростання обсягу виробництва ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» може бути забезпечене шляхом упровадження інновацій у сфері технологій, модернізації виробничих потужностей, удосконалення організації та систем обслуговування виробництва. Проте доцільність таких інновацій визначається передусім наявністю стійкого платоспроможного попиту на продукцію підприємства.

Збільшення обсягів виробництва безпосередньо сприяє зростанню реалізації, що, у свою чергу, позитивно впливає на прибутковість. Водночас відбувається зниження питомих витрат, оскільки постійні витрати розподіляються на більший обсяг продукції. Це дозволяє підвищити рентабельність виробництва, знизити собівартість одиниці продукції та отримати цінову перевагу на ринку.

Ефективне зниження витрат забезпечується впровадженням ресурсних інновацій (використання нових, дешевших матеріалів), продуктових інновацій (освоєння нових видів продукції), технологічних інновацій (модернізація обладнання, впровадження високопродуктивних технологій) і організаційних інновацій (оптимізація логістичних і управлінських процесів) [2].

У сучасних умовах важливе значення набувають інтегровані технологічні рішення, зокрема створення центрів комплексної металообробки, в основі яких — лазерні технології. Вони дозволяють здійснювати широкий спектр операцій: зварювання, термообробку, різання, маркування тощо. Такі «лазерні ательє» надають можливість великим виробничим підприємствам аутсорсити непрофільні операції, що знижує загальні витрати.

Світова практика демонструє зростання популярності реконфігурованих виробничих систем, здатних адаптуватися до змін технологій та попиту. Ці

системи дозволяють підвищити універсальність виробничого обладнання, спростити технічне обслуговування та реалізувати дистанційне управління.

Значні можливості відкриває впровадження CALS-технологій (Continuous Acquisition and Life-cycle Support), що забезпечують цифрову підтримку всіх стадій життєвого циклу виробу – від проєктування до експлуатації. Серед основних складових CALS-технологій:

- CAD (Computer-Aided Design) – автоматизоване проєктування;
- CAM (Computer-Aided Manufacturing) – автоматизація технологічної підготовки;
- CAE (Computer-Aided Engineering) – інженерний аналіз;
- EDM (Enterprise Data Management) – управління інженерними даними;
- Concurrent Engineering – паралельне проєктування в команді;
- системи візуалізації, обміну даними та розробки ПЗ.

Застосування CALS-технологій на підприємствах дає вагомі економічні результати:

- скорочення витрат на проєктування до 20%;
- зменшення терміну виходу нових продуктів на ринок на 55%;
- зниження витрат на підготовку технічної та експлуатаційної документації — до 40% і 30% відповідно.

З огляду на зазначене, доцільним для ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» є впровадження комплексної інноваційної стратегії, яка охоплює:

- модернізацію виробництва на основі лазерних та CALS-технологій;
- розвиток нових напрямів продукції;
- організацію цифрової підтримки процесів на всіх етапах життєвого циклу виробу;
- розширення ринків збуту за рахунок конкурентоспроможності та гнучкості.

Такі дії дозволять підприємству зміцнити свої позиції на ринку, зменшити витрати, прискорити виробничі процеси та підвищити інноваційну готовність до адаптації в умовах змін.

У ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» проектуванням займається 5 співробітників (60% робочого дня). Середній час, що витрачається ними на проектування, займає 6 міс.

Впровадження CALS-технологій дозволить скоротити цей час на 24 дні (з 6 міс. до 4,2 міс.).

Таблиця 3.1

### Економія від впровадження CALS-технологій

Види витрат	Економія, тис. грн.	Економія у часі, дн.
Проектування	611,1	24
Маркетинг	163,3	11
Технічна документація	155,2	16
Експлуатаційна документація	76,5	9
Разом	1006,1	60

У табл. 3.2 представлені приблизні витрати на впровадження CALS-технологій у ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» .

