

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Олександр ГАВВА**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцентка**

**Марія ДЕМИДОВА**

**Дніпро – 2024**

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет менеджменту і маркетингу****Кафедра менеджменту і права****Спеціальність 073 «Менеджмент»****Освітня-професійна програма: «Менеджмент»****Освітній ступінь: «Магістр»****ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ****на кваліфікаційну роботу здобувачеві****ГАВВІ ОЛЕКСАНДРУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

**1. Тема роботи** «Удосконалення системи менеджменту інноваційної діяльності підприємства»,

**Керівник роботи** Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцент,

затвержені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_.

**2. Строк подання здобувачем роботи** 01 грудня 2024 року.

**3. Вихідні дані до роботи** Фінансова звітність ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за період 2021-2023 років, прогнози щодо економічного розвитку, аналітичні звіти та статутні документи ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

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

1. Розкрити зміст інновацій та їх впливу на економічну систему.
2. Вивчити особливості інноваційно – інвестиційного розвитку підприємства.
3. Розглянути пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні.
4. Навести загальну характеристику ТОВ «ЮОНА-ГРУП».
5. Здійснити аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.
6. Дослідити передумови інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП».
7. Рекомендувати вектори інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП».
8. Розробити інноваційний проект виготовлення виробів з бетону.
9. Здійснити оцінку економічної ефективності проекту інноваційного розвитку.

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

- 1) Організаційна структура ТОВ «ЮОНА-ГРУП».
- 2) Структура товарної продукції ТОВ «ЮОНА-ГРУП».
- 3) Динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ «ЮОНА-ГРУП».
- 4) Динаміка показників фінансового стану підприємства.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2024	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	жовтень 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2024	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач

Олександр ГАВВА

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Удосконалення системи менеджменту інноваційної діяльності підприємства»

**Кваліфікаційна робота:** 85 с., 9 рис., 22 табл., 1 додаток, 60 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є процес управління інноваційною діяльністю ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

**Метою роботи** є розробка напрямів удосконалення системи менеджменту інноваційної діяльності підприємства.

**Методи дослідження:** економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT- аналіз, метод експертних оцінок, факторний аналіз, графічні методи, табличні методи, Case-study (вивчення конкретних прикладів).

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади менеджменту інноваційної діяльності підприємства. Надано характеристику ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Здійснено оцінку фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та досліджено передумови інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Рекомендовано напрями інноваційного розвитку підприємства. Розроблено та обгрунтовано доцільність впровадження інноваційного проекту відкриття додаткової лінії з виготовлення виробів з бетону в ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Менеджмент, Інновації, Розвиток, Ефективність, Рентабельність, Витрати. Удосконалення. Розробка. Проект.

## KEYWORDS

Management. Innovation, Development, Efficiency, Profitability, Costs. Improvement. Development. Project.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	.....
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....9</b>	
1.1. Сутність інновацій та їх вплив на економічну систему.....	9
1.2. Особливості інноваційно – інвестиційного розвитку підприємства .....	20
1.3. Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні.....	27
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮОНА-ГРУП».....35</b>	
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЮОНА-ГРУП».....	35
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.....	41
2.3. Дослідження передумов інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП».....	51
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЮОНА-ГРУП».....59</b>	
3.1. Напрями інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП».....	59
3.2. Розробка інноваційного проекту відкриття додаткової лінії з виготовлення виробів з бетону.....	66

3.3. Оцінка економічної ефективності проекту інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП».....	71
--	----

ВИСНОВКИ	ТА
ПРОПОЗИЦІЇ.....	78
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність теми удосконалення системи менеджменту інноваційної діяльності підприємства є особливою у сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється і стає все більш конкурентним. Інновації стали невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємств, адже вони забезпечують можливість не лише підтримання конкурентоспроможності, але й створення нових можливостей для зростання та успіху. У світі, де технологічні та ринкові умови змінюються з великою швидкістю, здатність швидко адаптуватися та впроваджувати нові рішення є критично важливою.

Менеджмент інноваційної діяльності включає в себе управління процесами розробки і впровадження нових продуктів, послуг та технологій, оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження сучасних управлінських інструментів, розвиток інноваційної культури та забезпечення належного рівня підтримки з боку керівництва. Завдяки цьому, підприємства можуть досягати високих результатів, знижувати витрати, підвищувати ефективність і зменшувати ризики, пов'язані з інноваційними проектами.

Крім того, ефективне управління інноваціями сприяє розвитку нових ринкових ніш та можливостей, покращенню якості продукції та послуг, а також сприяє створенню конкурентних переваг. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни ринку, але й активно формувати ці зміни, що є важливим для довгострокового успіху та стійкого розвитку.

Оптимізація процесів управління інноваціями забезпечує зниження витрат і підвищення оперативної ефективності. Вона включає впровадження систем моніторингу та оцінки інноваційних проектів, що дозволяє швидко і точно реагувати на зміни в ринковому середовищі і коригувати стратегії відповідно до нових умов. Таким чином, підприємства отримують можливість не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність, але й активно впливати на розвиток ринку, створюючи нові продукти і послуги, які

відповідають сучасним потребам споживачів і технологічним трендам.

У контексті глобалізації та інтеграції ринків, удосконалення системи управління інноваційною діяльністю є стратегічно важливим для забезпечення здатності підприємства бути конкурентоспроможним на міжнародному рівні, що включає в себе також адаптацію до нових технологій і методологій, які можуть створити нові можливості для розвитку.

Підприємства повинні не лише впроваджувати інновації, але й активно використовувати міжнародний досвід для оптимізації своїх бізнес-процесів. Це дозволить їм займати лідируючі позиції на світовому ринку, забезпечувати високу якість продукції та послуг, а також реалізовувати нові стратегії розвитку, орієнтовані на глобальні тренди і вимоги. Успішне управління інноваціями стає критичним фактором для збереження конкурентних переваг і досягнення сталого успіху на міжнародному ринку.

Отже, управління інноваціями є актуальною темою для бізнесу, оскільки воно сприяє підтримці конкурентних переваг, адаптації до змінюваних умов та забезпеченню стійкого зростання компанії.

**Метою роботи** є розробка напрямів удосконалення системи менеджменту інноваційної діяльності підприємства.

Згідно з визначеною метою, необхідно виконати наступні **завдання**:

- розкрити зміст інновацій та їх впливу на економічну систему;
- вивчити особливості інноваційно – інвестиційного розвитку підприємства;
- розглянути пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні;
- навести загальну характеристику ТОВ «ЮОНА-ГРУП»;
- здійснити аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства;
- дослідити передумови інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП»;
- рекомендувати вектори інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП»;



– провести розробку інноваційного проекту відкриття додаткової лінії з виготовлення виробів з бетону;

– здійснити оцінку економічної ефективності проекту інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

**Об’єктом дослідження** є процес управління інноваційною діяльністю ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

**Предметом дослідження** комплекс принципів, методик, концепцій та практичних рекомендацій для вдосконалення системи менеджменту інноваційної діяльності підприємства.

**Інформаційною базою** є законодавчі та нормативно-правові акти, наукові джерела з управління інноваційною діяльністю, економіки підприємства, аналізу фінансового стану, проектного менеджменту а також дані фінансової звітності ТОВ «ЮОНА-ГРУП», внутрішня документація підприємства (стратегічні плани, звіти про виробничу діяльність), статистичні дані та аналітичні матеріали.

**Методи досліджень.** Аналіз наукової літератури з даної тематики, економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT- аналіз, метод експертних оцінок, факторний аналіз, графічні методи, табличні методи, Case-study (вивчення конкретних прикладів).

**Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні нових підходів до ефективного управління інноваційними процесами на виробничому підприємстві ТОВ «ЮОНА-ГРУП» в умовах нестабільної економіки.

**Практична значущість** полягає в розробці конкретних рекомендацій та інструментів, що можуть бути використані ТОВ «ЮОНА-ГРУП» та іншими підприємствами даної галузі для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю, що може суттєво вплинути на фінансове становище компаній.

**Кваліфікаційна робота** складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку літератури, що налічує 60 джерел. Загальний

обсяг роботи становить 85 сторінок друкованого тексту, включає 12 ілюстрацій та 22 таблиці.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність інновацій та їх вплив на економічну систему

У світовій практиці інновації зазвичай розглядаються як нові продукти, бізнес-процеси або організаційні зміни, що сприяють створенню багатства чи соціального добробуту. Тобто «Інновація – це нове бачення, яке генерує додану вартість».

Як зазначається в енциклопедії «Вікіпедія», інновація – ідея, новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також в інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки та передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності. Інновація є результатом системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх удосконалень, що сприяє кількісним та якісним змінам у внутрішньому середовищі підприємства та забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг [23, 34, 47].

Основна особливість, яка дозволяє відрізнити поняття «інновація» від інших, полягає в тому, що інновації надають інноватору додаткову цінність і тісно пов'язані з їх впровадженням у реальну діяльність. Ідея не вважається інновацією, доки вона не реалізована, не впроваджена і не приносить користі. У сфері інновацій термін «інновація» часто використовується як самостійно, так і в поєднанні з подібними поняттями, такими як «інноваційна діяльність», «інноваційний процес» і «інноваційне рішення» [15, 21].

Інновація – це впровадження нових рішень у технічній сфері або в організації праці, що ґрунтується на досягненнях науки та передового

досвіду і призводить до значного покращення ефективності виробничих процесів або якості продукції. Інновація – це результат інвестицій у створення нових знань та ідей, а також процес їх реалізації, що забезпечує отримання додаткової цінності. Інноваційний процес – це складний, керований процес, що має на меті розробку, впровадження та застосування кардинально нової або вдосконаленої ідеї, яка відповідає певним суспільним потребам та приносить економічні, технічні або соціальні переваги.

Інноваційно-орієнтована економіка має кілька характерних рис, серед яких [7, 16]:

- чітке спрямування відтворювального процесу на досягнення високого рівня технологічної конкурентоспроможності країни за допомогою наукових знань, технологій і інформації;

- наявність соціальної та економічної інфраструктури, яка відповідає цілям підвищення технологічної конкурентоспроможності до рівня провідних країн світу;

- наявність технологічного і виробничого потенціалу матеріальних і людських ресурсів, спроможних забезпечити виробництво конкурентоспроможної високотехнологічної продукції;

- у порівнянні з традиційною економікою, значно вищий рівень економічної ефективності виробництва, причому більше половини цього успіху забезпечується за рахунок інноваційних чинників.

Інноваційно-орієнтована економіка вимагає спеціальних підходів, які відрізняються від тих, що застосовуються в традиційній економіці, для формування та реалізації державної політики. Основні особливості включають [25, 44]:

- спрямованість політики на забезпечення рівноваги між зусиллями держави та ринку для максимального використання знань;

- об'єднання соціально-політичних, наукових, освітніх, економічних, екологічних та інших інтересів суспільства навколо національної ідеї – відродження України;

- покращення податкової системи через поступове зниження податкових ставок на накопичення та інвестиції, паралельно із збільшенням податків на споживання;
- посилення стимулюючого впливу податкової політики на інноваційний розвиток економіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Підходи до Формування Державної Політики в Інноваційно-Орієнтованій Економіці [48]**

Підхід	Опис
Спрямованість політики	Забезпечення рівноваги між зусиллями держави та ринку для максимального використання знань.
Об'єднання інтересів	Інтеграція соціально-політичних, наукових, освітніх, економічних, екологічних та інших інтересів суспільства навколо національної ідеї – відродження України.
Стимулювання приватних інвестицій	Створення умов для залучення приватних інвестицій, економії ресурсів і фінансів, а також зростання виробництва на інноваційній основі.
Покращення податкової системи	Поступове зниження податкових ставок на накопичення та інвестиції при одночасному збільшенні податків на споживання.
Посилення стимулюючого впливу податкової політики	Зміцнення стимулюючого ефекту податкової політики для підтримки інноваційного розвитку економіки.

В Україні визначено такі стратегічні пріоритети для інноваційної діяльності [2, 35]:

- модернізація електростанцій, впровадження нових та відновлювальних джерел енергії, а також новітніх технологій для збереження ресурсів;
- машинобудування як основа для високотехнологічного вдосконалення всіх галузей економіки;
- розвиток якісної металургії;
- нанонауки;
- мікроелектроніка;

- комп'ютерні технології та телекомунікації;
- покращення хімічних технологій;
- розробка нових матеріалів та розвиток біотехнологій;
- впровадження високих технологій у сільське господарство та переробну промисловість;
- удосконалення транспортних систем;
- будівництво та реконструкція об'єктів;
- забезпечення охорони здоров'я людини та навколишнього середовища;
- формування і розвиток інноваційної культури в суспільстві.

Можливості впровадження новітніх наукових досягнень певною мірою обмежені через недостатню зрілість та готовність окремих складових системи, що безпосередньо займаються формуванням інноваційних відносин. Найбільше це стосується наукових установ, які є основними виробниками інноваційних продуктів [12, 54].

Цей стан справ також пояснюється відсутністю ринку для споживачів інновацій і фінансових установ, які б забезпечували фінансування всіх учасників інноваційного процесу. Саме фінансова нестача є однією з основних причин, що гальмує розробку і впровадження інновацій.

Отже, перехід до ринково-орієнтованої моделі економічного розвитку, посилення інтеграційних і глобалізаційних процесів, вступ України до СОТ та загострення конкуренції вимагають прискорення впровадження інновацій. Інноваційні проекти потребують фінансування, і його нестача є основним чинником, що стримує розробку та реалізацію інновацій.

Конкурентна політика держави включає в себе комплекс заходів правового, організаційного та економічного характеру, які мають на меті створення і підтримання конкурентного середовища, а також регулювання відносин між конкурентами.

Конкурентна політика держави спрямована на [18, 41]:

- використання потенціалу економічної конкуренції;

- захист прав споживачів і суспільства від негативних ефектів монополій і зловживань з боку ринкових гравців;
- досягнення збалансованого співвідношення інтересів монопольних структур і суспільства.

На нашу думку, конкуренцію слід розглядати не як статичну ситуацію на ринку (результат), а як динамічний процес, що включає появу нових ринків і технологій, усунення перешкод та створення нових можливостей для розвитку бізнесу, особистості та суспільства. Це важливо для аналізу проблеми. Отже, інноваційно-орієнтована економіка має кілька специфічних рис, зокрема [13, 55]:

- чітко орієнтований відтворювальний процес на досягнення високого рівня технологічної конкурентоспроможності країни через використання наукових знань, технологій і інформації;
- наявність соціальної та економічної інфраструктури, яка відповідає завданням підвищення технологічної конкурентоспроможності до рівня провідних країн світу;
- наявність технологічного та виробничого потенціалу матеріальних і людських ресурсів, які здатні забезпечити виробництво конкурентоспроможної високотехнологічної продукції;
- значно вищі показники економічної ефективності виробництва порівняно з традиційною економікою, при цьому більше половини цього ефекту досягається завдяки інноваційним факторам.

Інноваційно-орієнтована економіка вимагає особливих методів створення та впровадження державної політики, які відрізняються від тих, що застосовуються в традиційній економіці.

У загальному вигляді це такі характеристики [33, 58]:

- підхід, що спрямований на досягнення балансування між зусиллями держави та ринку для отримання максимальної вигоди від знань;
- координація соціальних, політичних, наукових, освітніх, економічних, екологічних та інших суспільних інтересів навколо

національної ідеї – відновлення України.

– формування сприятливих умов для приватних інвестицій, раціонального використання ресурсів і коштів, а також зростання виробництва на основі інновацій;

– покращення податкової системи шляхом поступового зниження ставок на накопичення і інвестиції, а також підвищення ставок на споживання.

Інноваційно-орієнтована економіка характеризується такими особливостями [11, 52]:

- відтворювальний процес чітко орієнтований на досягнення високої технологічної конкурентоспроможності країни;

- наявність соціальної та економічної інфраструктури, яка відповідає вимогам підвищення технологічної конкурентоспроможності до рівня найбільш розвинених країн світу;

- наявність технологічного та виробничого потенціалу, включаючи матеріальні та людські ресурси, здатних забезпечити виготовлення конкурентоспроможної високотехнологічної продукції;

- значно вищі показники економічної ефективності виробництва порівняно з традиційною економікою, де більше половини цих показників досягаються завдяки інноваційним факторам.

У сучасних умовах глобалізації та посилення виробництва, основна увага приділяється питанням розвитку підприємництва та його здатності адаптуватися до економічних змін. Стратегія розвитку підприємництва представляє собою набір дій, які необхідні для підтримки його прогресу шляхом вибору критеріїв для розширення інноваційного потенціалу.

Стратегія – це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети (стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів).

Поняття походить від поняття військова стратегія - наука про ведення війни, одна з областей військового мистецтва, вищий його прояв, яке охоплює питання теорії й практики підготовки до війни, її планування та ведення, досліджує закономірності війни [28, 36, 50].

