

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Хоцький Олександр Володимирович

УДК 330.34:336.71

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах глобалізації

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_Хоцький О.В.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Опалов Олександр Анатолійович  
к.е.н., доцент

Житомир – 2023

## АНОТАЦІЯ

**Хоцький О.В.** Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах глобалізації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Робота присвячена дослідженню ключових аспектів інноваційного менеджменту, який визначає успіх підприємств у глобальних ринкових умовах. Проаналізовано глобальні тенденції інноваційного розвитку, вивчено вплив міжнародної конкуренції на стратегії підприємств, досліджено міжнародні інноваційні партнерства та співпрацю, а також розглянуто аспекти інноваційного менеджменту в глобальному контексті.

Робота висвітлює роль політики та регулювання в стимулюванні інновацій, визначає ризики та виклики, що виникають в умовах глобального бізнесу, та пропонує стратегії управління ризиками. Через аналіз кейсів та прикладів успішних практик, робота підкреслює основні принципи, які можуть служити взірцем для інших підприємств.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, управління, глобалізація.

## ANNOTATION

**Khotskiy O.V.** Management of innovative activities of enterprises in the conditions of globalization. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" OPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The work is devoted to the study of key aspects of innovative management, which determines the success of enterprises in global market conditions. Global trends in innovative development were analyzed, the impact of international competition on enterprise strategies was studied, international innovative partnerships and cooperation were investigated, and aspects of innovation management in a global context were considered.

The paper highlights the role of policy and regulation in driving innovation, identifies risks and challenges in the global business environment, and suggests strategies for risk management. Through the analysis of cases and examples of successful practices, the work emphasizes the main principles that can serve as a model for other enterprises.

**Key words:** innovative activity, management, globalization.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	6
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЗАХІДУКРВИБУХПРОМ».....	15
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ .....	37

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Глобалізація ринків прискорює конкуренцію та змушує підприємства шукати нові шляхи розвитку. Умови глобального бізнес-середовища вимагають від підприємств постійного інноваційного розвитку для збереження конкурентоспроможності. Міжнародні інноваційні партнерства стають ефективним засобом об'єднання зусиль та обміну знаннями.

Управління інноваціями в глобальному контексті вимагає гнучкості та адаптивності від підприємств, а роль державного регулювання в стимулюванні інновацій стає важливою у формуванні сприятливого середовища. Зростання ризиків та викликів вимагає розробки стратегій управління, щоб ефективно пристосовуватися до змін. Приклади успішних практик свідчать про те, що правильне управління інноваціями може стати ключовим фактором успіху в глобальному бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивчений аналіз теоретичних досліджень у рамках інноваційної економіки підтверджує наявність значної наукової бази, яка складається з робіт як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Основні теоретичні та методологічні концепції, пов'язані з визначенням сутності та змісту інновацій, представлені в публікаціях провідних науковців та їхніх послідовників, таких як Й. Шумпетер, Б. Санто, Ф. Ніксон, Р.А. Фатхутдінов, В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулова, Т.Г. Дудар і інші. Роботи таких вчених, як П.А. Лайко, М.Ф. Бабієнко, П.М. Музика, С.В. Степова, А.В. Шумський, Н.В. Алтухова та інші, приділяють увагу дослідженню актуальних питань розвитку інноваційної діяльності.

**Мета і завдання кваліфікаційної роботи.** Метою написання кваліфікаційної роботи є формулювання та обґрунтування пропозицій інноваційного розвитку підприємств в умовах глобалізації.

Досягнення мети передбачає формування та вирішення наступних наукових і практичних завдань:

- розширити розуміння теми дослідження, зокрема визначивши концептуальні аспекти термінів "інноваційна діяльність" та "інноваційний розвиток підприємств";
- провести аналіз етапів та сучасних інструментів, що використовуються в інноваційній діяльності підприємств, як в Україні, так і за кордоном;
- оцінити ефективність використання аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розробити конкретні рекомендації щодо покращення маркетингового аспекту стратегічного плану інноваційної діяльності підприємства, з урахуванням міжнародного досвіду.

**Об'єктом** дослідження є інноваційна діяльність ТОВ «Західукрвибухпром». **Предметом** дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління інноваційною діяльністю підприємств.