Таблиця 3.2

### Загальні витрати на впровадження CALS-технологій на підприємстві

Стаття витрати	Сума тис. грн
«Аналіз існуючого стану бізнес-процесів»	277,1

«Формування концепції впровадження PDM на підприємстві»	375,6
---	-------

Продовження таблиці 3.2

«Створення робочої групи, навчання персоналу»	347,9
«Реінжиніринг бізнес-процесів»	645,8
«Придбання додаткових технічних коштів»	498,7
«Придбання RDM-системи»	312,6
«Адаптація до існуючих нових програмних засобів»	212,5
«Розробка стандартів підприємства»	265,1
«Наповнення RDM інформацією про раніше розроблені послуги»	198,7
Разом	3134

Таким чином, витрати підприємства при реалізації проекту становитимуть 3134 тис. грн.

Далі розрахуємо економічну ефективність запропонованих для ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» заходів. Сума інвестицій всього становить 3134 тис.

Таблиця 3.3

### Розрахунок чистого дисконтованого доходу

Рік	Потік готівки, грн.		Ставка дисконту $r=18$		
	Приплив	Відтік	Чистий потік	Дисконт	NPV, грн.
0		3134000	-3134000	1	-3134000

1	2208730		2208730	0,847	1870794,31
2	7054776		7054776	0,718	5065329,168

Продовження таблиці 3.3

3	14344551		14344551	0,609	8735831,559
Разом	23608057	3134000	20474057	NPV 12537955,037 грн.	

$$NPV = ((-3134000) * 1) + (2208730 * 0,847) + (7054776 * 0,718) + (14344551 * 0,609) = (-3134000) + 1870794,31 + 506585 = 12537955,037 \text{ грн.}$$

Таким чином, NPV складе 12 537 955,037 грн.

На відміну від інших критеріїв, він дозволяє давати оцінки (хоча й грубі) ризиковості проекту. Простий термін окупності проекту розраховується за формулою:

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (3.1)$$

де  $I_0$  - початкові інвестиції по проекту;

NP - чистий прибуток, що отримується в середньому за рік.

Вона розраховується як різницю між середніми доходами та витратами.

$$PP = 3134000 / (2443730,4 + 7289775,6 + 14579551,2) / 3 = 0,386 (\approx 4,6 \text{ міс}).$$

Отже, простий термін окупності становить 4,6 міс. Розрахуємо індекс прибутковості інвестицій:

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}; \quad (3.2),$$

де: NPV – чистий дисконтований прибуток;

n – термін реалізації проекту;

$r$  – ставка дисконтування (%);

IC – вкладений (витрачений) інвестиційний капітал.

$$PI = 12537955,037/3134000 = 4$$

Оскільки  $PI > 1$ , то проєкт інвестиційно привабливий для вкладень, оскільки зможе забезпечити додаткову віддачу капіталу.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій:

$$ARR = \frac{CF_{\text{ср.}}}{IC}; \quad (3.3),$$

де:  $CF_{\text{ср}}$  - середній грошовий потік (чистий прибуток) об'єкта інвестицій за аналізований період (місяць, рік);

IC (Invest Capital) – інвестиційний капітал, початкові витрати інвестора на об'єкт вкладення.

$$ARR = 5118514,25/3134000 = 1,63$$

Оскільки значення чистого дисконтованого доходу позитивне, індекс прибутковості більше 1, термін окупності становить 4,6 міс., проєкт є прибутковим і рахунок реалізації організації отримає додатковий прибуток.

### 3.4 Оцінка ефективності запропонованої інноваційної стратегії

Оцінка ефективності запропонованої інноваційної стратегії є завершальним етапом стратегічного планування та дозволяє оцінити доцільність обраного курсу розвитку підприємства. Для ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» ефективність запропонованих заходів визначається через систему кількісних та якісних індикаторів.

Основні критерії оцінки ефективності:

1. Зростання частки інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації.

2. Скорочення термінів виробничого циклу за рахунок модернізації обладнання.

3. Підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на одиницю продукції.

4. Збільшення кількості нових розробок та патентів.

5. Покращення клієнтської задоволеності та лояльності.

6. Розширення ринків збуту, зокрема експортного потенціалу.

Для кількісної оцінки пропонується використовувати такі показники:

- коефіцієнт інноваційної активності (відношення інноваційних витрат до загальних витрат);
- індекс технологічного оновлення (відношення вартості нового обладнання до загальної вартості основних засобів);
- рентабельність інноваційної діяльності (прибуток від інновацій / інвестиції в інновації).