Стратегічне управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємства передбачає створення стратегії, яка визначає способи та методи вкладення інвестицій у процеси впровадження інноваційних технологій. Це включає розвиток виробництва конкурентоспроможної інноваційної продукції, поліпшення її якості, постійне вдосконалення технологій виробництва та зайняття оптимальної позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

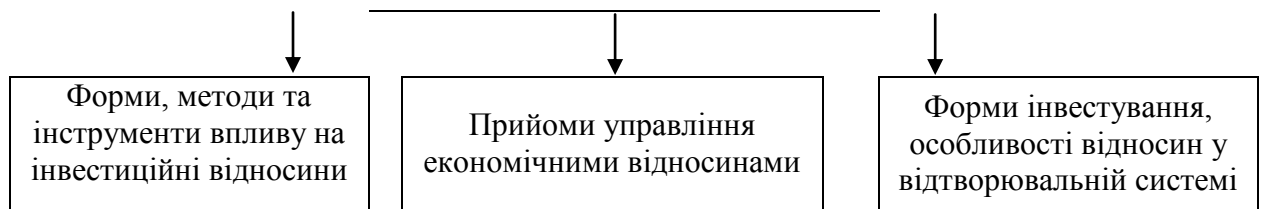
Стратегія в області інновацій та інвестицій завжди включає ризик втрати частини або всіх вкладених коштів. Отже, ключове завдання для керівництва організації полягає в забезпеченні максимально можливого зниження ризиків при прийнятті рішень щодо розвитку інновацій [14, 39].

Організаційно-економічний механізм інвестування на підприємстві слід розглядати як комплекс організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих дій, методів і процесів. Дана система визначає порядок проведення інвестиційної діяльності та впливає на перебіг інвестиційних процесів на підприємстві, що в результаті веде до досягнення запланованих економічних, соціальних, екологічних та інших результатів.

Механізм інвестування представляє собою набір економічних інструментів і методів регулювання, які сприяють досягненню максимальної ефективності використання капіталу в умовах постійних змін на інвестиційному ринку, як зовнішніх, так і внутрішніх. Складові організаційно-економічного механізму інвестування у виробничому секторі економіки представлені на рисунку 1.1.

Організаційно – економічний механізм інвестування підприємства
---





**Рис. 1.1. Компоненти механізму інвестування підприємства [37]**

Термін "механізм" зазвичай означає систему або спосіб, що визначає порядок здійснення певної діяльності, включаючи елементи та процеси, які її активують, а також внутрішню структуру та сукупність станів і процесів, що формують звичне явище [4, 37].

Інвестиційна привабливість є однією з ключових характеристик для оцінки інвестиційного проекту або підприємства. Вона допомагає вибрати найбільш перспективний проект, який відповідає ресурсам інвестора. У найближчому майбутньому інвестиції сприятимуть розвитку підприємства, зростанню обсягів виробництва, ефективнішому використанню активів, підвищенню ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Це також допоможе досягти основної мети інвестування – отримання прибутку від реалізації інвестиційного проекту.

Механізм інвестиційної привабливості підприємства визначається чотирма основними чинниками [22, 59]:

- керівництвом підприємства;
- формою власності;
- основними економічними показниками;
- потенціалом акцій.

Для цього необхідно вирішити ряд завдань на стратегічному та тактичному рівнях. До стратегічних завдань відносяться [24, 42]:

- формування сприятливого середовища на підприємстві, з урахуванням його специфіки;
- зниження ризиків, які можуть виникнути під час інвестування;
- повернення інвестицій від іноземних інвесторів;

- направлення інвестиційних ресурсів у промисловість;
- зменшення залежності підприємства від постачання сировини.

На стратегічному рівні необхідно визначити напрямок розвитку підприємства, щоб забезпечити збільшення реальних обсягів виробництва. Це досягається шляхом залучення як іноземних, так і національних інвестицій, створення нових виробничих сегментів, реконструкції та модернізації існуючих потужностей, а також зменшення енергоємності та матеріалоємності промислової продукції.

До тактичних завдань відносяться [9, 56]:

- привернення зовнішніх інвестицій;
- створення умов для збільшення внутрішніх інвестиційних ресурсів, таких як прибуток і амортизація;
- надання контролю з боку керівництва над цільовим використанням бюджетних інвестицій;
- повне використання наявних ресурсів у господарській діяльності.

Основні завдання щодо організації та забезпечення інвестиційної привабливості підприємства включають [1, 26]:

1. Управління інвестиційною привабливістю.
2. Визначення потреб у інвестиційних ресурсах.
3. Створення ефективної структури інвестиційних ресурсів.
4. Аналіз і перерозподіл інвестиційних ресурсів.
5. Збільшення капіталу та підвищення вартості підприємства.

Щоб оцінити інвестиційну привабливість підприємства, потрібно проаналізувати всі фактори привабливості на різних рівнях і обґрунтувати, який з них є найбільш значущим. Це завдання є складним. Якщо розглядати ситуацію поетапно, починаючи з найвищого рівня, то найважливішими факторами є ті, що пов'язані з державою. Наступними за значенням є чинники, які характеризують привабливість регіону та галузі, а вже потім ті, що формують інвестиційну привабливість конкретного підприємства.

Однак така градація є досить умовною, оскільки інвестиційна привабливість підприємства може бути високою навіть у випадку позитивних загальних показників на рівні держави, регіону чи галузі, якщо підприємство має позитивні фінансові та економічні результати, навіть у країні з нестабільною економікою. Тому підвищення інвестиційної привабливості може бути очікуване з обох сторін: як з боку загального економічного середовища, так і з боку конкретного підприємства. З одного боку, державні та міжнародні організації можуть позитивно оцінювати привабливість країни, її окремих регіонів та галузей. З іншого боку, підприємство самостійно має можливість впливати на свою власну привабливість.

Для детальнішого опису організаційно-економічного механізму формування інвестиційної привабливості підприємства розглянемо вплив різних рівнів. На рівні держави формування інвестиційної привабливості підприємства залежить від політико-правового, економічного та соціально-культурного середовища [5, 38].

В суспільстві відсутня стабільна політична ситуація та ефективна законодавча база. Державна економічна концепція постійно змінюється разом з політичними коливаннями та зміною урядових структур.

Економіка України тісно пов'язана з політичною ситуацією в країні. Навіть незначні зміни в політичному середовищі мають негативний вплив на економічну ситуацію. На сьогоднішній день рівень інфляції в Україні досяг чи не найвищих показників. Це призвело до зменшення внутрішніх інвестицій через різке погіршення фінансового становища компаній і зниження вартості інвестиційних ресурсів. Зокрема, суттєво погіршилися умови для отримання кредитів, відсоткові ставки зросли, а інші негативні фактори вплинули на організаційно-економічний механізм підвищення інвестиційної привабливості підприємств [3, 28].

Наступним етапом у визначенні організаційно-економічного механізму формування інвестиційної привабливості є оцінка привабливості регіонів і галузей. Основними показниками привабливості регіонів, які

впливають на привабливість окремих підприємств, є обсяг інвестицій в основний капітал та валова додана вартість. Рівень розвитку регіону визначається його економічною зрілістю, інвестиційною інфраструктурою та демографічними характеристиками.

Залучення інвестицій на підприємство і їх ефективне використання дозволяє вирішити ряд важливих економічних завдань. До найбільш критичних із них відносяться [10, 57]:

- забезпечення макроекономічної стабільності;
- підтримка стабільного економічного розвитку;
- збільшення фонду оплати праці;
- проведення структурних змін;
- модернізація економічних секторів;
- реалізація інноваційних змін.

Нині для оцінки доцільності інвестування в діяльність підприємства зазвичай використовують показник інвестиційної привабливості. Це передбачає розробку чіткої інвестиційної стратегії, визначення її основних напрямків і мобілізацію всіх можливих джерел фінансування.

Управління будь-яким процесом має базуватися на об'єктивних оцінках його стану. Основним показником інвестиційного процесу є рівень інвестиційної привабливості системи. Цей рівень слугує індикатором для потенційних інвесторів, допомагаючи їм оцінити доцільність і необхідність вкладення фінансових ресурсів у конкретний об'єкт [8, 45].

Світова практика демонструє, що сучасний інвестиційний механізм має бути багатогалузевим, високотехнологічним і конкурентоспроможним. Він повинен сприяти зміцненню економічної незалежності та національної безпеки країни, забезпеченню високого рівня життя населення та інтеграції економіки в світовий ринок на рівноправних умовах.

Діючий механізм регулювання інвестиційного розвитку підприємства націлений переважно на: впровадження передових технологій для

забезпечення високої та стійкої конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринках; створення нових робочих місць з сучасним технічним оснащенням; задоволення платоспроможного попиту та вирішення соціальних і екологічних проблем. Окрім згаданих факторів, потенційні іноземні інвестори також впливають інші ринкові регулятори, які змушують їх шукати нові сфери для вкладення капіталу. Це включає: високу конкуренцію на вже освоєних ринках збуту продукції і необхідність дослідження нових ринків у довгостроковій перспективі; потребу в нових джерелах прибутку через складне фінансово-економічне становище.

## **1.2. Особливості інноваційно – інвестиційного розвитку підприємства**

Управління інноваційною діяльністю підприємства ускладнюється необхідністю розробки великої кількості інвестиційних варіантів і вибору найбільш економічно вигідного. Кожен з цих варіантів має бути максимально відповідним поставленим цілям інноваційного розвитку підприємства.

Під час розробки напрямків інноваційної діяльності ставилося завдання знайти найбільш економічно вигідне співвідношення різних форм інвестицій, яке відповідає функціональному напрямку підприємства. Необхідно створити інноваційну та інвестиційну стратегію, яка чітко відобразатиме функціональні аспекти інноваційної та інвестиційної діяльності на етапі інвестування в нематеріальні активи [43, 60].

Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю включає комплексний підхід до планування та реалізації інноваційних проектів і програм, орієнтуючи увагу на досягнення високих стандартів якості. Це передбачає не лише розробку ідеї та визначення стратегії її впровадження, але й постійний моніторинг процесів, забезпечення ефективного використання ресурсів та коригування планів у відповідності зі змінами на

ринку.

Управління проектами включає комплексний підхід до координації між різними відділами та зацікавленими сторонами, що забезпечує ефективну комунікацію і взаємодію. Також передбачає ретельну оцінку ризиків і переваг інвестиційних рішень. Важливою складовою є контроль за тим, щоб усі етапи реалізації відповідали встановленим критеріям якості, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації та забезпечує відповідність проектів загальній стратегії бізнесу.



**Рис. 1.2. Основні чинники інноваційного розвитку виробничого підприємства [53]**

Економічна ефективність проектів здійснюється за допомогою відповідних методів (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2**

**Аналіз методів оцінки економічної ефективності проектів [27]**

Метод	Переваги методу	Недоліки методу	Сфера застосування
Метод чистої приведеної вартості (NPV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- враховує часову вартість грошей;</li> <li>- визначає реальну прибутковість проекту;</li> <li>- легко зрозуміти та застосувати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чутливий до зміни ставки дисконту;</li> <li>- не враховує ризики</li> <li>- може бути складним при розрахунках для великих проектів.</li> </ul>	оцінка довгострокових інвестицій, великих проектів
Метод внутрішньої норми дохідності (IRR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- враховує часову вартість грошей;</li> <li>- легко порівнювати з вимогами до прибутковості;</li> <li>- підходить для порівняння кількох проектів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- може мати кілька значень для нестандартних грошових потоків;</li> <li>- не враховує масштаб проекту;</li> <li>- може бути непридатним для проектів з нерегулярними грошовими потоками.</li> </ul>	оцінка і порівняння інвестиційних можливостей
Метод дисконтованого періоду окупності (DPP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- легко розрахувати;</li> <li>- надає чітке уявлення про термін повернення інвестицій;</li> <li>- враховує часову вартість грошей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не враховує грошові потоки після окупності;</li> <li>- може бути непридатним для проектів з великою тривалістю;</li> <li>- може не враховувати ризики.</li> </ul>	проекти з короткостроковим горизонтом, швидка оцінка ефективності
Метод індексу прибутковості (PI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- враховує часову вартість грошей;</li> <li>- показує відношення вигод</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не враховує абсолютну величину вигод;</li> <li>- може бути</li> </ul>	оцінка проектів для вибору найкращого варіанту інвестицій

Метод	Переваги методу	Недоліки методу	Сфера застосування
	до витрат; - легко порівнювати проекти з різними масштабами.	складним для розрахунків при великій кількості альтернатив; - не враховує ризики	

Економічну ефективність інвестиційної пропозиції або проекту оцінюють за такими показниками [6, 48]:

- чиста теперішня вартість;
- внутрішня норма рентабельності;
- дисконтований термін окупності;
- коефіцієнт прибутковості.

Основою дослідження є наука та практика управління інноваційними процесами на всіх рівнях економічної системи. За допомогою системного підходу здійснюється аналіз інноваційних процесів в Україні. Виявлено характерні тенденції та проблеми інноваційного розвитку країни на основі методів статистичного та порівняльного аналізу міжнародних експертних даних, що дозволило створити її інноваційний профіль. За допомогою методів структурування та синтезу були сформовані пропозиції щодо адаптації державної інноваційної політики з урахуванням зростаючої важливості інтелектуальних ресурсів для успішної реалізації запланованих реформ.

Сьогодні, в умовах поділу світу на ключові ринки, зокрема високотехнологічні, існують альтернативні стратегічні цілі для України щодо використання їх наукових досягнень, що спрямовано на підтримку політики європейської інтеграції та посилення ролі України як члена зони вільної торгівлі з Європейським Союзом [17, 51]:

- активізувати використання існуючих масових технологій і відновити повноцінний внутрішній ринок, максимально стимулюючи "технологічне зростання" та усуваючи "вузькі місця";



- зосереджувати технології та інвестиції на основі регіональних інноваційних кластерів;
- враховувати бюджетні обмеження (державні цільові програми) та залучати приватний капітал через державно-приватне партнерство;
- механізми впровадження інноваційної політики (ефективна система управління), проведення технологічного аудиту, стимулювання залучення позабюджетних джерел фінансування; орієнтація державних інструментів підтримки на стимулювання попиту;
- подальший розвиток національної інноваційної системи (НІС) та її складових, таких як регіональні інноваційні екосистеми;
- впровадити проривні технології та відновити позиції на втрачених зовнішніх ринках високотехнологічної продукції. Серед пріоритетних напрямів: нове покоління авіаційних технологій, розвиток космічних систем, нові зразки зброї та верстатобудування;
- інтегруватися у виробничі ланцюжки транснаціональних корпорацій, зберігаючи конкурентні переваги в умовах повного відкриття ринків ЄС.

У розвинених країнах інноваційна складова органічно інтегрована в процес розширеного відтворення економіки. В Україні ж, за роки незалежності, вона продовжує залишатися зовнішнім елементом, а людський (інтелектуальний) капітал ще не став справжнім рушієм економічного розвитку.

Однією з ключових умов реформування української економіки є створення національної інноваційної системи, яка повинна подолати інституційні та організаційні розриви між фундаментальними, прикладними, промисловими, університетськими та корпоративними секторами науки. Це передбачає концентрацію матеріальних, фінансових і людських ресурсів на стратегічних напрямках інноваційного розвитку, розширення наукових і прикладних досліджень у пріоритетних галузях економіки та, найголовніше, усунення розриву між наукою і промисловістю.

Сучасна економіка України вимагає чітких і відмінних від звичних

підходів до формування та впровадження інноваційної політики. В узагальненій формі ці підходи зводяться до таких ознак [19, 30]:

- спрямованість політики на досягнення балансу між державними і ринковими ініціативами з метою максимального використання знань для економічного та соціального прогресу;

- інтеграцією різних суспільних інтересів, таких як соціально-політичні, наукові, освітні, економічні та екологічні, через ефективний вплив державної політики на створення і використання нових знань; створення умов для залучення приватних інвестицій, економії ресурсів і коштів, а також збільшення виробництва на основі інновацій;

- удосконаленням системи оподаткування шляхом поступового зниження податкових ставок на заощадження та інвестиції, а також стимулювання споживання;

- створенням сучасної інфраструктури для інноваційної сфери та забезпеченням відповідальності держави за підготовку кадрів для інноваційної економіки; спрямуванням державної політики на економічне зростання з метою підвищення якості життя громадян.

Стратегічний розвиток сучасних промислових підприємств значною мірою визначається їхньою активністю у зовнішньому середовищі. Партнерства та кооперація сприяють впровадженню нових технологій, що допомагає в організаційних перетвореннях. Безперервні інновації та інноваційність є невід'ємними складовими сучасного підприємства і служать джерелом конкурентних переваг.

Інноваційний розвиток вже не сприймається як окреме функціональне завдання на підприємстві, а інтегрується в стратегічний розвиток. Це означає, що необхідно встановлювати взаємозв'язки між бізнес-стратегіями та інноваційними змінами.

Інноваційна стратегія підприємства є частиною його загальної стратегії, включає використання стратегічних інструментів, пошук нових можливостей і використання наявних внутрішніх ресурсів.

Основними характеристиками інноваційного розвитку підприємства є:

- фокусування на інноваційних процесах як центральному елементі структурних змін;
- орієнтація на постійне впровадження змін, кероване менеджерами;
- швидкість та адекватність реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Інноваційний потенціал підприємства залежить від багатьох факторів, таких як зовнішні умови, склад персоналу, параметри організаційної структури та інші аспекти. Структура інноваційного потенціалу включає елементи, які відображають готовність підприємства до змін. Значну роль у формуванні інноваційного потенціалу відіграють техніко-технологічні характеристики, але також важливими є стиль управління та атмосфера співпраці. Високий інноваційний потенціал свідчить про здатність підприємства ефективно реалізовувати організаційні зміни в рамках нової інноваційної стратегії.