**Методи дослідження.** Сукупність наукових методів, прийомів і підходів, що використовувалися під час дослідження, а також загальнонаукові принципи: абстрактно-логічний, методи аналізу і синтезу, портфельні методи стратегічного аналізу, графічний, порівняння, індексний та інші.

**Інформаційна база дослідження** ґрунтується на офіційних статистичних матеріалах, наукових виданнях, звітних даних щодо діяльності українських підприємств, а також ресурсах та публікаціях в Інтернеті. У процесі проведення дослідження використовувалися первинні документи підприємства, закони, періодичні видання та наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 36 сторінок. Список використаних джерел містить 40 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Інновації є важливою складовою розвитку сучасного суспільства та економіки, вони визначають не тільки конкурентоспроможність підприємств, але й загальний прогрес у різних сферах. Сутність інновацій полягає у впровадженні новаторських ідей, технологій, продуктів або послуг, які призводять до покращень, ефективності та позитивних змін у суспільстві.

Значення інновацій визначається кількома ключовими аспектами:

1. Стимулювання економічного зростання: інновації є джерелом нових можливостей для підприємств, що сприяє економічному розвитку, збільшенню виробництва та створенню нових ринків.

2. Підвищення конкурентоспроможності: підприємства, які активно впроваджують інновації, мають перевагу на ринку через новаторські рішення, які вони пропонують.

3. Вдосконалення якості життя: інновації у сфері медицини, технологій, освіти та інших галузей призводять до покращення якості життя населення.

4. Розвиток науки та досліджень: інновації сприяють вивченню нових знань, розвитку технологій та розширенню наукових можливостей.

5. Створення робочих місць: розробка нових технологій і продуктів може вимагати нових робочих місць і стимулювати економічний розвиток.

6. Вирішення соціальних проблем: інновації можуть бути спрямовані на вирішення соціальних викликів, таких як впровадження екологічно чистих технологій чи покращення доступу до освіти та охорони здоров'я.

7. Адаптація до змін: в умовах швидкої зміни технологій та глобалізації, інновації дозволяють організаціям адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможними.

Стратегія інновацій реалізується в межах стратегічного планування, що передбачає розробку планів, проведення досліджень та виконання інших заходів інноваційної діяльності. Розробка інноваційної стратегії ґрунтується на концепціях теорії життєвого циклу продукту, позиції фірми на ринку та її науково-технічній політиці. Л. І. Федулова виділяє різноманітні типи інноваційних стратегій (деталі представлені у таблиці 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Типи інноваційних стратегій підприємства**

Тип стратегії	Коротка характеристика
Стратегія наступу	Пов'язана з прагненням підприємства досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів.
Стратегія захисту	Спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже наявних ринках.
Імітаційна стратегія	Використовується підприємствами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але прилучилися до їх виробництва, придбавши у підприємства-піонера ліцензію.
Залежна стратегія	Характер технологічних змін у даному разі залежить від політики підприємства, які є "батьківськими" стосовно "залежних" фірм, що не роблять спроб змінити свою продукцію, оскільки тісно пов'язані з вимогами до неї від головної фірми.
Традиційна стратегія	цей тип стратегії не передбачає значних технологічних змін, тому він лише умовно належить до інноваційного.
Стратегія "ніші"	Інноваційна діяльність тут полягає в пошукові інформації щодо можливостей, які з'являються у фірми за нових обставин, знаходженні особливих ніш на наявних ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб.

Джерело: адаптовано [22]

Визначення конкретної інноваційної стратегії організацією залежить від різноманітних факторів. Це включає умови та вплив зовнішнього середовища, особливості сфери діяльності організації, асортимент та номенклатуру її продукції, тривалість життєвого циклу товарів, здатність організації вести моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій, а також наявність відповідного науково-технічного і технологічного потенціалу, серед інших, які були згадані раніше. Різні варіанти інноваційних стратегій можна представити у вигляді двовимірної матриці (рис. 1.1).