Враховуючи очікувані результати впровадження стратегії, ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» має потенціал до досягнення таких змін:

- Зростання доходу на 15–20% у середньостроковій перспективі;
- Підвищення частки нової продукції до 30% у структурі продажів;
- Оптимізація виробничих витрат на 10–12%;
- Покращення позиції на ринку за рахунок підвищення інноваційного іміджу.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії дозволить не лише зміцнити позиції підприємства на ринку, а й забезпечити його стійкий розвиток в умовах високої конкуренції та технологічних змін.

У результаті опрацювання матеріалів третього розділу було сформульовано стратегічні орієнтири та програму інноваційного розвитку ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА», що дало змогу системно підходити до процесу трансформації підприємства.

У підрозділі 3.1 визначено стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства, які охоплюють модернізацію виробничої бази, розширення номенклатури продукції, розвиток компетенцій персоналу та цифровізацію бізнес-процесів. Запропоновані цілі є логічним продовженням результатів попереднього аналізу інноваційного потенціалу підприємства і відповідають сучасним тенденціям індустріального розвитку.

У підрозділах 3.2 та 3.3 розроблено програму реалізації стратегічних цілей, яка охоплює конкретні заходи, терміни їх реалізації, ресурсне забезпечення та передбачає формування інфраструктури для управління інноваціями (зокрема, створення R&D-відділу, цифрових платформ і навчальних ініціатив). Програма має комплексний характер і спрямована на формування сталого інноваційного середовища в межах організації.

У підрозділі 3.4 проведено оцінку ефективності запропонованої інноваційної стратегії. Було використано як якісні, так і кількісні показники, що дозволило аргументовано оцінити очікувані результати впровадження. Зокрема, прогнозується зростання доходу, підвищення продуктивності праці, розширення ринку збуту та покращення іміджу підприємства.

Загалом, результати третього розділу підтверджують, що впровадження інноваційної стратегії на підприємстві є не лише доцільним, а й економічно обґрунтованим кроком. Стратегія враховує специфіку галузі, ресурси та потенціал підприємства, а її реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, операційної ефективності та забезпеченню довгострокової стійкості розвитку ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження на тему «Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства» було здійснено комплексний аналіз теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління інноваціями на підприємстві на прикладі ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА».

У першому розділі розглянуто теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств. Було з'ясовано сутність понять «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційна стратегія» та проаналізовано ключові підходи до стратегічного інноваційного управління. Обґрунтовано, що інноваційна стратегія є необхідною складовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА», оцінено поточний рівень його інноваційної активності та стратегічного потенціалу. Визначено, що підприємство має реальні можливості для розширення інноваційної діяльності, зокрема завдяки професійній команді, стабільним ринковим позиціям та готовності до цифрової трансформації.

У третьому розділі сформульовано стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства, розроблено програму реалізації цих цілей та проведено оцінку очікуваної ефективності інноваційної стратегії. Запропоновані напрями дій охоплюють технічну модернізацію, цифровізацію, оновлення продуктового портфеля, навчання персоналу та розвиток R&D.

Таким чином, розроблена інноваційна стратегія розвитку ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» є економічно обґрунтованою, практично реалізованою та орієнтованою на довгострокове зростання. Її впровадження дозволить підприємству адаптуватися до нових умов

господарювання, підвищити свою гнучкість, ефективність та забезпечити стабільну конкурентну перевагу на ринку обладнання для обробки металу.

У сучасних умовах ринкової економіки кожне підприємство не може успішно функціонувати без чітко сформованої та обґрунтованої стратегії розвитку. Формування стратегії – це системний процес, метою якого є забезпечення стійкого конкурентного становища на ринку, підвищення ефективності господарської діяльності, а також забезпечення фінансової стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

Одним із ключових завдань стратегічного управління є розробка ефективної інвестиційної стратегії, яка виступає інструментом реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Така стратегія має передбачати визначення форм та джерел інвестиційних ресурсів, а також врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на їх залучення та використання. Як зазначає І. А. Бланк, інвестиційна стратегія виступає основою для регулювання всіх напрямів інвестиційної діяльності підприємства та забезпечення її результативності [3].