Зазвичай інноваціями називають зміни у продуктах, технологіях або їхніх властивостях, а також зміни в методах управління, організаційній структурі та інших аспектах.

Зазвичай розрізняють пасивні та активні стратегії, оборотні та наступальні стратегії, а також адаптаційні та творчі стратегії. У сфері організаційних змін виділяють інкрементальні (покрокові) та радикальні зміни. Інкрементальні зміни представляють собою поступовий процес, що не порушує загальної стабільності організації і зазвичай впливають лише на окремі її частини. Радикальні зміни, навпаки, порушують систему і часто призводять до повного переорганізування компанії.

У контексті інновацій цей поділ доповнюється критерієм намірів. У першому квадранті представлено стратегічні інновації підприємства, які забезпечують його стратегічний успіх.

Для успішного впровадження стратегічних інновацій необхідні такі компоненти [20, 31].:

- процес управління інноваціями;
- стратегічне узгодження;
- прогнозування змін у галузі;
- розуміння продуктів і потреб споживачів;
- знання ключових технологій і комплектуючих;
- організаційна підготовленість;
- дисципліноване виконання.

Таким чином формуються нові стратегії для зростання, розробляються нові продукти та послуги, з'являються нові компанії, ринки та бізнес-моделі.

### **1.3. Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні**

В Україні останнім часом не приділяється достатньо уваги науковому, технологічному та інноваційному розвитку. У Стратегії сталого розвитку інновації розглядаються більше як символ гордості, на відміну від розвинених країн, де інновації є важливим двигуном економічного зростання [29].

З одного боку, успіхи у військово-промисловому комплексі були визнані експертами завдяки науковим розробкам і передовим технологіям, які були посилені військовими подіями. З іншого боку, проблеми в застарілих технологічних сферах стали помітнішими через рецесію вітчизняної промисловості, що загострює деструктивні зміни і потребує відповідної інноваційної політики.

Сучасні дослідники теорії стратегічного управління та практики бізнесу виділяють чотири рівні стратегії з точки зору ієрархії управління: корпоративну, ділову (або конкурентну), функціональну та операційну. Деякі автори пропонують аналізувати стратегічні альтернативи компаній та фірм, враховуючи зміну таких факторів, як продукт, ринок, галузь, позиція в галузі, технологія та персонал [40].

Вибір певної стратегії зазвичай призводить до зміни одного або кількох з перелічених факторів. Практика показує, що технологія і персонал зазнають

змін при коригуванні будь-якого з цих факторів. При застосуванні стратегій диверсифікації зазвичай відбуваються зміни в кількох аспектах одночасно: продукті, ринку, галузі, а також у технологіях і персоналі. О. Віханський надає найдетальнішу класифікацію стратегій, яка враховує ці фактори, розділяючи їх на групи, що включають стратегії зростання (такі як диверсифікація, концентроване і інтегроване зростання) та стратегії скорочення.

Стратегія диверсифікації на корпоративному рівні є однією з найскладніших для впровадження, оскільки вона передбачає глибші зміни в технологіях і компетенціях персоналу порівняно з іншими стратегіями. Крім того, вона потребує розробки узгоджених стратегій на рівні окремих бізнес-одиниць. Оцінюючи світовий і вітчизняний досвід диверсифікації та спираючись на думки міжнародних експертів, ми визначаємо диверсифікацію як корпоративну стратегію, яка розробляється для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства і передбачає створення нових виробничих напрямків у технологічно нових для компанії сферах діяльності.

На етапі реалізації стратегії диверсифікації підприємницької діяльності важливо створити основу для її ефективного впровадження. Це передбачає формулювання стратегічних цілей і завдань у вигляді фінансових планів та визначення розподілу фінансових і економічних ресурсів у бюджетах. На цьому етапі стратегічного управління створюється система планів, які відображають матеріалізацію виробничої та фінансової діяльності підприємства. Ці плани включають повне техніко-економічне обґрунтування обраних стратегій.

Стратегічне планування диверсифікації має значення лише тоді, коли його реалізують. На етапі реалізації стратегії керівництво використовує управлінські інструменти, такі як плани і бюджети, для досягнення поставлених цілей і завдань підприємства. Зазвичай використовуються три види взаємопов'язаних планів [32]:

1) базовий стратегічний план – визначає основні напрямки діяльності підприємства відповідно до його корпоративних стратегій;

2) тактичний план – орієнтований на розвиток конкретних бізнес-напрямків, включає стратегії для зростання, підтримки стабільності та підвищення конкурентоспроможності;

3) оперативні плани – регламентують щоденну діяльність підприємства для досягнення загальних корпоративних цілей.

Диверсифікація може бути досягнута двома шляхами: або через внутрішнє зростання (розширення діяльності вже існуючого підприємства), або через зовнішнє зростання (диверсифікація через злиття з іншими компаніями).

В Україні обидва підходи до диверсифікації активно використовуються. З одного боку, компанії розширюють свою діяльність, створюючи нову продукцію, яка не була раніше їхньою спеціалізацією, і формують нові торгові компанії. З іншого боку, процес приватизації часто супроводжується злиттями та поглинаннями підприємств.

Досвід приватизації в Україні показує, що власники по-різному підходили до диверсифікації своїх акцій. Найчастіше використовувався систематичний метод, за яким спочатку визначалися перспективні галузі, а потім здійснювались покупки підприємств у цих галузях (наприклад, банки для формування галузевих портфелів). Проте в багатьох випадках спостерігалася слабка кореляція між привабливістю галузі та ефективністю діяльності придбаних підприємств [46].

При реалізації стратегії диверсифікації важливими є суб'єктивні фактори: готовність менеджерів і співробітників підприємства до співпраці з власниками, активність місцевої влади в підтримці такої співпраці, а також інтереси інших сторін, які можуть прагнути контролювати це підприємство.

Диверсифікація характерна для провідних фірм. В цьому випадку вони використовують внутрішні інвестиційні ресурси (отриманий прибуток спрямовується на розвиток нових перспективних напрямків) і мають

фінансові можливості для подолання бар'єрів, що виникають при вході на нові ринки.

В Україні диверсифіковані компанії на даному етапі розвитку є однією з основних форм ведення бізнесу. Можливо, такі структури є лише етапом еволюції, або ж вони можуть бути досить ефективними, створюючи вартість через розподіл ресурсів між різними бізнес-напрямами.

Диверсифікація буде успішною лише тоді, коли приносить вигоду всім структурним підрозділам і підвищує загальний конкурентний статус компанії. Інноваційна діяльність на сучасному підприємстві сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Сьогодні ми спостерігаємо щорічне зростання фінансування як фундаментальних, так і прикладних досліджень, швидке впровадження нових технологій та активне сприяння інноваціям по всьому світу. Розвиток ринкових відносин суттєво впливає на темпи і характер досліджень, впровадження та розробки нововведень, які лежать в основі сучасного економічного зростання і підвищують конкурентоспроможність як окремих організацій, так і економіки в цілому.

Використання міжнародного досвіду може суттєво допомогти в розв'язанні численних проблем. Країни як Німеччина та Японія довели, що для успішного виходу на світовий ринок не є необхідним наявність природних ресурсів, таких як нафта, газ чи ліс. Наприклад, Південно-Східна Азія досягає значного зростання промислового виробництва - на рівні 10-20% щорічно — завдяки впровадженню нових технологій, що були розроблені в інших країнах, шляхом купівлі патентів і ліцензій [15, 49].

У США інвестиції зосереджені на тих дослідженнях, які сприяють розробці нових продуктів, співпраці між державою і приватним сектором, а також стимулюванню приватних інвестицій у науку. Багато федеральних і наукових досліджень реалізуються через контракти та гранти, що надаються недержавними організаціями.

Промислові компанії виконують завдання за контрактами під

контролем держави. Фундаментальні дослідження здійснюються університетами, які отримують фінансування від федерального уряду, що дозволяє залучати талановитих учених і провідні науково-дослідні організації через контракти та гранти. Американські університети слугують інтелектуальними центрами, де дослідження тісно інтегровані з підготовкою фахівців. Обсяг наукових досліджень значно перевищує той, що здійснюється в сусідніх країнах, і рівень використання інтелектуальної діяльності є найвищим у світі.

Щороку США продовжують покращувати свій рівень розвитку порівняно з іншими країнами завдяки здатності ефективно організовувати і управляти технологічним прогресом у виробництві. Проте нині лідерство Америки піддається загрозам з боку японських та європейських конкурентів.

Південно-Східна Азія, не маючи значного науково-технологічного потенціалу чи багатих сировинних ресурсів, знайшла власний шлях до інноваційного розвитку. Вона купує високі технології на завершальній стадії їх розробки, доопрацьовує їх та комерціалізує.

Політика у сфері технологій у Німеччині також викликає значний інтерес. З початку 1960-х років там були засновані дослідницькі центри, що активно співпрацювали з промисловістю. Поступово перед німецькими вченими постала мета створення умов для експорту нових технологічних продуктів. Підтримка громадськості дозволила зосередити науково-технічні проекти на розробці таких технологій, як мікроелектроніка та комплексні транспортні системи. Крім того, велика увага приділялася екології та охороні здоров'я [19, 50].

З початку 80-х років наукові дослідження та інновації були зосереджені на малих і середніх підприємствах, а також на розвитку промислового сектора. Головною метою стало не просто створення вискоелективних технологій, а широке і ефективне впровадження нових технологій або покращення існуючих виробничих засобів і технологій. Особливу увагу



приділяли стимулюванню інновацій, розвитку підприємств, а також розробці нових засобів виробництва, послуг та перспективних продуктів.

У Німеччині вже понад 10 років успішно функціонують технологічні інноваційні центри, які довели свою ефективність. Їхня основна мета полягає у створенні інноваційних підприємств і розвитку інструментів для структурної, промислової та дослідницької політики.

На відміну від багатьох інших країн, у Німеччині функціонує єдина мережа, яка об'єднує технологічно-наукові та інкубаційні центри. Ця мережа працює на основі партнерського співробітництва з об'єднаннями, промисловими палатами, інститутами та банками.

Інноваційна діяльність відіграє важливу роль у системі економічних відносин, адже в результаті ми маємо зростання капіталу і продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів високотехнологічної продукції. Ринок наукомісткої продукції з часом займе лідируючі позиції, що дозволить науці, за наявності державної підтримки, стати джерелом нових технологій.

У сучасному світовому просторі швидко прогресує напрямок інноваційної діяльності, з кожним роком інтегруються нові технології у повсякденне життя людей. В Україні ці інновації або майже невідчутні, або запроваджуються через великий проміжок часу. В Україні є кілька чинників, які перешкоджають впровадженню інновацій (табл.1.3).

**Таблиця 1.3**

**Фактори ускладнення впровадження інновацій в Україні [24]**

№	Чинники
1	Відсутність чітких принципів і механізмів для оцінки інноваційних проектів.
2	Нехватка правової захищеності для цих проектів, зокрема через значний тиск з боку контролюючих органів.
3	Недостатній розвиток інноваційного ринку через відсутність відповідної інфраструктури.

№	Чинники
4	Високий рівень корупції.
5	Недосконалість податкової системи, зокрема через відсутність чітких регламентів для розробки та реалізації інновацій.
6	Менталітет суспільства, який ускладнює швидке і адекватне прийняття інновацій.

Ці фактори змушують інвесторів відмовлятися від фінансування інноваційних проектів. Ситуацію погіршує політична нестабільність у країні та конфлікт на Сході України, які є одними з найбільших перешкод для залучення інвестицій у інновації.

Перед Україною стоїть завдання вирішити кілька ключових проблем:

- розробити чіткий механізм для оцінки та розгляду проектів;
- посилити правовий захист для таких проектів;
- активізувати розвиток інноваційного ринку, включаючи вирішення питань з неринковими цінами та відсутністю аукціонних торгів для інновацій, як це практикується у розвинутих країнах;
- створити інноваційні біржі та забезпечити ефективну рекламу;
- подолати дефіцит маркетингових досліджень.

Для успішного інноваційного розвитку необхідно забезпечити ефективну систему експертизи, вдосконалити фінансово-економічну структуру, розвивати технологічну підтримку, проводити сертифікацію, а також готувати і перепідготовлювати кадри.

Україна повинна зосередитися на цих питаннях, вибрати курс на технологічні інновації та оновлення, розширити фінансові ресурси, а також створити технопарки, бізнес-інкубатори та інші подібні структури. Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток інновацій є ключовим для стабільного економічного зростання країни і потребує чіткого регулювання.

Підсумовуючи, можна виділити такі проблеми розвитку інновацій в Україні [36]:

- відсутність чітких правил для розгляду інноваційних проектів, що ускладнює їх впровадження в різні сфери діяльності та життя країни;
- високий рівень тіньової економіки, який спричиняє небажання інвестувати в такі проекти в Україні.– мала кількість і дисфункція бізнес-інкубаторів для венчурних підприємств, які є невід'ємною частиною інноваційної діяльності;
- відсутність масштабних перспектив розвитку, що ускладнює для інвесторів оцінку майбутнього інвестиційного проекту;
- недостатня інформаційна структура, необхідна для функціонування інновацій.

Отже, основними проблемами розвитку інновацій в Україні є відсутність чітких правил для розгляду проектів, високий рівень тіньової економіки, неефективність бізнес-інкубаторів, недостатні перспективи для оцінки проектів і слабку інформаційну структуру.

### **Висновки до розділу 1:**

1. Основна особливість, яка дозволяє відрізнити поняття «інновація» від інших, полягає в тому, що інновації надають інноватору додаткову цінність і тісно пов'язані з їх впровадженням у реальну діяльність. Ідея не вважається інновацією, доки вона не реалізована, не впроваджена і не приносить користі. У сфері інновацій термін «інновація» часто використовується як самостійно, так і в поєднанні з подібними поняттями, такими як «інноваційна діяльність», «інноваційний процес» і «інноваційне рішення».

2. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю включає комплексний підхід до планування та реалізації інноваційних проектів і програм, орієнтуючи увагу на досягнення високих стандартів якості. Це передбачає не лише розробку ідеї та визначення стратегії її впровадження, але й постійний моніторинг процесів, забезпечення ефективного використання ресурсів та коригування планів у відповідності зі змінами на

ринку.

3. У сучасному світовому просторі швидко прогресує напрямок інноваційної діяльності, з кожним роком інтегруються нові технології у повсякденне життя людей. В Україні ці інновації або майже невідчутні, або запроваджуються через великий проміжок часу. В Україні є кілька чинників, які перешкоджають впровадженню інновацій. Ці фактори змушують інвесторів відмовлятися від фінансування інноваційних проектів. Ситуацію погіршує політична нестабільність у країні та конфлікт на Сході України, які є одними з найбільших перешкод для залучення інвестицій у інновації. основними проблемами розвитку інновацій в Україні є відсутність чітких правил для розгляду проектів, високий рівень тіньової економіки, неефективність бізнес-інкубаторів, недостатні перспективи для оцінки проектів і слабку інформаційну структуру.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮОНА- ГРУП»**

#### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЮОНА-ГРУП»**

ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є виробничим підприємством, яке тривалий час функціонує на ринку Дніпропетровської області. За цей час компанія має репутацію надійного партнера.

Основним напрямком діяльності є виробництво бетонних виробів для будівельної сфери. Додатково компанія займається виготовленням продукції: цегла, черепиця та інші будівельні матеріали з випаленої глини (табл. 2.1), а також здійснює оптову торгівлю будівельними матеріалами та виступає посередником у продажу деревини й будівельної продукції.

Таблиця 2.1

## Структура товарної продукції ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2023 рік

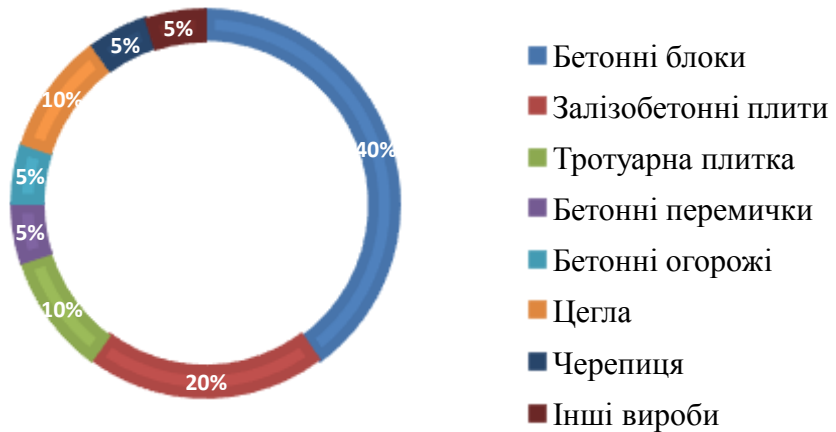
№ з/п	Назва продукції	Відсоток у загальному обсязі продукції
1	Бетонні блоки	40%
2	Залізобетонні плити	20%
3	Тротуарна плитка	10%
4	Бетонні перемички	5%
5	Бетонні огорожі	5%
6	Цегла з випаленої глини	10%
7	Черепиця з випаленої глини	5%
8	Інші вироби з випаленої глини	5%

Аналізуючи структуру товарної продукції ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2023 рік, можна зробити наступні висновки: найбільша частка у загальному обсязі продукції належить бетонним блокам (40%) та залізобетонним плитам (20%). Це свідчить про значний акцент на виробництво масивних будівельних елементів, що є ключовими у сучасному будівництві. Додаткові види бетонної продукції – тротуарна плитка, бетонні перемички та огорожі. Вони разом складають 20% від загального обсягу продукції, що вказує на різноманітність товарів, зокрема в секторі благоустрою та естетичних елементів для забудов. Вироби з випаленої глини – 20% від загального обсягу продукції, зокрема, цегла та черепиця.