<b>Ринкова позиція</b>	Слабка	Придбання іншою фірмою	Стратегія вслід за лідерами	Технологічне лідерство, інтенсивні НДДКР
	Сприятлива	Раціоналізація	<b>Вибір</b>	Пошук вигідних сфер застосування технологій
	Сильна	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація	Організація ризикового проекту
		Слабка	Сприятлива	Сильна
<b>Технологічна позиція</b>				

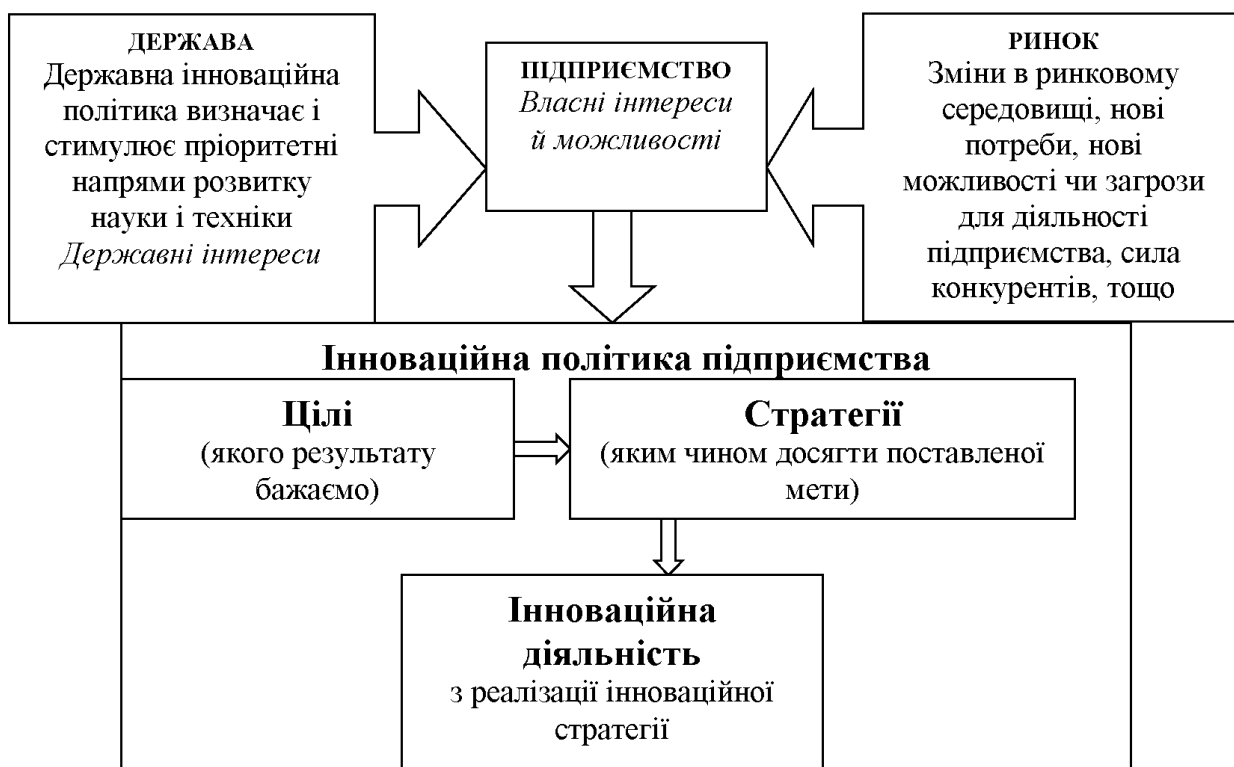
**Рис. 1.1. Матриця вибору інноваційної стратегії**

Джерело: [9, с. 250]

Аргументуючи вибір конкретної інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати, що вона повинна вписуватися в загальну стратегію розвитку організації, бути прийнятною за рівнем ризику та враховувати готовність ринку до прийняття нововведень. Одночасно, необхідно пам'ятати, що управління інноваційною діяльністю та процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Зусилля вищого керівництва мають бути спрямовані на забезпечення реалізації обраної стратегії, що в значній мірі залежить від інноваційного потенціалу організації, що визначається станом її внутрішнього середовища.

Підприємство визначає власну стратегію інновацій, орієнтуючись на державну інноваційну політику, яка визначає пріоритетні напрямки розвитку науки та технічного прогресу і забезпечує їх фінансову підтримку [22]. При розробці власної інноваційної політики, підприємство враховує свої власні інтереси, ресурсні можливості та вимоги ринку. Ця політика є комбінацією технічної стратегії та стратегії капіталовкладень, спрямованою на впровадження новітніх технологій та розширення асортименту продукції. Під час розробки цієї політики визначаються мета та стратегії розвитку підприємства на короткострокову та довгострокову перспективу, враховуючи потенційні можливості підприємства та його наявні ресурси (рис. 1.3).