Особливу роль у досягненні конкурентних переваг та довгострокової рентабельності відіграє стратегія інноваційного розвитку. Вона не лише відображає інноваційні цілі підприємства, а й визначає оптимальну послідовність дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нововведень. Стратегія інноваційного розвитку також включає механізми моніторингу, оцінювання та коригування процесу інноваційної діяльності відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Процес розробки інноваційної стратегії підприємства є динамічною послідовністю взаємопов'язаних етапів, що передбачають аналіз внутрішнього потенціалу, зовнішніх можливостей і загроз, формування інноваційних цілей, вибір напрямів інноваційної активності та оцінку очікуваних результатів. Обов'язковою умовою цього процесу є наявність зворотного зв'язку, який дозволяє здійснювати постійне коригування

стратегічних орієнтирів з урахуванням змін кон'юнктури ринку, технологічного прогресу та фінансово-економічного стану підприємства [5].

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку виконує функцію інструмента адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечує його конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і довготривалу ефективність.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» організовано у 2008 році. За період, що досліджується, фінансове становище підприємства тимчасово погіршується у 2022 році. Зниження чистого прибутку підприємства пов'язане з економічною нестабільністю, падінням доходів населення і відповідно до їх купівельної спроможності, а також появою нових конкурентів на ринку. З 2023 доходи поступово збільшуються.

На підприємство впливають як політичні та економічні, так і соціокультурні та технологічні фактори. Серед політичних факторів найбільший вплив на діяльність ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» можуть надати такі фактори, як політична нестабільність у країні, а також суттєва зміна норм законодавства. До економічних чинників, що впливають на діяльність підприємства, були віднесені інфляція, економічна нестабільність у країні, коливання курсів валют, зниження доходів населення.

Крім того, на діяльність ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» істотно впливає падіння платоспроможного попиту населення на продукцію підприємства. Технологічні чинники найбільше впливають на якість продукції ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» та в цілому його діяльність. Так, використання новітніх технологій при виробництві продукції може стати безперечною конкурентною перевагою підприємства.

Основні конкуренти підприємства (ТОВ «Альфа», ТОВ «Стимул», «Ореанд») використовують під час виробництва продукції новітні технології та устаткування, що дозволить їм утримувати середній рівень ціни продукцію, за постійного підвищення її якості.

Під впливом інноваційної діяльності змінюються майже всі підсистеми виробничого підприємства, виходячи на якісно новий рівень. Водночас сучасні умови економічного розвитку вимагають від виробничих підприємств не лише активізації інноваційної діяльності, а й удосконалення методів її організації, зокрема за рахунок виявлення та використання резервів, спрямованих на підвищення ефективності її проведення.

Ефективність виробництва більшості підприємств безпосередньо пов'язана зі складністю і тривалістю виробничого циклу. Чим триваліший цей цикл і чим більша кількість допоміжних та обслуговуючих виробництв у ньому задіяна, тим менш ефективним виявляється виробництво загалом [24]. Це пояснюється необхідністю витратити значні зусилля на координацію всіх дій щодо безперебійного забезпечення основного виробництва сировиною, енергоносіями, обслуговування обладнання, транспортування і складування продукції, навантаження-вивантаження. Несправність устаткування на одному з технологічних етапів може призвести до збоїв у роботі всього виробництва або його зупинки. Таким чином, особливо важливим для підвищення ефективності та досягнення найкращих результатів стає вирішення проблеми стабільного функціонування усієї виробничої системи.

У ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» при розробці нової продукції найбільшу питому вагу мають витрати на проектування, підготовку технічної документації, розробку експлуатаційної документації, а також маркетингові заходи.

Досвід впровадження CALS-технологій на зарубіжних підприємствах демонструє наступні результати: витрати на проектування скорочуються на 20%; час виведення нових продуктів на ринок – на 55%; витрати на підготовку технічної документації – на 40%; витрати на розробку експлуатаційної документації – на 30%.

У ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА» проектуванням займаються 2 співробітники (60% робочого часу кожного). Середній час, що

витрачається на проектування, складає 6 місяців. Впровадження CALS-технологій дозволить скоротити цей час на 24 дні (з 6 місяців до 4,2 місяців).

Загальна сума інвестицій становить 3134 тис. грн. Операційні витрати включають накладні витрати на загальні та адміністративні потреби, маркетинг та реалізацію продукції, дослідження та розробки. Значну частку становлять витрати на оплату праці персоналу. Оскільки чистий дисконтований дохід має позитивне значення, індекс прибутковості перевищує 1, а термін окупності становить 4,6 місяців — проєкт є прибутковим, і його реалізація дозволить отримати додатковий прибуток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Василенко В. А. Інноваційна політика: теорія, методологія, практика. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2017. – 380 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 576 с.
3. Бланк І. А. Управління інвестиційною діяльністю. – К.: Ніка-Центр, 2021. – 448 с.
4. Бутенко Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 440 с.
5. Власюк О. С. Інноваційна стратегія підприємства: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2020.
6. Дані ЄДРПОУ та юридична інформація: URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/38327910/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38327910/)
7. Дейнеко Л. В. Інноваційний розвиток економіки: теорія і практика управління. – К.: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2018. – 328 с.
8. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 49. – С. 11–18.
9. Друкер П. Ефективне управління. – К.: Основи, 2020. – 312 с.
10. Інформаційна платформа UA-Region: URL: <https://www.ua-region.com.ua/38327910>
11. Карпіщенко О.І. Стратегічне планування: навч. посібник. Суми: СДУ. – 2023 – 446 с.
12. Кіндрацький І. І. Управління інноваційним розвитком підприємств: навч. посібник. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 304 с.
13. Котлер Ф. Основи маркетингу. — К.: Вільямс, 2019. – 647 с.
14. Кузьмін О. Є. Стратегія інноваційного розвитку підприємств: теорія і практика. – Львів: ЛНУ, 2020.

15. Лапін Є. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 216 с.
16. Мних Є. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств. — К.: ЦУЛ, 2022.
17. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/38327910>
18. Офіційний сайт компанії ТОВ «ПРОМТЕХКОМПЛЕКТ-УКРАЇНА». URL: <https://ptku.com.ua/>
19. Портер М. Конкурентна стратегія. — К.: Альпіна Бізнес Букс, 2017. – 424 с.
20. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. – К.: Основи, 2019. – 715 с.
21. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 №40-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
22. Савчук В. С., Ситник Г. М. Інноваційна політика підприємства: підходи до формування // Бізнес Інформ. – 2021. – №2. – С. 22–29.
23. Семененко І. В. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства // Економіка та держава. – 2021. – № 10.
24. Соболева Т.О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства // Інновації та сталий розвиток. – К: 2022. – №3. – С. 154.
25. Стратегічне управління підприємством: Навч. посіб. / За ред. І. А. Кредісова. – К.: КНЕУ, 2020.
26. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. – Харків: ХНУВС. – 2021. – 208 с.
27. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства // Економіка та суспільство. – 2021. – №34. – С. 151.
28. Тищенко О.М. Стратегічне управління: навч. посібник. Харків: ХНАДУ. – 2016 – 252 с.
29. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. — К.: Видавництво «УАД», 2020. – 576 с.

30. Чухрай Н. І. Інноваційна стратегія підприємства в умовах ринкової економіки // Економіка України. – 2020. – №7(700). – С. 38–47.
31. Шершньова С.Є. Стратегічне управління: підручник. — К.: КНЕУ, 2021. – 669 с.
32. Шульгін А. В. Стратегічний аналіз підприємств машинобудівної галузі. Управління розвитком. – 2024. – № 14 (177). – С. 99–103.
33. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – Harvard Business Press, 2017.
34. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/38327910/>
35. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. – New York: Harper & Row, 1985.
36. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. – Harvard Business School Press, 2017.
37. OECD Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. – OECD Publishing, 2018.
38. Porter M. Competitive Strategy. – New York: Free Press, 1980.
39. Schumpeter J. The Theory of Economic Development. – Harvard University Press, 1934. – 255 p.