Продукція підприємства має широкий асортимент, що включає як традиційні бетонні вироби, так і вироби з випаленої глини. Такий підхід забезпечує підприємству можливість задовольняти потреби різних сегментів ринку, що сприяє підвищенню стійкості бізнесу до змін у попиті.

Отже, основним фокусом ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є виготовлення бетонних виробів для будівництва (70% від загального обсягу продукції), однак також приділяється увага виробам з випаленої глини, що дозволяє диверсифікувати продукцію та адаптуватися до потреб ринку (рис. 2.1).

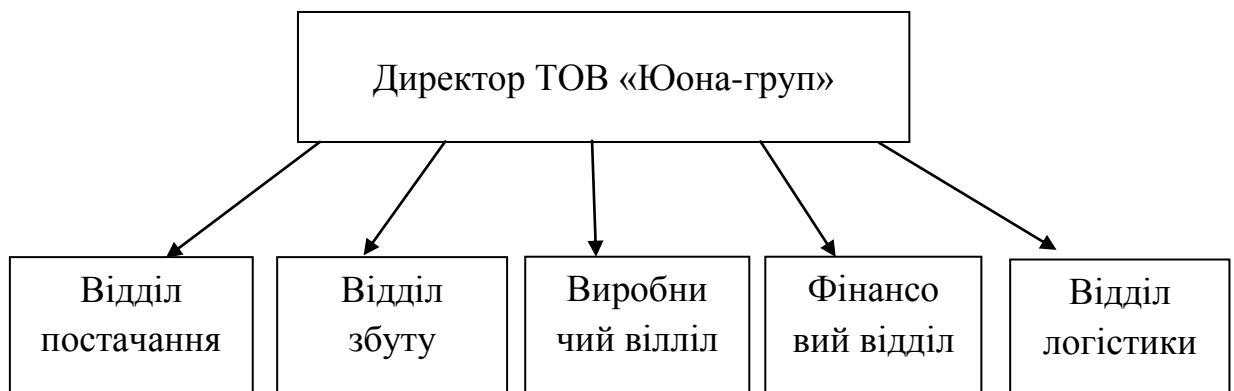
## ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ ТОВ "ЮОНА-ГРУП"



**Рис. 2.1. Структура товарної продукції ТОВ «ЮОНА-ГРУП»**

ТОВ «ЮОНА-ГРУП» має намір розширювати і модернізувати своє виробництво. Однак компанія стикається з низкою значних проблем, таких як нестача обігових коштів, низька платоспроможність покупців, застаріле обладнання та труднощі з оперативним оновленням виробничих засобів. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямків розвитку підприємства є необхідність залучення інвестицій.

ТОВ «ЮОНА-ГРУП» використовує класичну ієрархічну модель управління, в якій керівні функції розподілені за рівнями відповідальності (рис. 2.2).



## **Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ЮОНА-ГРУП»**

Директор ТОВ «ЮОНА-ГРУП» несе загальну відповідальність за стратегічне управління та розвиток підприємства, приймає ключові рішення, координує діяльність всіх підрозділів і представляє компанію перед зовнішніми організаціями. До його функцій входить:

1. Стратегічне управління: Директор формує та реалізує довгострокову стратегію розвитку компанії, встановлюючи її основні цілі, напрями діяльності та шляхи досягнення результатів. Він аналізує ринкову ситуацію, відстежує нові можливості та ризики, щоб забезпечити конкурентоспроможність та зростання підприємства.

2. Прийняття ключових рішень: директор ухвалює рішення, які мають важливий вплив на всю діяльність компанії, включаючи фінансові інвестиції, розширення виробництва, вихід на нові ринки або зміну напрямків діяльності.

3. Координація діяльності підрозділів: здійснює контроль та узгоджує роботу різних відділів, таких як фінансовий, виробничий, маркетинговий, кадровий. Це гарантує, що всі підрозділи працюють у гармонії та на досягнення загальних цілей компанії.

4. Фінансовий контроль: директор контролює фінансові показники підприємства, такі як прибутковість, ліквідність та ефективність використання ресурсів. Він затверджує бюджети, відстежує витрати та доходи, а також ухвалює рішення про інвестування та використання прибутку.

5. Управління персоналом: директор відповідає за формування управлінської команди, призначення керівників підрозділів, а також за створення ефективної системи мотивації та розвитку персоналу. Він задає тон корпоративній культурі та визначає принципи взаємодії в колективі.

Фінансовий відділ ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відповідає за управління фінансовими потоками підприємства, бюджетування, облік витрат, а також

податкову та бухгалтерську звітність. Його очолює головний бухгалтер, який підпорядковується безпосередньо директору. Фінансовий відділ ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємства. Його функції охоплюють широкий спектр завдань, що стосуються управління фінансами, обліку, аналізу та контролю фінансових потоків, основні з них:

- фінансове планування та бюджетування: відділ розробляє та затверджує бюджети підприємства на різні періоди (місяць, квартал, рік), враховуючи прогнози доходів та витрат. Він аналізує потреби компанії у фінансових ресурсах для виробництва, інвестицій, закупівель та інших операцій;

- управління грошовими потоками: відповідає за контроль та управління грошовими потоками підприємства, що включає моніторинг вхідних і вихідних фінансових транзакцій, забезпечення своєчасної оплати заборгованостей перед постачальниками, кредиторами та державними органами;

- фінансовий облік та звітність: фінансовий відділ веде бухгалтерський облік підприємства відповідно до національних стандартів і вимог законодавства, відповідає за складання внутрішніх і зовнішніх звітів для керівництва компанії, інвесторів, банків та інших зацікавлених сторін.

Виробничий відділ ТОВ «ЮОНА-ГРУП» займається організацією виробництва бетонних виробів і будівельних матеріалів з глини. Цей відділ включає виробничі лінії, керівники яких звітують перед керівником виробництва. Його діяльність охоплює кілька основних напрямків, які забезпечують безперервність і якість виробництва, оптимізацію процесів.

Виробничий відділ ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є ключовим елементом підприємства, відповідальним за організацію та координацію всіх процесів, пов'язаних із виробництвом бетонних виробів і будівельних матеріалів з випаленої глини. Його діяльність охоплює кілька основних напрямків, які забезпечують безперервність і якість виробництва, оптимізацію процесів,



контроль за ресурсами та продуктивністю:

1. Планування та організація виробничих процесів. Відділ розробляє план виробництва на основі замовлень, доступних ресурсів і виробничих можливостей. Це включає визначення обсягів виробництва, графіків роботи, розподіл завдань між виробничими лініями та цехами. Планування враховує потреби ринку та наявність сировини, а також потужності обладнання для максимального використання виробничих ресурсів.

2. Контроль якості продукції. Виробничий відділ відповідає за дотримання стандартів якості на всіх етапах виробничого процесу. Це включає контроль за технологічними параметрами, інспекцію сировини, моніторинг готової продукції на відповідність технічним умовам та стандартам. Відділ також займається вирішенням проблем, пов'язаних із браком продукції, та впровадженням заходів для підвищення якості.

3. Управління виробничими лініями та технологічними процесами. Відділ забезпечує безперебійну роботу всіх виробничих ліній, включаючи виготовлення бетонних блоків, залізобетонних плит, тротуарної плитки та інших виробів. Він контролює дотримання технологічних процесів та оптимізацію виробничих операцій. Кожна виробнича лінія має свого керівника, який відповідає за конкретний етап виробництва та звітує перед керівником виробничого відділу.

Відділ збуту ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відповідає за продаж готової продукції, маркетингові дослідження та розвиток клієнтської бази. Основним завданням відділу є організація продажів готової продукції, включаючи бетонні вироби та будівельні матеріали з глини. Він визначає стратегії реалізації товарів, встановлює ціни, аналізує ринок і забезпечує відповідність пропозиції поточному попиту. Крім цього, відділ займається обробкою замовлень, веде переговори з клієнтами, укладає контракти та координує доставку продукції. Ефективне управління збутом дозволяє підтримувати безперервний потік продажів і забезпечувати стабільність доходів підприємства. Крім продажу відділ збуту також відповідає за розвиток та

підтримку клієнтської бази, встановлюючи довгострокові партнерські відносини з ключовими клієнтами та залучаючи нових.

Відділ постачання та логістики ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності виробничих процесів, організовуючи своєчасне постачання сировини та матеріалів, необхідних для виготовлення бетонних виробів і будівельних матеріалів. Він здійснює моніторинг ринку постачальників, обирає надійних партнерів і укладає контракти на закупівлю сировини, таких як цемент, пісок, глина та інші матеріали. Крім того, відділ планує потреби у ресурсах, веде переговори з постачальниками щодо умов поставок і цін, забезпечує оптимізацію витрат на закупівлі та своєчасне постачання ресурсів, щоб уникнути збоїв у виробничому процесі. Його завданням є також управління запасами на складах, щоб забезпечити належний рівень сировини для безперервної роботи підприємства.

Поряд із забезпеченням сировинної бази, відділ постачання та логістики відповідає за організацію ефективної доставки готової продукції до клієнтів, що включає планування транспортування, вибір оптимальних маршрутів і забезпечення своєчасної доставки товарів, щоб задовольнити потреби замовників. Відділ також займається координацією роботи транспортних компаній, забезпечуючи безпеку та якість перевезень продукції, зокрема бетонних блоків, плит і інших важких будівельних матеріалів.

Наведена організаційна структура дозволяє чітко розподілити функції між відділами, що забезпечує узгодження роботи ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

## **2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства**

Фінансові результати діяльності підприємства відображають ефективність його роботи і включають показники, такі як прибуток або

збиток, доходи та витрати. Вони відображають, наскільки успішно компанія реалізує свою стратегію, управляє ресурсами та контролює витрати (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2**

**Результати господарської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП»,  
за період 2021-2023 років**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023/2021	
				+/-	%
Виручка від реалізації продукції	14998	15869	18866	3869	25,83
Собівартість реалізованої продукції	-14644	-15586	-18558	3915	26,72
Валовий прибуток	353	281	307	-45	-13,22
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1332	-2156	-1458	126	9,42
Фінансовий результат до оподаткування	-1332	-2156	-1458	126	9,43
Чистий фінансовий результат	-385	-1425	-1458	1073	277,72

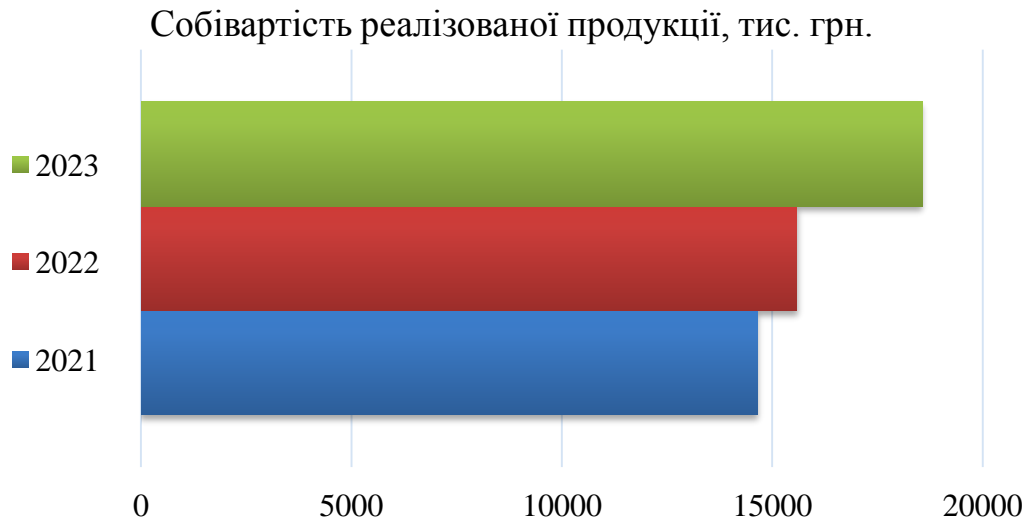
У 2023 році чистий прибуток від продажу товарів зріс на 3869 тис. грн. порівняно з 2021 роком, що відповідає середньорічному темпу приросту 25,83%. Однак підприємство також зазнало негативного фінансового результату у розмірі 385 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду збиток зріс на 1073 тис. грн, а середньорічний темп його приросту досяг 277,72%, що свідчить про негативний вплив на фінансову стабільність компанії.

Постійний моніторинг фінансових результатів є критично важливим для підприємства, оскільки дозволяє вчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність управлінських рішень і коригувати стратегію для досягнення фінансових цілей, а також допомагає забезпечити фінансову стабільність,

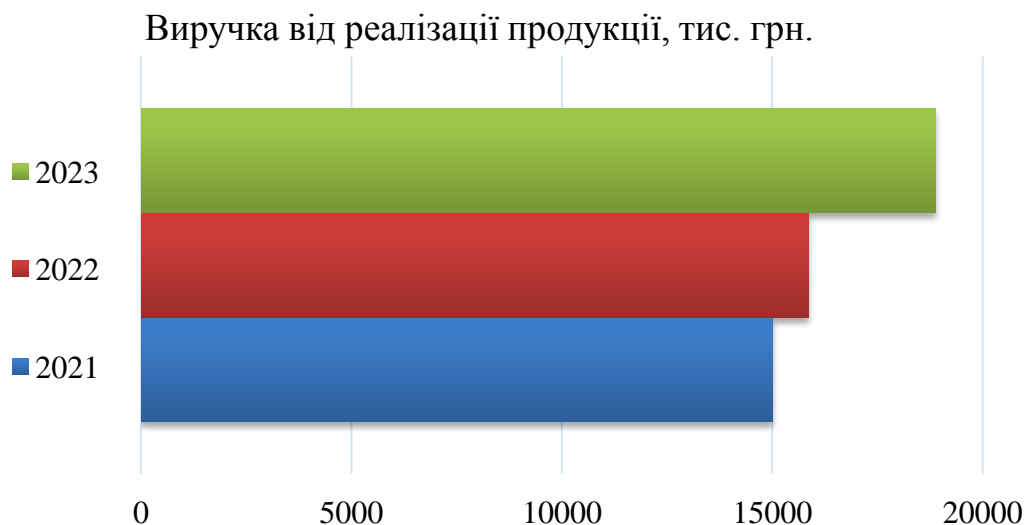
підтримувати ліквідність та платоспроможність компанії, забезпечує обґрунтованість інвестиційних рішень і фінансових планів

Зміни показника собівартості продукції ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за досліджуваний період відображено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3.** Динаміка показника собівартості виготовленої продукції ТОВ «ЮОНА-ГРУП», 2021-2023рр.

Динаміку чистого доходу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за досліджуваний період відображено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4.** Динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ «ЮОНА-

## ГРУП», 2021-2023рр.

Аналіз процесу формування прибутку або збитку на підприємстві дозволяє оцінити ефективність фінансових результатів його діяльності. Висока якість прибутку визначається тим, що зростання прибутку пов'язане зі зниженням собівартості товарів і збільшенням обсягів їх реалізації. Низька якість прибутку або збиток можуть виникати, якщо обсяг продажів збільшується лише через підвищення цін, при цьому обсяг реалізованої продукції залишається на тому ж рівні, а витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються.

Залежність збитків від фінансових показників компанії «Юона-груп» відображено в табл. 2.3.

Проаналізувавши вплив фінансових показників на збиток ТОВ «ЮОНА-ГРУП» протягом 2021-2023 років встановлено, що основними факторами, що сприяли зростанню збитків, були: значне зростання собівартості реалізованої продукції та зменшення інших доходів та операційних доходів. Чистий дохід зростав протягом обох періодів, і значний приріст у 2022-2023 роках частково компенсував збитки. Однак зростання собівартості суттєво посилювало негативний вплив на чистий фінансовий результат. Адміністративні витрати спочатку зросли, а потім зменшилися, що дало невеликий позитивний ефект. Значне зниження інших операційних доходів у 2021-2022 роках негативно позначилося на збитках, хоча загальне скорочення інших витрат покращило фінансовий стан компанії за підсумками періоду.

**Таблиця 2.3**

**Вплив економічних показників на фінансовий результат  
ТОВ «ЮОНА-ГРУП» протягом 2021-2023 років**

Показник	Сума, тис. грн.		Відхилення
	2021 рік до 2022 року	2022 рік до 2023 року	

Виручка від продажу продукції	871	2999	2128
Собівартість продукції	-943	-2973	-2030
Управлінські витрати	-120	88	-32
Витрати на реалізацію продукції	-91	14	-77
Інші доходи від операційної діяльності	-811	751	-60
Інші витрати від операційної діяльності	177	-183	-6
Інші витрати	250	39	289
Інші доходи	-500	-770	-270
Фінансові витрати	33	0	33
Чистий фінансовий результат	-1041	-34	-1007

Попри позитивний вплив чистого доходу від реалізації продукції, ТОВ «ЮОНА-ГРУП» продовжує зазнавати збитків. Отже, найбільший вплив на збиток ТОВ «ЮОНА-ГРУП» має зростання собівартості та інших операційних витрат та зниження інших операційних доходів, що призводить до негативного фінансового результату.