**Рис. 1.3. Складові елементи інноваційної політики підприємства [35, с. 137]**

Отже, ключовими компонентами інноваційної стратегії підприємства є визначення цілей та стратегій його розвитку. Стратегічні інноваційні цілі зазвичай не мають кількісної характеристики; вони виражаються у вигляді заяв про наміри в інноваціях, які формують підприємницьку концепцію, визначають базові та функціональні стратегії для їх досягнення і формують формальну систему для забезпечення оперативних планів. Постановка та формулювання стратегічних цілей є стартовою точкою для вибору та розробки стратегій, що забезпечують їх втілення.

Стратегія, узагальнено визначена, являє собою пошук найбільш результативних варіантів використання ресурсів (капіталу, робочої сили) з урахуванням основних цілей підприємства та урахування ринкової ситуації як на даний момент, так і в майбутньому. Стратегія включає в себе розробку обґрунтованих заходів і правил (програм, проектів) для досягнення поставлених цілей, враховуючи науково-технічний потенціал підприємства та його можливості на ринку.

Оцінку інноваційної активності підприємства можна провести, використовуючи різні показники, такі як впровадження нових технологічних процесів, автоматизація виробництва, розробка та виробництво нових видів продукції. Проте використання кількісних показників для характеристики обсягу інноваційної діяльності може бути ускладненим через важкість їх обчислення. Тому розгляд економічної ефективності інноваційної діяльності є доцільним з використанням економічних показників та результатів.



**Рис. 1.4. Схема послідовності оцінки інноваційної діяльності підприємства**

Джерело: [11, с. 13]

Під час проведення аналізу зовнішнього середовища використовується інформація, яка отримується з аналітичних оглядів, прогнозів та визначення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить ретельне багаторівневе дослідження внутрішнього і зовнішнього ринків, охоплюючи широкий спектр показників та величин, які впливають на управління та результати діяльності підприємства.

На сучасному етапі в світі сформувалися повні та комплексні системи стимулювання різних етапів інноваційного розвитку в рамках трьох основних моделей: американської, європейської та японської. Ці системи використовують різноманітні прямі та непрямі інструменти стимулювання, охоплюючи весь інноваційний процес, починаючи від етапу досліджень і закінчуючи введенням нових технологій, товарів та послуг на ринок.

Досвід Європейського співтовариства у координації інноваційних політик країн-членів для формування єдиного наукового та інноваційного простору вважається особливо цікавим і вчасним для України. Важливим аспектом цього досвіду є використання різних форм підтримки та стимулювання інноваційної діяльності. Розглядаючи розвинені країни, спостерігаємо такі основні форми підтримки:

По-перше, пряме фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт: це включає субсидії на розробку та впровадження інновацій, які можуть складати до 50% витрат підприємств. Така практика є характерною для США та Франції, де гранти, надані за конкурсом, стали поширеною формою фінансування проектів.

По-друге, це сприяння інноваційній діяльності через пільгове кредитування, що передбачає відшкодування повного або часткового обсягу відсотків, сплачених за банківськими кредитами. Це здійснюється за рахунок коштів спеціальних фондів або державного бюджету. Наприклад, у Німеччині компаніям, які вкладають кошти в модернізацію виробництва, випуск нових продуктів чи енергозбереження, надаються пільгові кредити у розмірі до 50% від витрат, які підприємство здійснює на ці цілі. Крім того, у Німеччині банківські кредити на придбання нового обладнання мають бути застраховані за рахунок державного бюджету. У Італії пільгові кредити на технологічні нововведення можуть становити до 80% вартості інноваційного проекту і надаються на строк до 15 років.

По-третє, це встановлення податкових пільг та канікул як непрямого стимулювання і мотивації для інноваційної діяльності. Прибуток

підприємства є основним джерелом фінансування інноваційної діяльності, тож його збільшення призводить до зростання інноваційного потенціалу компаній.

По-четверте, це надання митних пільг або повне звільнення від сплати митних податків при імпорті наукового або високотехнологічного обладнання.

Сполучені Штати Америки є світовим лідером з конкурентоспроможності, як підтверджують численні рейтингові системи. В США інноваційна діяльність підтримується шляхом фінансування ризикованих проектів, заохочуючи створення венчурних фірм та дослідних центрів для малих і середніх інноваційних підприємств. Ця підтримка також розширюється на державні дослідницькі центри та спеціальні лабораторії великих промислових корпорацій. Додатково, інноваційні суб'єкти отримують пільгове безкоштовне субсидування від Національного наукового фонду США, що сприяє розвитку венчурного бізнесу [9].

Основним еталоном фінансування фундаментальної науки та інноваційної діяльності є Національний науковий фонд США (NSF). Цей фонд реалізує різноманітні програми, такі як програма інноваційних досліджень малого бізнесу (SBIR), що допомагає малим високотехнологічним підприємствам отримувати замовлення від федеральних агентств і забезпечує підтримку у формуванні початкового капіталу. Також існують програми, такі як гранти для підтримки зв'язків науки з промисловістю (GOALI) та інновацій й організаційні зміни (IOС) [25].

В Європі, однією з провідних країн у науковому та інноваційному розвитку, є Великобританія. Уряд цієї країни визнає підтримку розвитку науки та інновацій як свою стратегічну мету. Економічна політика Великобританії, спрямована на активізацію інноваційної діяльності, реалізується через різноманітні національні та регіональні програми підтримки інновацій, такі як Mercia, Connect, Enterprise Fellowship Scheme, Medici. У країні збільшується кількість нових патентів, які реєструються щорічно, та активно створюються венчурні компанії, які отримують значні пільги, такі як:

- зменшення податку на прибуток;

- страхування коштів, які надаються венчурним фірмам з боку держави;
- відшкодування витрат на нововведення відповідно до державних програм субсидування малих інноваційних фірм;
- списання витрат на дослідження і розробки на собівартість продукції (послуг) будь-якої суми. Інноваційна діяльність розглядається як ключовий механізм підвищення конкурентоспроможності бізнесу в регіонах країни. Для цього був створений Регіональний інноваційний фонд, який надає підтримку інноваційній діяльності з урахуванням потреб різних регіонів Великобританії. Частина програм спрямована на залучення малих і середніх підприємств до інноваційної діяльності [18].

У Німеччині підприємства, що ініціюють та реалізують інноваційну діяльність, мають доступ до ряду значних пільг:

- отримання цільових безоплатних субсидій для фірм, які впроваджують нові технології;
- отримання дотацій на період до трьох років для підвищення кваліфікації науково-дослідного персоналу;
- отримання пільгових кредитів для фірм (до 50% від внеску власника фірми), чий річний обіг не перевищує 300 млн. євро, і які вкладають кошти в модернізацію підприємства, випуск нових товарів та заходи щодо раціонального використання енергії;
- отримання пільгових кредитів до 100 тис. євро для малих і середніх підприємств, які вступають у промислову кооперацію з іншими компаніями;
- дотації малим підприємствам для інвестування в науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи;
- дотації для малих і середніх підприємств на наукові дослідження та розробку нових технологій для виробництва продукції;
- дотації для наукомістких підприємств [18].

Інноваційна система в Німеччині в значній мірі аналогічна іншим країнам, і значні кошти виділяються державою для організації інноваційних

процесів. Унікальністю для Німеччини є KEIM – ініціатива, що передбачає управління групою університетів та інститутів для технологічного трансферу, а також спеціальну програму навчання професорського складу і студентів з підготовки вчених до підприємницької діяльності [18].

В Німеччині широко практикується створення технопарків, інкубаторів технологій та аналогічних структур. Технопарк у Карлсрує, що має площу більше 300 000 м<sup>2</sup>, успішно залучає іноземний капітал. Прогресивним засобом об'єднання державного та приватного капіталу для трансферу технологій є асоціація типу "Cyberforum", яка об'єднує понад 600 організацій, таких як університети та компанії. Штутгарт вважається одним із провідних науково-технологічних центрів Німеччини, а фонд і університет "Steineis" займають особливе місце в системі трансферу технологій.