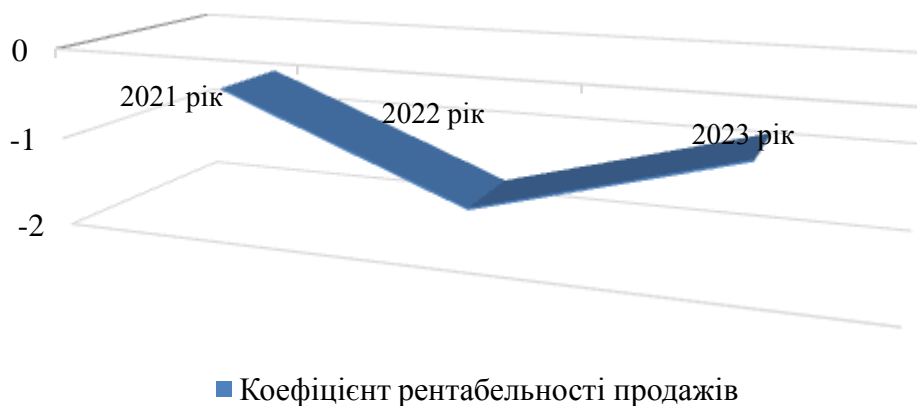
Результати роботи підприємства можна оцінити не лише за допомогою показників прибутку та збитків. Підприємства аналізують співвідношення між досягнутим результатом і понесеними витратами, використовуючи показник рентабельності (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4.**

**Аналіз показників прибутковості ТОВ «ЮОНА-ГРУП»  
за період 2021-2023 років**

Показники	Роки			Відхилення, 2023 /2021, +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт прибутковості від продажів	-0,512	-1,622	-0,821	-0,309
Коефіцієнт прибутковості оборотних активів	-0,042	-0,091	-0,121	-0,079
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	-0,042	-0,212	-0,213	-0,171

Аналіз таблиці 2.4 свідчить, що всі показники рентабельності компанії "Юона-груп" протягом останніх трьох років мали від'ємні значення, демонструючи постійне зниження. На основі цих даних можна зробити висновок про погіршення фінансового стану підприємства за цей період. Найбільше зниження спостерігається у рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів, які скоротилися на 0,17 та 0,31 відповідно. Це вказує на негативні тенденції в роботі підприємства та необхідність вдосконалення управлінських і фінансових стратегій. Коефіцієнт рентабельності продажів ТОВ "Юона-груп" проілюстровано на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Динаміка показника рентабельності продажів підприємства за 2021-2023рр.**

Оцінка фінансового стану підприємства також залежить від показників платоспроможності та ліквідності. Ліквідність – це можливість компанії своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання через перетворення активів у грошові кошти. Цей показник демонструє, чи є у підприємства достатня сума грошових коштів для швидкого покриття фінансових зобов'язань за аналізований період.

Аналіз платоспроможності ґрунтується на показниках ліквідності активів, що визначаються як здатність підприємства використовувати свої активи для покриття зобов'язань. Цей аналіз враховує час, необхідний для перетворення зобов'язань на активи, який має відповідати термінам їх погашення (табл. 2.5).

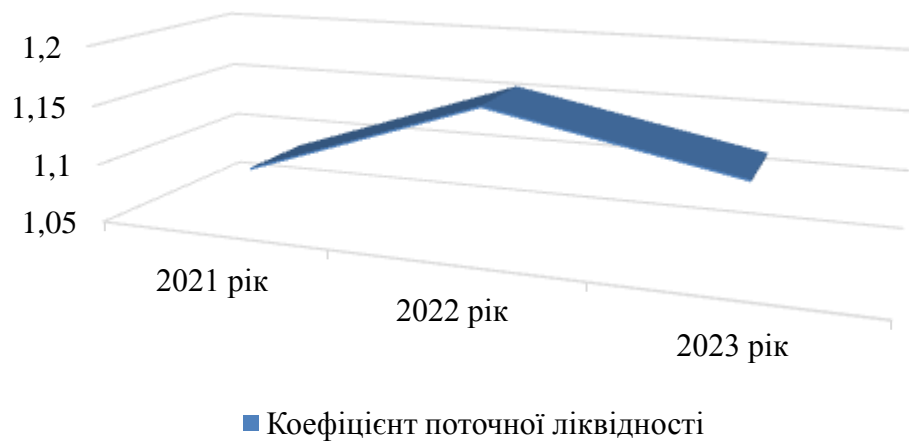
Таблиця 2.5

## Оцінка показників фінансового стану підприємства

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, %	
				2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
Частка запасів у обігових активах	0,47	0,54	0,68	115,7	125,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,004	0,005	133,3	125,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,09	1,16	1,12	107,1	96,6
Ефективність використання активів	3,22	3,62	4,2	112,6	115,5

Результати аналізу таблиці 2.5 демонструють позитивну динаміку показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЮОНА-ГРУП». У 2022 році порівняно з 2021 роком: коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 133,3%, що вказує на збільшення готівкових ресурсів компанії; коефіцієнт поточної ліквідності також зріс на 7,1%, що свідчить про поліпшення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок готівки та її еквівалентів. Частка запасів у оборотному капіталі значно зросла на 15,7%, що може свідчити про підвищення оборотності запасів або ж про неефективність їх управління. Мобільність активів зросла на 12,6%, що може вказувати на поліпшення управлінських практик щодо активів. Показник зносу основних засобів збільшився на 26,1%, що може бути результатом підвищеного використання обладнання або його старіння. Тенденції зміни показника поточної ліквідності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відображено на рис. 2.6.





**Рис. 2.6. Динаміка показника поточної ліквідності підприємства за 2021-2023рр.**

Під час аналізу фінансово-економічного стану підприємства важливо виявити фактори, що впливають на зміну його рентабельності. Різні чинники можуть спричиняти зміни в рівні рентабельності. Оцінка впливу фінансових показників на рентабельність ТОВ «ЮОНА-ГРУП» представлена в табл. 2.6.

Негативні значення рентабельності свідчать про збитки в цих напрямках діяльності. Протягом зазначеного періоду спостерігається загальне скорочення від'ємних показників рентабельності, що може вказувати на певне покращення фінансового стану підприємства. Проте, варто зауважити, що навіть зі зменшенням цих значень, вони все ще залишаються негативними, що свідчить про продовження збиткової діяльності в цих сферах.

**Таблиця 2.6**

**Факторний аналіз показників рентабельності  
ТОВ «ЮОНА-ГРУП», 2021-2023рр.**

Показник	Сума, тис. грн.		Відхилення
	2021 рік до 2022 року	2022 рік до 2023 року	
Показник рентабельності продажів	-128,7	-82,27	-211,07

Показник рентабельності активів	-6,66	-0,84	-7,51
Показник рентабельності власного капіталу	-17,29	-7,51	-9,77
Показник рентабельності продукції	-6,50	-1,22	-7,73
Показник рентабельності оборотних коштів	-9,41	-1,91	-11,33

Найбільш значне скорочення від'ємного показника рентабельності спостерігається в сферах продажів та оборотних коштів, що може потребувати додаткової уваги та впровадження коригувальних заходів для зменшення збитків і досягнення позитивних фінансових результатів. Важливо застосовувати антикризові заходи в ТОВ «ЮОНА-ГРУП», оскільки підприємство поки що не вийшло на рівень прибутковості.

Для кращої оцінки ділової активності підприємства слід використовувати показники оборотності майна та капіталу. Тому для аналізу ділової активності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» було розглянуто і розраховано такі показники: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності мобільних коштів, середній період обороту оборотних коштів, коефіцієнт оборотності готової продукції, коефіцієнт оборотності власного капіталу та ефективність використання необоротних активів (табл. 2.7).

Таким чином, ділова активність ТОВ «ЮОНА-ГРУП» показує позитивну динаміку до зростання. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів зріс на 14,32%, коефіцієнт оборотності оборотних коштів підвищився на 4,31%, коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 69,42%, а віддача від необоротних активів збільшилася на 48,21% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Однак, спостерігається негативна тенденція в середньому періоді обертання активів, який скоротився на 4,6%, а також у коефіцієнті оборотності готової продукції, що зменшився на 28,5%.

Таблиця 2.7

**Оцінка показників оборотності активів і капіталу підприємства  
за період 2021-2023 років**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, %	
				2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,93	1,12	1,07	108,1	114,32
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,35	1,43	1,47	105,2	104,31
Середній період обертання оборотних активів, дні	272	257	260	94,31	95,43
Коефіцієнт оборотності готової продукції	15,91	19,21	11,41	120,72	71,41

Показники оборотності відображають кількість оборотів активів чи капіталу підприємства протягом року. Зокрема, оборотні кошти підприємства виконали 1,35 обороту у 2021 році, 1,43 обороту у 2022 році та 1,47 обороту у 2023 році. Тривалість одного обороту становила 272 дні у 2021 році, 257 днів у 2022 році і 260 днів у 2023 році.

Розроблено низку методів для оцінки фінансової стійкості підприємства, які використовують як відносні, так і абсолютні показники. Аналіз цих показників фінансового стану представлено в таблиці 2.8.

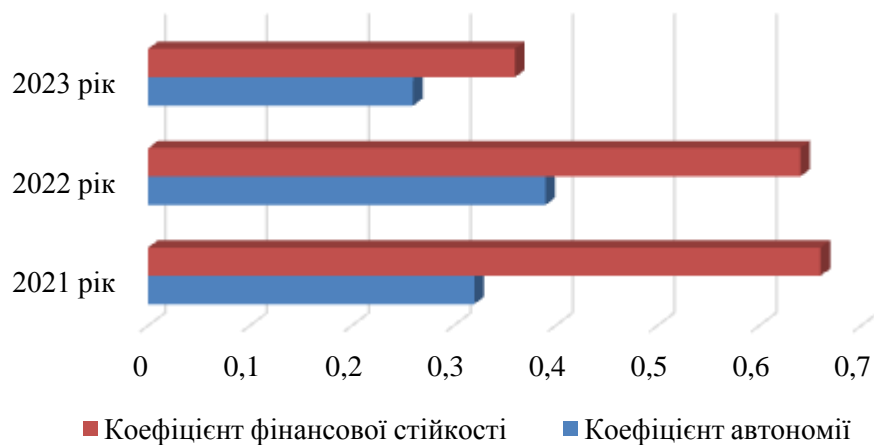
Таблиця 2.8

**Аналіз показників фінансової стійкості підприємства  
за період 2021-2023 рок**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, %	
				2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,66	0,64	0,36	96,8	54,7

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	1,49	1,54	2,76	103,5	185,3
Коефіцієнт автономії	0,32	0,39	0,26	97,7	66,1

Результати дослідження свідчать, що фінансовий стан ТОВ "Юона-груп" зазнав суттєвих змін за останні три роки. Коефіцієнти автономії та фінансової стійкості знизилися на 33,9% і 45,3% відповідно, що свідчить про негативну тенденцію у фінансовому стані компанії (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Тенденції зміни показників автономії та фінансової стійкості ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2021-2023рр.**

Водночас показники співвідношення позикового і власного капіталу, маневреності власних коштів та фінансової залежності суттєво зросли у 2023 році, що може свідчити про підвищення фінансових ризиків та збільшення залежності від зовнішнього фінансування.

Отже, дані рисунка 2.7 свідчать, що коефіцієнти автономії та фінансової стійкості за аналізований період знизилися. Така негативна динаміка свідчить про погіршення фінансового стану компанії та вказує на тенденцію зменшення незалежності від зовнішніх джерел фінансування і

втрату здатності підтримувати стабільність своїх фінансових показників. Подібні зміни можуть вплинути на загальну фінансову стійкість та створити додаткові ризики для подальшого розвитку бізнесу.

### **2.3. Дослідження передумов інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП»**

Аналіз виробничого потенціалу є ключовою складовою дослідження передумов інноваційного розвитку підприємства, оскільки дозволяє оцінити ресурси, можливості та готовність до впровадження нововведень. Дане дослідження допомагає визначити, чи має підприємство достатньо матеріальних, технічних, фінансових і людських ресурсів для інновацій, оцінити стан обладнання та інфраструктури, а також виявити можливості для модернізації. Результати аналізу формують основу для стратегічного планування, сприяють ефективному використанню ресурсів і допомагають підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таким чином, аналіз виробничого потенціалу дає чітке розуміння стану підприємства і його здатності реалізовувати інноваційні рішення, що є ключовим кроком у розробці стратегії інноваційного розвитку.

Аналіз виробничого потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» доцільно здійснити через вивчення ключових аспектів, які визначають здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування та його готовність до подальшого розвитку. Це дозволить оцінити, як змінювалися виробничі ресурси компанії, які фактори впливали на ефективність її виробничих процесів, і чи існують перспективи для підвищення продуктивності та впровадження нових технологій у майбутньому (табл. 2.9).

Проаналізувавши динаміку основних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за період 2021-2023 рр. виявлено наступні тенденції: залишкова вартість основних засобів зменшилася на 20 тис. грн (-0,26%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Незначне скорочення свідчить про недостатнє оновлення

активів.

Первісна вартість основних засобів зросла на 2,22%, що свідчить про незначні інвестиції в нові основні засоби. Показник зносу збільшився на 367 тис. грн (4,37%) за аналізований період, що вказує на старіння основних засобів та їх зниження ефективності без значного оновлення.

**Таблиця 2.9**

**Динаміка основних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП»  
за період 2021-2023 рр., тис. грн.**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023/2021	
				+/-	%
Залишкова вартість	7286	7100	7267	-20	-0,26
Первісна вартість	15678	15678	16026	348	2,22
Знос	8392	8577	8759	367	4,37
Надійшло основних засобів	1459	1182	1429	-30	-2,06
Вибуло основних засобів	1169	657	1022	-148	-12,57

Також спостерігається скорочення на 30 тис. грн (-2,06%) інвестицій у придбання нових основних засобів у 2023 році порівняно з 2021 роком. Зменшення показника вибуття основних засобів на 148 тис. грн (-12,57%) вказує на те, що підприємство в меншій мірі позбавлялося старих або непотрібних активів, намагаючись зберегти наявні основні засоби для подальшого використання.

Таким чином, динаміка основних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» показує, що підприємство підтримує відносно стабільний рівень основних засобів, проте обмежене оновлення активів і збільшення їх зносу можуть свідчити про недостатні інвестиції у модернізацію. У майбутньому підприємству варто звернути увагу на оновлення основних засобів для підвищення ефективності виробництва.

З метою дослідження передумов інноваційного розвитку підприємства варто провести аналіз динаміки та структури оборотних засобів (табл. 2.10 - 2.11).

Таблиця 2.10

**Аналіз динаміки оборотних активів ТОВ «ЮОНА-ГРУП»  
за період 2021-2023 років**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023/2021	
				+/-	%
Запаси, тис. грн.	4819	5697	8820	4002	83,1
Дебіторська заборгованість по продукції, тис. грн.	3791	4635	3484	-306	-9
Дебіторська заборгованість по авансам, тис. грн.	1399	283	126	-1272	-92
Заборгованість перед бюджетом, тис. грн.	22	4	3	-18	-89,6
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	517	277	22	-494	-95,9
Грошові кошти та еквіваленти, тис. грн.	8	9	54	47	700
Грошові кошти, тис. грн.	2	2	2	1	0
Рахунки в банках, тис. грн.	7	8	53	47	840
Майбутні витрати, тис. грн.	7	11	5	-2	-20
Інші активи, тис. грн.	1	1	672	671	100
Загалом, тис. грн.	10555	10910	13179	2626	24,9

Результати проведеного аналізу за таблицею 2.10 свідчать, що протягом 2021-2023 років запаси на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» зросли на 4002 тис. грн., що позитивно вплинуло на підприємство. Готова продукція підвищилась на 726 тис. грн., а товари - на 574 тис. грн. Натомість дебіторська заборгованість демонструє тенденцію до зменшення: заборгованість по продукції, товарах та роботах скоротилася на 306 тис. грн., за авансами - на 1272 тис. грн., а зобов'язання перед бюджетом зменшились

на 18 тис. грн. Інша поточна дебіторська заборгованість зменшилася на 494 тис. грн.

Таблиця 2.11

## Структура оборотних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2023 рік

Показник	тис. грн.	Відсоток у загальному обсязі (%)
Запаси, загалом	8820	66,8
Виробничі ресурси	3578	27,1
Незавершене виробництво	2965	22,4
Готова продукція на складі	1674	12,7
Товари в наявності	603	4,6
Дебіторська заборгованість по продукції	3484	26,4
Дебіторська заборгованість по авансам	126	0,9
Заборгованість перед бюджетом	3	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	22	0,2
Грошові кошти та еквіваленти	54	0,4
Грошові кошти	2	0,0
Рахунки в банках	53	0,4
Майбутні витрати	5	0,0
Інші активи	672	5,1
Загалом	13179	100,0

За даними таблиці 2.11 встановлено, що у 2023 році значна частина оборотних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» зосереджена у запасах (66,8%), що свідчить про активне інвестування в товарні запаси, виробничі ресурси та незавершене виробництво. Високий рівень дебіторської заборгованості по продукції (26,4%) вказує на значне кредитування клієнтів, хоча заборгованість по авансам і інші поточні зобов'язання залишаються на низькому рівні. Грошові кошти та їх еквіваленти становлять лише 0,4%, що може негативно вплинути на ліквідність підприємства і його здатність



швидко реагувати на фінансові потреби. Інші активи складають 5,1% від загального обсягу і можуть відображати додаткові ресурси, не критичні для основної діяльності.