В Італії перші інноваційні структури, такі як технопарки або науково-технологічні парки (НТП), з'явилися вже на початку 70-х років. Їх створення мало на меті координацію та активізацію наукових досліджень для підтримки загального науково-технічного розвитку, впровадження нових технологій у виробництво та прискорення розвитку в економічно відсталих регіонах, зокрема на півдні країни. За даними Асоціації науково-технологічних парків Італії, в країні існує 31 науково-технічний парк, в якому працює більше 600 високотехнологічних підприємств. Також діють 14 бізнес-інкубаторів, спеціалізованих у підтримці створення та розвитку нових підприємств, а також 150 центрів досліджень [18].

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЗАХІДУКРВИБУХПРОМ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Західукрвибухпром» є правонаступником ПрАТ «Західукрвибухпром», розміщується в м. Житомир, вул. Лесі Українки 19.

Основними видами діяльності підприємства є: надання підсобних послуг у сфері видобутку інших корисних копалин та викладення кар'єрів, виробництво вибухових речовин, демонтаж, виконання підготовчих робіт на будівельному майданчику, оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, оптова торгівля хімічними продуктами, будівництво трубопроводів, спеціалізовані будівельні послуги та здійснення оренди й експлуатації власного або орендованого нерухомого майна є складовими напрямками діяльності.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю.

Проведемо аналіз доступності, руху та стану основних фондів у ТОВ "Західукрвибухпром" (таблиця 2.1). З вказаних у таблиці даних видно, що наявність основних засобів зростає на 37,0% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Показник основних засобів на 1 гривню основних виробничих фондів в 2020 році складав 2,7 гривні, а в 2022 році він зростає до 3,9 гривні, що свідчить про значне збільшення вартості оборотних засобів.

Стан фінансів підприємства визначається комплексом параметрів, що відображають доступність, обґрунтованість розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів, а також реальні та потенційні фінансові можливості. Це є комплексним показником, який впливає на результативність господарської діяльності підприємства. Фінансовий стан підприємства визначається, в свою чергу, результатами його операцій. У випадку прибуткової господарської діяльності формуються додаткові ресурси, що в

кінцевому підсумку сприяють укріпленню фінансового стану підприємства. Недостатнє або неправильне управління та використанням активів може призвести до затримок у виплаті зобов'язань перед постачальниками за отримані матеріали, а також недостатнього та непевного забезпечення необхідними ресурсами, що, відповідно, може призвести до порушення виконання зобов'язань підприємства перед працівниками, власниками та державою.

Таблиця 2.1

### Наявність, рух та стан основних фондів в ТОВ «Західукрвибхпром»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Наявність основних фондів на початок року, тис. грн.	16830	21906	24216	143,8
Наявність на кінець року, тис. грн.	21906	24216	27120	123,8
Річний:				
приріст(+), тис. грн.	5100	3410	3095	60,6
зниження(-), тис. грн.				
Коефіцієнт росту	1,301	1,101	1,110	-15,33
Коефіцієнт вибуття	0,001	0,005	0,008	у 8 разів
Нараховано зносу:				
на початок року тис. грн.	7233	8720	10534	145,6
на кінець року тис. грн.	8720	10534	12630	144,8
Залишкова вартість:				
на початок року тис. грн.	9597	13186	13682	142,6
на кінець року тис. грн.	13186	13682	14490	109,9
Коефіцієнт зносу				
на початок року	0,430	0,398	0,435	1,163
на кінець року	0,398	0,435	0,466	7,085
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	27194	32688	37250	137,0

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Підприємство в ході своєї виробничої діяльності виконує різноманітні фінансово-господарські операції та постійно несе витрати, пов'язані із проведенням цих операцій. Одні види витрат прямо пов'язані із конкретними операціями (з конкретним об'єктом витрат), тоді як інші мають загальний характер і є обов'язковими для забезпечення загальної функціональності підприємства. Всі ці витрати, незалежно від того, чи стосуються вони матеріальних, трудових чи фінансових ресурсів, здійснюються з метою



забезпечення нормального функціонування підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Склад і структура операційних витрат ТОВ «Західукрвибухпром»**