Загалом, структура оборотних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» вказує на високу частку запасів у загальному обсязі оборотних активів, що є позитивним аспектом для забезпечення виробничого процесу, але також свідчить про можливу потребу в оптимізації ліквідності та покращенні управління грошовими резервами.

Запаси є важливим елементом у забезпеченні безперебійної діяльності підприємства, оскільки вони допомагають підтримувати виробництво та задовольняти попит на продукцію (табл. 2.12).

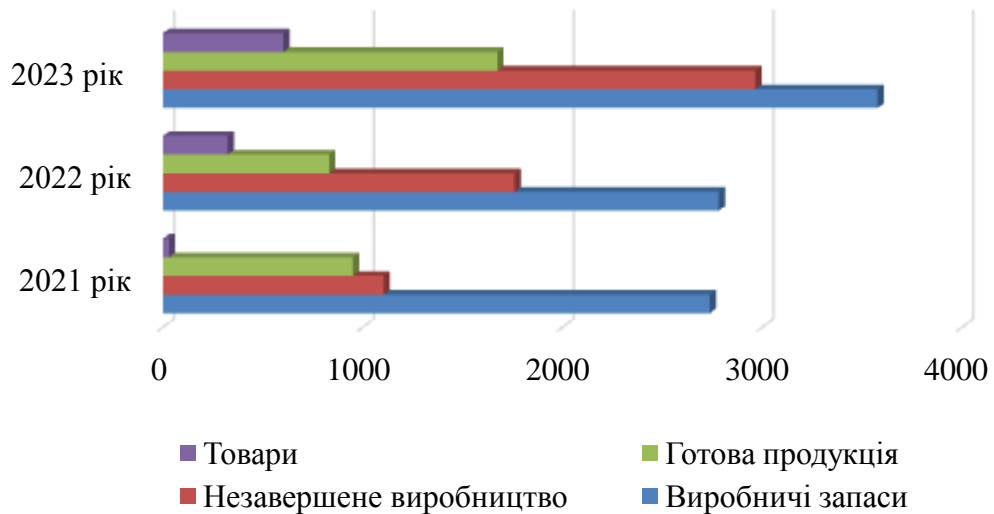
**Таблиця 2.12**

**Динаміка запасів ТОВ «ЮОНА-ГРУП», 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023/2021	
				+/-	%
Виробничі ресурси, тис. грн.	2737	2783	3578	844	30,9
Незавершене виробництво, тис. грн.	1105	1760	2965	1861	168,5
Готова продукція на складі, тис. грн.	950	832	1674	724	76,4
Товари в наявності, тис. грн.	30	325	603	574	2003,9
Запаси, загалом, тис. грн.	4819	5697	8820	4002	83,1

За період з 2021 по 2023 рік загальний обсяг запасів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» зріс на 4002 тис. грн. (83,1%), що свідчить про значне розширення запасів компанії. Виробничі ресурси збільшились на 844 тис. грн. (30,9%), що вказує на активне нарощування ресурсів для виробництва. Незавершене виробництво зросло на 1861 тис. грн. (168,5%), що може вказувати на накопичення запасів або затримки у виробництві. Обсяг готової продукції зріс на 724 тис. грн. (76,4%), що свідчить про збільшення запасів готових товарів. Товари в наявності зросли на 574 тис. грн. (2003,9%), що показує

істотне збільшення обсягу товарів, готових до продажу (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Тенденції зміни показників запасів підприємства за 2021-2023рр.**

Таким чином, загальний ріст запасів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2021-2023 роки, зокрема в категоріях незавершеного виробництва та товарів в наявності, вказує на можливі затримки в реалізації продукції або переповненість складів.

Структуру запасів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» наведено в таблиці 2.13. Отже, можна зробити висновок: виробничі ресурси в 2023 році складають найбільшу частину запасів підприємства, займаючи 40,6% від загального обсягу. Це свідчить про те, що компанія інвестує значну частину своїх ресурсів у забезпечення виробничих потреб.

Незавершене виробництво становить 33,7%, що вказує на те, що майже третина всіх запасів знаходиться на стадії виробництва. Готова продукція на складі складає 19% запасів. Це показує, що компанія має певний запас готової продукції. Товари займають 6,8% від загального обсягу запасів. Цей показник є найменшим і вказує на те, що товари ТОВ «ЮОНА-ГРУП» мають меншу частку в загальному обсязі запасів.

Таблиця 2.13

## Структура запасів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2023 рік

Показник	2023 рік, тис. грн.	Відсоток у загальному обсязі, %
Виробничі ресурси	3578	40,6
Незавершене виробництво	2965	33,7
Готова продукція на складі	1674	19
Товари	603	6,8
Усього запасів	8820	100

Структуру запасів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за період 2023 року проілюстровано на рисунку 2.9.

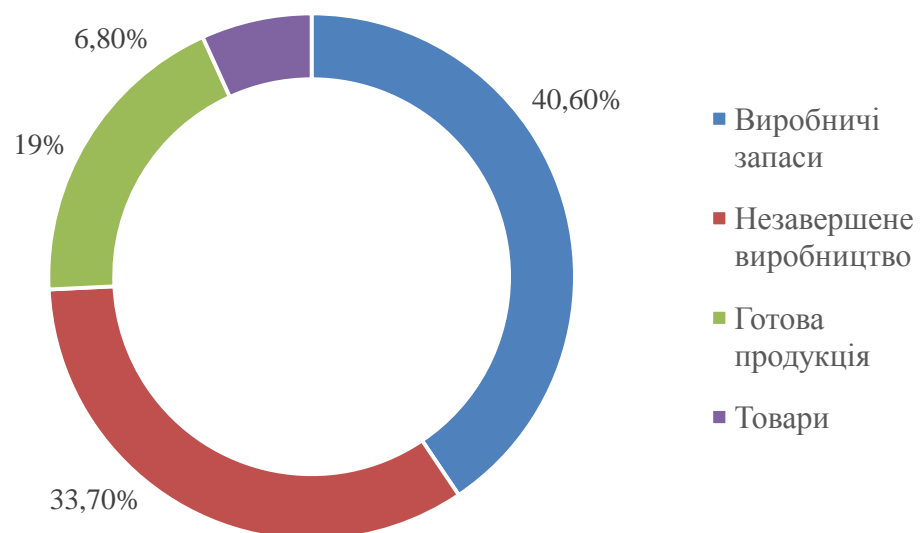


Рис. 2.9. Структура запасів ТОВ «ЮОНА-ГРУП», 2023 рік

Отже, ТОВ «ЮОНА-ГРУП» значну частину своїх запасів спрямовує на забезпечення виробничих процесів та покриття незавершеного виробництва. Це свідчить про наявність значних обсягів ресурсів, що може бути позитивним знаком для потенційного зростання та розвитку компанії.

**Висновки до розділу 2:**

1. Основним напрямком діяльності є виробництво бетонних виробів

для будівельної сфери. Додатково компанія займається виготовленням продукції: цегла, черепиця та інші будівельні матеріали з випаленої глини (табл. 2.1), а також здійснює оптову торгівлю будівельними матеріалами та виступає посередником у продажу деревини й будівельної продукції. У 2023 році чистий прибуток від продажу товарів зріс на 3869 тис. грн. порівняно з 2021 роком, що відповідає середньорічному темпу приросту 25,83%. Однак підприємство також зазнало негативного фінансового результату 385 тис. грн.

2. Всі показники рентабельності компанії "Юона-груп" протягом останніх трьох років мали від'ємні значення, демонструючи постійне зниження. На основі цих даних можна зробити висновок про погіршення фінансового стану підприємства за цей період. Це вказує на негативні тенденції в роботі підприємства та необхідність вдосконалення управлінських і фінансових стратегій. Спостерігається погіршення фінансового стану компанії та тенденція зменшення незалежності від зовнішніх джерел фінансування і втрата здатності підтримувати стабільність своїх фінансових показників. Подібні зміни можуть вплинути на загальну фінансову стійкість та створити додаткові ризики для подальшого розвитку бізнесу.

3. Проаналізувавши динаміку основних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за період 2021-2023 рр. виявлено наступні тенденції: динаміка основних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» свідчить, що підприємство підтримує відносно стабільний рівень основних засобів, проте обмежене оновлення активів і збільшення їх зносу можуть свідчити про недостатні інвестиції у модернізацію. Результати аналізу оборотних засобів вказують, що протягом 2021-2023 років на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відбулося зростання запасів на 4002 тис. грн., що позитивно вплинуло на підприємство. Готова продукція збільшилась на 726 тис. грн., а товари – на 574 тис. грн. Водночас спостерігалось скорочення дебіторської заборгованості: за продукцією та роботами на 306 тис. грн., за авансами на 1272 тис. грн.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЮОНА- ГРУП»

#### **3.1. Напрями інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП»**

Інноваційні процеси для сучасного підприємства орієнтовані на розв'язання стратегічних завдань. Вони допомагають сформувати оптимальну структуру, визначити пріоритетні цілі та організувати їх.

Ефективність досягнення цих цілей залежить від правильного вибору напрямку інноваційного розвитку, що є ключовим для системної та злагодженої роботи підприємства.

Оскільки в дослідженні аналізується проблема управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮОНА-ГРУП», доцільно розробити стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства.

Зазвичай можна використовувати кілька напрямків інноваційного розвитку, що обумовлено рядом факторів:

- територіальне розташування виробництва;
- географія ринку збуту готової продукції;
- реакція та потреби суспільства, а також умови його розвитку;
- потенційні ризики та проблеми підприємства;
- внутрішні особливості галузі;
- специфіка різних інноваційних моделей.

Отже, стратегічний напрямок інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП» має бути розроблений з урахуванням усіх зазначених факторів та пріоритетів економічного розвитку підприємства, щоб він відповідав актуальному стану зовнішнього середовища.

Вибір конкретного напрямку інноваційного розвитку переважно визначається стратегічними цілями підприємства, обсягом виробництва, а також численними внутрішніми факторами, які потрібно врахувати.

Можливі напрями інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП» наведені в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1**

**Напрями інноваційного розвитку підприємства**

№	Назва моделі	Основні характеристики елемента	Результат та ефективність
1	Впровадження нових технологій	Заміна застарілого обладнання на новітнє, автоматизація виробничих процесів.	Зниження витрат на виробництво, підвищення продуктивності.
2	Розширення асортименту	Додавання нових видів продукції, відповідно до ринкових потреб та трендів.	Залучення нових клієнтів, збільшення обсягу продажів.
3	Оптимізація виробничих процесів	Впровадження систем управління якістю, удосконалення технологічних ліній, скорочення часу на виготовлення продукції.	Зниження витрат, покращення якості продукції, підвищення ефективності.
4	Реструктуризація бізнес-процесів	Перегляд і оптимізація організаційних структур і процесів для покращення роботи підприємства.	Підвищення управлінських і організаційних ефективностей.
5	Впровадження інноваційних матеріалів	Використання нових або удосконалених матеріалів для виготовлення продукції.	Зниження витрат на матеріали, покращення якості продукції.

Отже, стратегічний напрямок інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП» має бути розроблений з урахуванням всіх зазначених факторів і пріоритетів економічного розвитку підприємства, щоб він максимально відповідав сучасному стану зовнішнього середовища.

Щодо основних принципів, які підприємство має враховувати при

виборі стратегічних напрямів інноваційного розвитку, можна виділити такі:

- ясне визначення цілей підприємства в напрямку швидкого, своєчасного та ефективного впровадження нових науково-технічних досягнень;
- оперативна адаптація до можливих змін у зовнішньому середовищі;
- гнучкість для забезпечення максимальної ефективності діяльності підприємства в майбутньому;
- здатність охоплювати якомога більше технічних і технологічних новацій.

Кожне сучасне підприємство стикається з необхідністю вибору та формулювання стратегії для подальшого розвитку з метою досягнення конкурентних переваг, які є ключем до успішної діяльності. Загальна стратегія, яку визначають як генеральну, деталізується через функціональні стратегії. Кожна функціональна стратегія націлена на конкретний об'єкт. Види функціональних стратегій в сучасних підприємствах залежать від цілей, які вони ставлять у своїх планах.

В загальному сенсі інноваційна стратегія охоплює всі види організаційних і техніко-технологічних змін, спрямованих на розвиток підприємства. Її формування відбувається з урахуванням потенційних перетворень і науково-технічних досягнень.

Керівництву ТОВ «ЮОНА-ГРУП» необхідно розробити стратегію інноваційного розвитку для підприємства.

Пропоновані заходи з удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «ЮОНА-ГРУП»:

- вибір ефективних і здійснених варіантів інноваційної діяльності для досягнення основної мети підприємства. Проведення детального аналізу ринку та внутрішніх ресурсів підприємства є важливим етапом для визначення найбільш перспективних напрямків інноваційної діяльності. Оцінка технологічних можливостей та наукових досягнень, які можуть бути застосовані в конкретних умовах підприємства, сприятиме підвищенню його

конкурентоспроможності. Визначення оптимальних інноваційних стратегій повинно ґрунтуватися на співвідношенні ризиків та потенційних вигод з урахуванням ресурсів та можливостей підприємства. Важливим є формування гнучкого підходу до вибору інноваційних проектів, що дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та нові технологічні можливості. Також слід розробити багатофакторну систему оцінки інноваційних проектів, яка включає фінансові, технологічні та організаційні аспекти, для забезпечення їх реалістичності та досяжності. Залучення зовнішніх експертів або партнерів для оцінки інноваційних ідей підвищить шанси на успішну їх реалізацію. Крім того, необхідно підтримувати культуру інновацій на всіх рівнях підприємства, що стимулюватиме співробітників до пошуку нових ефективних рішень.

– розширення асортименту продукції, випуск та реалізація продукції, яка відповідає конкурентним вимогам. Розширення асортименту продукції має включати не лише збільшення кількості найменувань товарів, але й адаптацію існуючої продукції до вимог ринку, враховуючи сучасні тенденції та очікування споживачів. Випуск і реалізація такої продукції повинні орієнтуватися на забезпечення конкурентоспроможності, що передбачає постійне оновлення технічних характеристик, впровадження нових технологій, поліпшення якості та зниження витрат. Це дозволить підприємству не лише задовольнити існуючий попит, але й випереджати конкурентів, створюючи нові можливості для розвитку та зміцнення позицій на ринку.

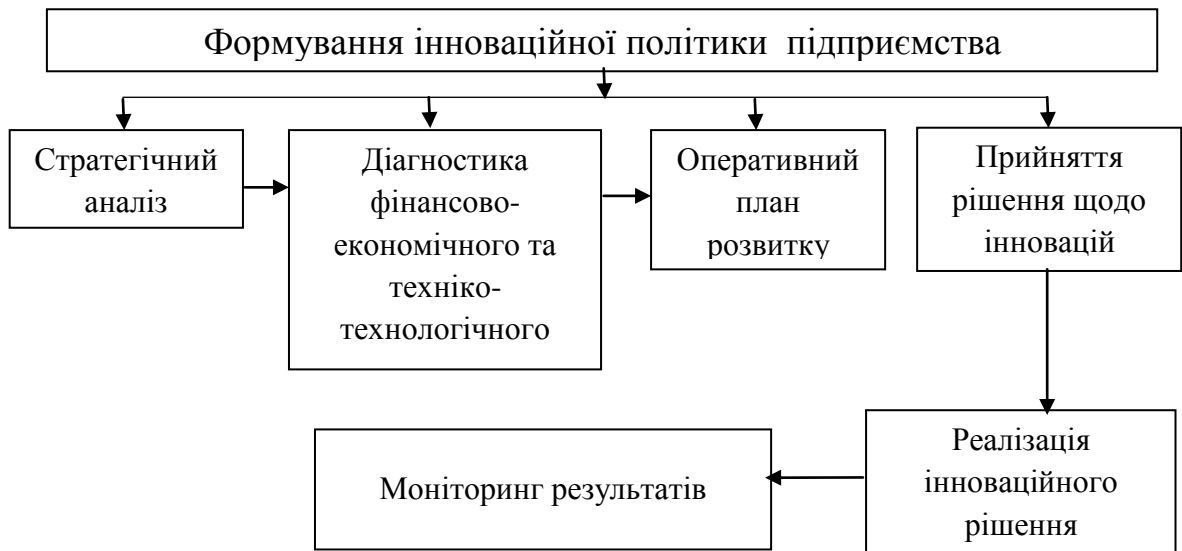
– забезпечення раціонального використання ресурсів. Забезпечення раціонального використання ресурсів є одним із ключових заходів у вдосконаленні управління інноваційною діяльністю підприємства. Це передбачає максимальну оптимізацію всіх доступних ресурсів, таких як матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні, з метою підвищення ефективності інноваційних процесів. Раціональне використання ресурсів допомагає мінімізувати витрати та збільшити продуктивність, що є важливим



фактором для успішної реалізації інноваційних проектів. Це включає ретельний аналіз та планування витрат на кожному етапі інноваційної діяльності, а також впровадження ефективних технологій і методів управління, які дозволять використовувати ресурси найбільш доцільно. Важливо забезпечити контроль за споживанням ресурсів та їх перерозподілом, щоб уникнути марнотратства та досягти оптимального співвідношення між витратами і результатами. Іншими словами, ефективне управління ресурсами не тільки підвищує конкурентоспроможність підприємства, але й створює умови для довготривалого та стабільного розвитку в умовах динамічного ринку.

– стимулювання творчої ініціативи та інноваційної активності працівників підприємства. Даний захід передбачає створення умов, що сприятимуть залученню співробітників до пошуку нових рішень, розробки нових продуктів, технологій або вдосконалення існуючих процесів. Така ініціатива може включати впровадження програм мотивації, які б заохочували працівників до творчого підходу у своїй роботі, виявлення нових ідей та їх впровадження в практичну діяльність підприємства. Серед методів стимулювання можуть бути фінансові винагороди за нові ефективні рішення, надання можливостей для професійного розвитку та участі в інноваційних проектах, що створює атмосферу підтримки і визнання. Крім того, важливо розвивати корпоративну культуру, яка сприяє відкритому обміну ідеями та створює умови для взаємодії між різними підрозділами з метою спільної роботи над інноваційними проектами. Завдяки такому підходу підвищується залученість персоналу у процес інноваційного розвитку, що дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін на ринку, покращувати свою продуктивність і створювати конкурентні переваги.

Інноваційна політика підприємства ТОВ «ЮОНА-ГРУП» повинна спиратися на стратегічний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища компанії, а також на оцінку фінансово-економічного і техніко-технологічного стану (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Розробка інноваційної політики компанії в умовах сучасного середовища**

Основою для впровадження стратегічних змін є ясне розуміння керівництвом підприємства ключових напрямків інноваційного розвитку.

Для реалізації стратегії інноваційного розвитку, а саме формування інноваційної політики компанії, ТОВ «ЮОНА-ГРУП» рекомендується застосувати найкращі практики інших компаній, зокрема:

- розробка внутрішньої організаційної структури відповідно до вимог стратегії: перегляд існуючої структури компанії, її модернізацію або створення нових підрозділів, які б сприяли впровадженню інноваційних процесів. Важливо, щоб структура була гнучкою, здатною швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також ефективно підтримувати інноваційну діяльність у різних напрямках. Організаційна структура повинна забезпечувати чіткий розподіл функцій між підрозділами, що відповідатимуть за розробку, впровадження та контроль інновацій.

- формування унікальних переваг, на яких ґрунтується стратегія інноваційного розвитку: комплексний підхід до аналізу конкурентного середовища і ринку, щоб ідентифікувати ті інновації, які можуть забезпечити компанії значні конкурентні переваги. Важливо дослідити потреби та

очікування клієнтів, а також вивчити тенденції в галузі і технологічні новації, які вже впроваджені конкурентами. На основі отриманих даних потрібно розробити інноваційні концепції, які дозволять створити пропозиції, що виділятимуться на ринку і краще відповідатимуть потребам споживачів.

– набір фахівців на ключові посади. Забезпечення висококваліфікованими фахівцями ключових посад створює міцну основу для реалізації стратегії інноваційного розвитку. Це дозволить компанії ефективно впроваджувати нові ідеї, управляти складними проектами і досягати стратегічних цілей, що, в свою чергу, забезпечує її конкурентоспроможність і успішний розвиток на ринку.

Розробка бюджету для реалізації планів передбачає:

– виділення бюджету для кожного підрозділу, що дозволяє виконати його частину стратегічного плану з інновацій;

– контроль за ефективністю використання ресурсів.

Створення внутрішніх адміністративних систем передбачає:

– визначення і управління процедурами, що впливають на стратегію інноваційного розвитку;

– розробку адміністративних та оперативних систем для прийняття рішень у критичних стратегічних ситуаціях.

Розробка системи оплати та стимулювання має включати:

– мотивацію організаційних підрозділів та співробітників для реалізації стратегії впровадження інновацій;

– створення системи матеріального і морального заохочення.

Отже, стратегія управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮОНА-ГРУП» повинна складатися з комплексу інноваційних напрямків та охоплювати всі види нововведень на всіх стадіях їх реалізації, включаючи інформацію про відповідальних за впровадження цих змін. Програма має бути системним підходом до визначення методів для вирішення таких питань, як освоєння нових продуктів, оновлення основних засобів, а також технічні, технологічні, конструкторські, організаційні та інші зміни.

### **3.2. Розробка інноваційного проекту відкриття додаткової лінії з виготовлення виробів з бетону**

Після проведення аналізу результатів діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» та оцінки поточного стану його техніко-технологічної бази було обґрунтовано вибір стратегії інноваційного розвитку.

Отже, інноваційна політика підприємства має бути спрямована передусім на розширення асортименту продукції, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

Для збільшення асортименту продукції ТОВ «ЮОНА-ГРУП» доцільно впровадити проєкт із виробництва садових фігур з бетону, які користуються високим попитом на ринку. Впровадження цього проєкту є доцільним, оскільки компанія має власне бетонне виробництво. Термін реалізації проєкту становить 5 років.

Інноваційний проєкт передбачає, що фінансування здійснюватиметься за рахунок залучених коштів через механізм проєктного фінансування. Згідно з інвестиційним планом, виробничий процес не буде призупинено, а нове технологічне обладнання буде встановлено на наявних вільних площах.

Очікується, що обсяг виробництва зростатиме щорічно завдяки збільшенню попиту на продукцію компанії, тоді як ціна кінцевої продукції, норми витрат матеріалів і паливно-енергетичних ресурсів, їхні закупівельні ціни, а також чисельність персоналу зміняться лише один раз при встановленні нового обладнання.

Впровадження запропонованого проєкту вимагає придбання, транспортування та монтажу нового технологічного обладнання, а також відповідних інвестицій у основні засоби. Інвестиції в основні засоби будуть здійснюватися протягом звітного року, який визначено як початковий етап реалізації проєкту. Загальний обсяг інвестицій у основні засоби за проєктом складе 2420 тис. грн.

Зі збільшенням щорічних обсягів виробництва пропорційно зростатиме

потреба в сировині, матеріалах, напівфабрикатах і паливі. Тому важливо розрахувати обсяг інвестицій для кожного року реалізації проекту.

Загальновиробничі, загальногосподарські витрати та витрати на збут розраховуються з урахуванням зміни обсягів виробництва. Результати розрахунків інвестицій для поповнення товарно-матеріальних запасів, а також витрат на виробництво і збут продукції наведено в табл. 3.2.

**Таблиця 3.2**

**Динаміка інвестицій у товарно-матеріальні запаси та виробничі витрати  
ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2025-2029 роки**

Напрямки інвестування, статті витрат	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Інвестиції на поповнення ТМЗ					
Товарно-матеріальні цінності	205	103	108	112	116
Витрати на виготовлення та реалізацію продукції					
Основні матеріали	4798	4990	5189	5397	5612
Додаткові матеріали	148	154	160	167	173
Енергетичні ресурси	474	486	497	509	521
Енергоспоживання	368	379	392	404	417
Основна оплата праці працівників	204	208	211	215	218
Амортизаційні відрахування	647	645	625	610	597
Виробничі витрати	725	731	736	742	748
Управлінські витративитрати	1087	1096	1105	1113	1122
Збутові витрати	501	504	508	513	517

Як показують проведені розрахунки, всі складові витрат на виробництво і збут продукції зростуть протягом реалізації інвестиційного проекту.

Оцінку ефективності проекту запуску додаткової лінії з виробництва садових фігур із цементу в ТОВ «ЮОНА-ГРУП» доцільно розпочати з

прогнозування вхідних і вихідних грошових потоків по роках реалізації проекту, а також прогнозованих розмірів прибутку від продажу продукції.

Прогнозні розміри прибутку від продажу продукції будуть розраховані в табл. 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Оцінка прогнозованого прибутку від впровадження проекту, тис. грн.**

Показники	Період реалізації проекту				
	2025	2026	2027	2028	2029
Доход від продажу продукції	10834	12056	13416	14929	16613
Витрати на виготовлення та реалізацію продукції	8951	9192	9424	9669	9927
Чистий прибуток	1882	2864	3992	5260	6686

Згідно з проведеними розрахунками, під час реалізації проекту спостерігається збільшення обсягу реалізованої продукції.

Однією з ключових умов успішного виконання проекту ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є точне визначення керованих параметрів проекту та контроль за його виконанням. Головною метою контролю за реалізацією проекту є прийняття управлінських рішень, які спрямовані на запобігання негативному впливу відхилень на кінцеві результати проекту.

Процеси контролю проекту в ТОВ «ЮОНА-ГРУП» поділяються на основні та допоміжні, і включають:

- загальний контроль за змінами – координація всіх змін у рамках проекту;
- ведення звітності за проектом – збір і надання звітної інформації про хід реалізації проекту, враховуючи прогноз можливих наслідків відхилень;
- контроль змін у змісті проекту;
- контроль дотримання розкладу;
- контроль змін у календарному плані проекту;
- контроль витрат – моніторинг відхилень від запланованих витрат

ресурсів і виконання бюджету проєкту.

- контроль якості – перевірка фактичних результатів проектних робіт для оцінки їх відповідності встановленим стандартам і прийняття заходів для усунення факторів, що впливають на порушення характеристик якості;

- контроль ризику – моніторинг змін у рівні ризику протягом реалізації проєкту і реагування на них.

Першим етапом процесу контролю є збір і обробка даних про хід реалізації проєкту.

Керівництво ТОВ «ЮОНА-ГРУП» повинно регулярно моніторити етапи виконання проєкту і визначати рівень завершеності робіт. На основі отриманих даних слід робити висновки щодо подальшої реалізації проєкту в цілому і окремих його частин.

Якщо календарний план проєкту створений за допомогою спеціалізованих програмних продуктів, то і контроль результатів доцільно здійснювати на тій же платформі. Це забезпечує гнучкість в управлінських рішеннях і підтримує принцип системності в проектному менеджменті.

Керівництву ТОВ «ЮОНА-ГРУП» при управлінні проєктом з відкриття додаткової лінії з виробництва великогабаритної поліпропіленової промислової упаковки доцільно використовувати методи контролю, такі як метод простого контролю, відомий також як метод “0-100”. Цей метод дозволяє стежити тільки за завершенням базових робіт, де існують лише два рівні завершеності: 0% або 100%. Інакше кажучи, контроль розпочинається після завершення роботи; метод детального контролю передбачає оцінку проміжних результатів у процесі виконання завдань. Цей метод є більш складним, оскільки вимагає від менеджера визначати ступінь завершеності завдань, які ще не завершені.

Модифікації методів детального контролю включають:

- метод 50/50, який дозволяє обчислювати проміжні результати для невиконаних завдань. Ступінь завершеності визначається, коли витрачено 50% бюджету на роботу;

- метод віх, що застосовується для контролю строків виконання робіт. Робота ділиться на частини, які позначені як віхи, і кожна з них вказує на певний рівень завершеності завдання.

Можна виділити 5 основних варіантів дій для ТОВ «ЮОНА-ГРУП» при виявленні відхилень від плану:

- шукати альтернативні рішення. Насамперед слід розглянути можливості підвищення ефективності через нові технологічні або організаційні підходи. Це може включати перерозподіл виконавців, зміну порядку виконання завдань та інші заходи.– перегляд вартісних параметрів. Даний підхід передбачає виділення додаткових ресурсів, таких як додаткове обладнання, матеріали чи персонал. Він застосовується для усунення затримок у критичних завданнях;

– перегляд термінів. Цей підхід передбачає можливість продовження термінів виконання окремих завдань. Керівництво проекту може обрати цей варіант, якщо інші рішення виявилися неможливими, є необхідність перерозподілити ресурси з менш важливих завдань, або існують жорсткі фінансові обмеження для виконання критичних робіт;

– перегляд змісту проекту. Цей підхід передбачає можливість виявлення або доцільності виключення деяких завдань з проекту, якщо така зміна не вплине негативно на якість проектних рішень;

– припинення виконання проекту. Якщо під час реалізації проекту стає очевидним, що заплановані результати не можуть бути досягнуті і витрати на його здійснення не виправдовують очікуваних результатів, прийняття рішення про дострокове закриття проекту може бути найраціональнішим виходом. Це дозволить уникнути непотрібних витрат на завершення проекту та його подальше використання.

Необхідність контролю вартості в ТОВ «ЮОНА-ГРУП» може виникнути через фактори, які можуть призвести до перевищення бюджету проекту. Контроль вартості спрямований на управління змінами для зменшення



негативних наслідків таких факторів.

Контроль вартості в ТОВ «ЮОНА-ГРУП» може включати:

- моніторинг витрат для виявлення відхилень від плану вчасно;
- забезпечення того, щоб усі зміни були точно відображені у вартісній основі;
- уникання внесення вартісних основ неправильних, невірних або не затверджених змін;
- коригування помилкових або недостатньо обґрунтованих рішень, які були заплановані раніше.

### **3.3. Оцінка економічної ефективності проекту інноваційного розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП»**

Ключовим аспектом оцінки ефективності інвестиційного проекту є прогнозування грошових потоків на протязі років його реалізації.

Показник грошового потоку важливий для оцінки того, наскільки проект приносить чи витрачає гроші. Це дозволяє зрозуміти, чи проект генерує достатньо коштів для покриття витрат і забезпечення прибутковості. Грошовий потік враховує всі грошові надходження та витрати протягом певного періоду, що дозволяє оцінити реальні фінансові результати проекту. Аналізуючи ці дані, можна визначити, чи проект буде прибутковим у довгостроковій перспективі, чи потребує коригування для покращення фінансових показників.

Дисконтування грошового потоку являє собою процес переведення майбутніх грошових надходжень і витрат у теперішню вартість, щоб оцінити ефективність проекту. Дисконтування відбувається через врахування часу і ризиків, адже гроші, які ви отримаєте в майбутньому, мають меншу вартість у порівнянні з нинішніми грошима через можливість інвестицій та інфляцію. Дисконтування допомагає порівняти грошові потоки на різних етапах проекту з їхньою теперішньою вартістю, що дозволяє з'ясувати, чи проект

буде вигідним і чи варто вкладати в нього кошти.

Чистий грошовий потік відображає реальний фінансовий результат проекту, показуючи, скільки грошей проект приносить або витрачає після врахування всіх доходів і витрат. Аналіз чистого грошового потоку дозволяє оцінити, чи проект зможе забезпечити достатній прибуток для покриття витрат та досягнення фінансових цілей, а також допомагає визначити його загальну ефективність і життєздатність. Прогнозування грошових потоків за проектом

наведено у табл. 3.4.

**Таблиця 3.4**

**Прогнозування грошових потоків (ГП) від реалізації проекту, тис. грн.**

Параметри	2025р.	2026р.	2027р.	2028р.	2029р.	2030р.
Капіталовкладення	2420	204,9	103,5	107,7	112	116,5
Приріст прибутку від продажу продукції	0	552,4	1533,8	2661,9	3929,7	5356,2
Приріст чистого прибутку	0	453	1257,7	2182,7	3222,3	4392,1
Позитивний ГП	0	947,4	1653,2	2499,2	3475,5	4677
Чистий ГП	-2420	742,527	1549,692	2391,481	3363,497	4560,541
Приведений ГП	-2420	663,08	1235,11	1702,74	2139,19	2585,83
Акумуляований приведений ГП	-2420	-1756,96	-521,86	1180,87	3320,06	5905,89
Приведений негативний ГП	2420	182,95	82,52	76,66	71,22	66,02
Приведений позитивний ГП	0	846,03	1317,62	1779,4	2210,4	2651,85

При дисконтуванні необхідно використовувати рік, що передує запуску нового обладнання в роботу, як базовий рік або нульовий рік.

Після завершення розрахунків можна зробити такі висновки: приведений накопичений грошовий потік за п'ять років проекту складає 5905,89 тис. грн. Окупність проекту досягається на третьому році його

реалізації.

Після виконання розрахунків можна зробити висновок, що проект варто прийняти для реалізації, і його впровадження сприятиме позитивному розвитку підприємства.

Для оцінки економічної ефективності проекту можна використовувати різні методичні підходи. Один з підходів ґрунтується на прогнозуванні грошових потоків і включає розрахунок наступних показників:

Чиста поточна вартість проекту визначає, чи є інвестиційний проект фінансово вигідним. Він обчислюється як різниця між сумою теперішньої вартості майбутніх грошових потоків, які проект згенерує, і початковими витратами на реалізацію проекту. Цей показник допомагає оцінити, наскільки інвестиції можуть принести прибуток або збиток, враховуючи зменшення вартості грошей з часом. Якщо чиста поточна вартість позитивна, проект вважається прибутковим; якщо негативна - не вигідним.

Індекс прибутковості допомагає оцінити ефективність інвестиційного проекту. Він розраховується як співвідношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків проекту до початкових інвестицій. Індекс прибутковості показує, скільки одиниць прибутку отримується на кожен одиницю витрат. Значення більше одиниці свідчить про те, що проект є прибутковим, а менше одиниці - про його не вигідність.

Приведений термін окупності визначає, за скільки років інвестиції в проект будуть повернуті з урахуванням вартості грошей з часом. Він враховує всі грошові потоки, які проект генерує, і показує, через який час ці потоки покриють початкові витрати на реалізацію проекту. Цей показник допомагає зрозуміти, як швидко інвестиції повернуться, зважаючи на їхню сьогоденну вартість.

Внутрішня норма прибутковості вказує на відсоткову ставку, при якій чиста поточна вартість проекту дорівнює нулю. Іншими словами, це ставка прибутковості, яка забезпечує рівність між інвестиціями і майбутніми

грошовими потоками проекту. Внутрішня норма прибутковості допомагає оцінити привабливість проекту: якщо вона вища за вартість капіталу або порогову норму прибутковості, проект вважається вигідним.

- 1) чистої поточної вартості проекту = 5905,886 тис. грн.
- 2) коефіцієнту прибутковості = 2,7
- 3) приведенного терміну окупності = 2,3 року
- 4) внутрішня норма прибутковості = більше 100 %.

Виходячи з результатів розрахунків, проведених за першим методичним підходом, проект слід затвердити для впровадження.

Для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту доцільно застосувати другий методичний підхід. Цей підхід базується на таких основних принципах.

1. Термін реалізації інвестиційного проекту на практиці важко визначити з точністю, що робить його використання для оцінки ефективності проектів малопридатним. Невизначеність, ризики та різні підходи до управління можуть змінювати терміни, що ускладнює їх використання як основний показник результативності.

2. При оцінці економічної ефективності інвестицій важливо враховувати період інвестування, тобто кількість років до та після запуску об'єкта в експлуатацію, що дозволяє повніше оцінити всі етапи інвестиційного процесу, включаючи початкові витрати, період окупності, а також подальші фінансові результати, такі як прибуток і грошові потоки протягом експлуатаційного періоду. Врахування цього періоду допомагає зрозуміти, як довго триває досягнення бажаних економічних результатів і яка загальна фінансова вигода від інвестицій з урахуванням усіх витрат і доходів на протязі всього життєвого циклу об'єкта.

3. Ефективність інвестицій слід вимірювати лише за отриманим прибутком, а не за грошовим потоком, що включає амортизацію. Включення амортизації може штучно завищити ефективність інвестиційних проектів., оскільки амортизація не відображає фактичного грошового впливу на

підприємство. Тому для точної оцінки інвестиційних проектів слід орієнтуватися на реальний прибуток, який демонструє справжню фінансову вигоду від інвестицій, і який показує, наскільки успішно проект генерує доходи після покриття всіх витрат і врахування всіх реальних фінансових потоків.

4. Для оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів з великими капіталовкладеннями доцільно використовувати динамічні показники ефективності, такі як дисконтований коефіцієнт ефективності та дисконтований термін окупності інвестицій.

Процедура розрахунку динамічних показників ефективності складається з наступних етапів.

1. Розраховується загальна сума приведених інвестицій з урахуванням їх нарощення і дисконтування ( $K_{пр}$ ).

$K_{пр}$  розраховується за формулою:

$$\sum_{t=1}^m K_t (1+r)^t + \sum_{t=m}^n \frac{K_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

Виконаємо розрахунки, зазначені вище, для першого етапу (табл. 3.5).

**Таблиця 3.5**

**Загальний обсяг приведених інвестицій з врахуванням приросту та дисконтування, тис. грн.**

Показники	Період реалізації проекту					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Капіталовкладення	2420	204,86	103,53	107,67	111,97	116,45
Приведений негативний грошовий потік	2420	182,95	82,52	76,66	71,22	66,02

На другому етапі прогнозовані річні прирости чистого прибутку необхідно дисконтити на певну кількість років, щоб отримана сума

дорівнювала або перевищувала приведені інвестиції. Отже,  $K_{pr}$  становить 3064,543 тис. грн.

Таблиця 3.6

## Оцінка приведеного приросту чистого прибутку

Показник	Роки					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Приріст чистого прибутку, тис.грн.	0	552,41	1533,56	2661,86	3929,66	5356,19
Дисконтний коефіцієнт	1	0,894	0,798	0,713	0,637	0,568
Приведений приріст чистого прибутку, тис.грн.		493,3	1222,41	1895,25	2499,27	3036,96

$\Delta$  чистого прибутку (дисконт.) = 9147,18 тис. грн. що більше  $K_{pr}$ , яке складає 3064,543 тис. грн.

Третій етап має містити розрахунок середньозваженого показника приведенного приросту чистого прибутку:  $\Delta$  чистого прибутку (дисконт.) =  $9147,18 / 5 = 1829,44$  тис. грн.

На останньому етапі проводиться розрахунок приведеного коефіцієнту ефективності та приведений термін окупності капіталовкладень.

Приведений коефіцієнт ефективності:  $K_{ed} = 1829,44 / 3064,54 = 0,596$

Приведений термін окупності капіталовкладень:  $T_{od} = 1 / 0,596 = 1,7$  роки

Після виконання розрахунків за всіма методичними підходами стає очевидним, що проект з виробництва садових фігур з бетону є прибутковим і економічно вигідним, з позитивним грошовим потоком, чистою теперішньою вартістю і прийнятним терміном окупності. На основі отриманих даних цей проект є доцільним для реалізації.

Отже, методичний підхід, використаний для обґрунтування цього інвестиційного проекту, враховує кількість років інвестування як до, так і після введення об'єкта в експлуатацію.

Для оцінки економічної ефективності проекту були розраховані динамічні показники: дисконтований коефіцієнт ефективності та дисконтований термін окупності інвестицій.

### **Висновки до розділу 3:**

1. Напрями інноваційного розвитку підприємства: впровадження нових технологій (заміна застарілого обладнання на новітнє, автоматизація виробничих процесів); розширення асортименту (додавання нових видів продукції, відповідно до ринкових потреб та трендів); оптимізація виробничих процесів (впровадження систем управління якістю, удосконалення технологічних ліній, скорочення часу на виготовлення продукції); реструктуризація бізнес-процесів (перегляд і оптимізація організаційних структур і процесів для покращення роботи підприємства); впровадження інноваційних матеріалів (використання нових або удосконалених матеріалів для виготовлення продукції).

2. Після проведення аналізу результатів діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» та оцінки поточного стану його техніко-технологічної бази було обґрунтовано вибір стратегії інноваційного розвитку. Отже, інноваційна політика підприємства має бути спрямована передусім на розширення асортименту продукції, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Для збільшення асортименту продукції ТОВ «ЮОНА-ГРУП» доцільно впровадити проєкт із виробництва садових фігур з бетону, які користуються високим попитом на ринку. Впровадження цього проєкту є доцільним, оскільки компанія має власне бетонне виробництво. Термін реалізації проєкту становить 5 років.

3. Для оцінки економічної ефективності проекту використано два методичні підходи. Проєкт виробництва садових фігур з бетону є прибутковим і економічно вигідним, з позитивним грошовим потоком, чистою теперішньою вартістю і прийнятним терміном окупності. На основі отриманих даних цей проєкт є доцільним для реалізації.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Рациональне управління інноваційними процесами сприяє стабільному економічному зростанню, підвищенню здатності підприємства адаптуватися до змін на ринку та підвищенню його операційної ефективності в умовах безперервної економічної динаміки. Таким чином, питання удосконалення системи менеджменту інноваційної діяльності підприємств стає надзвичайно актуальним.

2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2021-2023 роки показав, що у 2023 році, порівняно з 2021 роком, виручка від реалізації продукції збільшилася на 3869 тис. грн., при цьому середньорічний темп приросту становив 27%. Однак, попри зростання виручки, було зафіксовано негативний фінансовий результат у вигляді збитку в розмірі 1458 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду збиток зріс на 1073 тис. грн, що свідчить про негативні тенденції в діяльності підприємства.

3. Для вивчення передумов інноваційного розвитку підприємства було проведено аналіз стану та динаміки основних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Результати дослідження показали, що підприємство підтримує відносно стабільний обсяг основних засобів, однак обмежені темпи оновлення активів та зростання рівня їх зносу свідчать про недостатні інвестиції у модернізацію виробничих потужностей.

4. У роботі проаналізовано динаміку оборотних активів ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Результати дослідження показали, що впродовж 2021-2023 років спостерігалася тенденція до зростання оборотних активів підприємства, що виявилось у збільшенні запасів, готової продукції та товарів. Поряд із цим зафіксовано позитивні зміни в управлінні дебіторською заборгованістю.



Запаси на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» зросли на 4002 тис. грн., що позитивно вплинуло на підприємство; готова продукція підвищилась на 726 тис. грн., а товари - на 574 тис. грн. Натомість дебіторська заборгованість демонструє тенденцію до зменшення: заборгованість по продукції, товарах та роботах скоротилася на 306 тис. грн., за авансами - на 1272 тис. грн., а зобов'язання перед бюджетом зменшились на 18 тис. грн. Інша поточна дебіторська заборгованість зменшилася на 494 тис. грн.

5. В роботі проведено аналіз динаміки запасів ТОВ «ЮОНА-ГРУП». За період з 2021 по 2023 рік загальний обсяг запасів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» зріс на 4002 тис. грн. (83,1%), що свідчить про значне розширення запасів компанії. Виробничі ресурси збільшилися на 844 тис. грн. (30,9%), що вказує на активне нарощування ресурсів для виробництва. Незавершене виробництво зросло на 1861 тис. грн. (168,5%), що може вказувати на накопичення запасів або затримки у виробництві. Обсяг готової продукції зріс на 724 тис. грн. (76,4%), що свідчить про збільшення запасів готових товарів. Товари в наявності зросли на 574 тис. грн. (2003,9%), що показує істотне збільшення обсягу товарів, готових до продажу або подальшої обробки.

6. Фінансовий стан ТОВ "ЮОНА ГРУП" протягом аналізованого періоду був нестабільним. У 2023 році коефіцієнти автономії та фінансової стійкості знизилися на 34% і 46% відповідно порівняно з 2021 роком, що вказує на погіршення фінансових показників підприємства (рис. 3). Водночас суттєве зростання коефіцієнта співвідношення позикових та власних коштів у 2023 році свідчить про підвищення фінансових ризиків і залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

7. Здійснивши оцінку показників оборотності активів і капіталу підприємства за період 2021-2023 років встановлено, що ділова активність ТОВ «ЮОНА-ГРУП» показує динаміку до зростання. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів зріс на 14,32%, коефіцієнт оборотності оборотних коштів підвищився на 4,31%, коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на

69,42%, а віддача від необоротних активів збільшилася на 48,21% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Однак, спостерігається негативна тенденція в середньому періоді обертання активів, який скоротився на 4,6%, а також у коефіцієнті оборотності готової продукції, що зменшився на 28,5%.

8. У роботі здійснено аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Результати дослідження показали зростання цих показників протягом аналізованого періоду. Виявлена тенденція свідчить про позитивні зміни у фінансовій діяльності підприємства та його здатність виконувати поточні й майбутні фінансові зобов'язання.

9. Отже, з метою підвищення ефективності системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ЮОНА-ГРУП» доцільно реалізувати такі заходи:

- удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і логістичних операцій;
- вдосконалення виробничих технологій;
- розширення асортименту продукції;
- впровадження нових стратегій просування продукції на ринку;
- застосування сучасних методів стимулювання та професійного розвитку персоналу.

Таким чином, основними напрямками інноваційного розвитку підприємства повинні стати вдосконалення технологічних процесів та розширення асортименту продукції.

10. Рекомендується впровадження проекту з виробництва садових фігур з бетону, які мають високий попит на ринку. Реалізація цього проекту є доцільною, оскільки компанія вже має власне виробництво бетону. В рамках інноваційного проекту передбачено, що виробничий процес не буде зупинятися, а нове технологічне обладнання буде встановлено на наявних вільних площах. Загальний обсяг інвестицій складе 2420 тис. грн., а термін реалізації проекту – 5 років.

11. Здійснені розрахунки за усіма методичними підходами показали, що даний інноваційний проект є економічно доцільним: сумарний

приведений грошовий потік за п'ятирічний період реалізації проекту становить 5905,89 тис. грн. Точка окупності проекту досягається на третьому році його впровадження. Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню збитковості ТОВ «ЮОНА-ГРУП» та значному покращенню ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алан Лефлі, Роджер Мартін. Безпрограшна стратегія. Київ. 2018. 256 с.
2. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків. 2017. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ. 2018. 199 с.
4. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2016. 224 с.
5. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ. 2016. 376 с.
6. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навч. посіб. Київ. 2021. 464 с.
7. Башинська І. О., Новак Н. Г. Ефективне управління проектами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 75- 78.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2016. 378 с.
9. Вовчак О.Д., Руцишин Н. М. Інвестиційний менеджмент: підручник. Львів. 2016. 463 с.
10. Воронкова А. Е., Калюжна В.І., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків. 2018. 512 с.
11. Воронюк, Т. А Лучик, О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 139-148.
12. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. та ін. Економічна безпека

суб'єктів підприємництва: підручник. Чернівці. 2020. 458 с.

13. Витвицький Я.С., Витвицька У.Я., Гавадзин Н.О., Зелінський Р.Р. Економіка підприємства: навч. посіб. Івано-Франківськ. 2021. 178 с.

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ. 2021. 771 с.

15. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2019. 304 с.

16. Данкесва О. М. Аналіз перцепції споживачами простору мерчандайзингу в роздрібних торговельних мережах. *Вісник Одеського національного університету*. 2018. №1. С. 55-58.

17. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навч. посіб. Київ. 2019. 146 с.

18. Демидова М.М., Гавва О.О., Дебеда В.П. Управління інноваційними процесами як ключовий детермінант забезпечення стійкого розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 82-83.

19. Дикань В. Л., Каграманян А. О., Каличева Н. Є. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник. Харків. 2018. 362 с.

20. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ. 2022. 214 с.

21. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Харків. 2016. 164 с.

22. Коляденко С.В. Використання ланцюгів постачання в умовах діджиталізації економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2. С. 41-52.

23. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та інтернетторгівля: навч.-метод. посіб. Київ. 2021. 454 с.

24. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів. 2020. 848 с.

25. Кучеренко В. Д., Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ. 2018. 186 с.

26. Мадяр Р.О., Гадьмаші В.Р., Далекорей С.М. Управління витратами

в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66-70.

27. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ. 2015. 560 с.

28. Ніколаєв В.П., Ніколаєва Т.В., Євтушенко Г.І., Попович Л.О. Фінансовий менеджмент проектів і програм: навч. посіб. Ірпінь. 2019. 400 с.

29. Омеляненко Т.В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2016. 197 с.

30. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків. 2013. 376 с.

31. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Львів. 2017. 200 с.

32. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ. 2018. 468 с.

33. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир. 2019. 319 с.

34. Пермінова С.О. Світові тенденції та українські реалії ринку стартапів. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. №. 52. 2021. С. 42-47.

35. Петренко Н. О., Кустрич Л.О., Гомелюк М.О. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 224 с.

36. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес культури: навч. посіб. Київ. 2019. 168 с.

37. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2012. 224 с.

38. Прокопенко О.В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: монографія. Суми. 2019. 222 с.

39. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків. 2017. 226 с.

40. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ. 2010. 336 с

41. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2022. 312 с.

42. Сахно О.В., Денисова А.В. Самоменеджмент: навч.-методич. посіб. Біла Церква. 2020. 146 с.
43. Сазонова Т. О., Федірець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №7.. С. 59-63.
44. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: навч. посіб. Харків. 2018. 188 с.
45. Скворцова І. Б. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. Львів. 2016. 268 с.
46. Сороківська О.А. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2021. 133 с.
47. Терешко Ю. В., Петрашевська А. Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посіб. Одеса. 2016. 116 с.
48. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ. 2013. 608 с.
49. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ. 2021. 434 с.
50. Чернов С.К., Малий В.В. Управління проектами: навч. посіб. Миколаїв. 2010. 370 с.
51. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. Київ. 2012. 487с.
52. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ. 2015. 416 с.
53. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 252 с.
54. Шубалий О. М., Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda. Управління персоналом: підручник. Луцьк. 2018. 404 с.
55. Щербаков В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Харків. 2015. 218 с.
56. Ярошенко О.М. Трудове право: підручник. Харків. 2019. 544 с.
57. Яцун Л. М., Селютін В. М., Ольшанський О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків. 2013. 416 с.
58. The official site of OpenAI (2024), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення:

20.11.2024)

59. Shim, Jae K. Financial management. Professor of Finance and Accounting Queens College City University of New York, 2022.

60. Getz, Donald. "Event management." Encyclopedia of Tourism Management and Marketing. Edward Elgar Publishing, 2022. 144-147.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні

Напрямок	Характеристика
Енергетика, енергоефективність та альтернативні джерела енергії	Розвиток та впровадження нових технологій для зменшення енергетичних витрат і підвищення ефективності енергоспоживання. Сюди входить використання сонячної, вітрової, геотермальної енергії та інших відновлювальних джерел.
Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	Інновації в сфері ІКТ включають розробку нових програмних рішень, удосконалення мережевих технологій, впровадження штучного інтелекту, автоматизацію бізнес-процесів, аналіз великих даних та розвиток Інтернету речей.
Агропромисловий комплекс та біотехнології	Вдосконалення агрономічних практик через використання нових біотехнологій, генетично модифікованих культур, систем точного землеробства та технологій для покращення якості та врожайності.
Оборонна та авіакосмічна промисловість	Інновації в галузі оборони включають розробку нових видів озброєння, системи безпеки, технології для розвідки та моніторингу, а також удосконалення авіаційних і космічних технологій, включаючи нові матеріали, двигуни та системи управління.
Медицина та фармацевтика	Розробка нових медичних технологій, терапевтичних і діагностичних засобів, біомедичних пристроїв, вдосконалення методів лікування і профілактики захворювань. Включає інновації в області генетики, телемедицини, і персоналізованої медицини.



Напрямок	Характеристика
Екологічні технології та переробка відходів	Розробка нових технологій для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, включаючи системи очищення води та повітря, переробку відходів, утилізацію та повторне використання ресурсів.