Елементи витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Матеріальні затрати	12526	69,50	14468	66,22	18288	65,57	5762	146,0
Витрати на оплату праці	1993	11,05	2569	11,76	3199	11,47	1206	160,51
Відрахування на соціальні заходи	593	3,29	935	4,28	1173	4,21	580	197,81
Амортизація	1502	8,33	2662	12,18	2185	7,83	683	145,47
Інші операційні витрати	1386	7,68	1214	5,56	3045	10,92	1659	119,70
Разом	18036	100,0	21848	100,0	27890	100,0	9827	154,6

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані свідчать про те, що в структурі операційних витрат найвищу питому вагу мають матеріальні затрати, які в 2022 році склали 65,57%. Порівняно із 2020 роком, вартість матеріальних затрат зросла на 46,0% у 2022 році, а їх частка в структурі зменшилась на 3,93%. Це пояснюється збільшенням обсягів виробництва продукції у 2022 році порівняно із 2020 роком. Витрати на оплату праці зросли на 160,51% за вивчений період, проте їх частка в структурі витрат знизилась на 0,29 процентних пункти порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що темпи зростання виробництва випереджують темпи зростання оплати праці, що позитивно вплинуло на ефективність господарювання.

Проаналізуємо доходи підприємства, представлені в таблиці 2.3.

З наданих даних можна відзначити, що дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році збільшився на 7816 тис. грн. порівняно з 2020 роком. Також відзначається помітне зростання чистого доходу та валового прибутку на 6414 тис. грн. та 2740 тис. грн. Зменшення спостерігається лише в операційних витратах на 190 тис. грн.

Далі розглянуто показники ділової активності ТОВ "Західукрвибухпром". Ділова активність представляє собою комплексний огляд різних аспектів функціонування підприємства, включаючи такі критерії,

як позиціонування підприємства на ринку конкретних товарів, обсяг ділових взаємин, репутація підприємства як партнера, активність у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності та рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3

**Показники доходів ТОВ «Західукрвибухпром», тис.грн.**

Стаття	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22700	25150	30516	7816	34,43
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19016	21043	25430	6414	33,73
Валовий прибуток	3854	5404	6594	2740	71,09
Інші операційні доходи	383	152	193	-190	-49,61

Джерело: розраховано за даними підприємства

Ділова активність визначається за допомогою системи показників (коефіцієнтів), які розкривають найважливіші аспекти функціонування підприємства, як показано в таблиці 2.4. Цей набір показників відображає результативність діяльності підприємства і свідчить про його високий рівень прибутковості.

Таблиця 2.4

**Показники ділової активності ТОВ «Західукрвибухпром», тис.грн.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Дохід(виручка)від реалізації	22700	25150	30516	7816	у 1,3 рази
ПДВ	3684	4107	5086	1402	у 1,3 рази
Чистий дохід	19016	21043	25430	6414	у 1,3 рази
Валовий фінансовий результат	3854	5404	6594	2740	у 1,7 рази
Фінансові результати від операційної діяльності	2487	4496	3035	548	у 1,2 рази
Фінансові витрати	580	528	251	-329	у 0,4 рази
Чистий прибуток	1917	4297	7209	5292	у 3,6 рази

Джерело: розраховано за даними підприємства

Навіть при збільшенні собівартості продукції ТОВ "Західукрвибухпром" в 2022 році, підприємство заробило прибуток, що в 3,6 рази перевищує

показники 2021 року. Загалом продукція підприємства є дуже відомою серед населення та має стабільний попит. Проте важливо продовжувати вдосконалювати систему управління виробничим потенціалом даного підприємства.

Управління інноваційними процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Керівництву слід активно спрямовувати свої зусилля на забезпечення втілення обраної стратегії. Це, в свою чергу, значною мірою залежить від інноваційного потенціалу організації, що визначається станом її внутрішнього середовища. Оцінювання потенціалу інновацій та інноваційної діяльності, а також їх моніторинг, є важливим критерієм для відбору, підтримки та поширення інновацій. Це служить основою для періодичного технічного та технологічного оновлення виробництва, є джерелом прискорення науково-технічного прогресу, сприяє створенню та випуску конкурентоспроможної продукції, сприяє підвищенню ефективності виробництва та економічному зростанню країни [18].

З метою обґрунтування стратегії інноваційної діяльності було проведено анкетування менеджерів підприємств-контрагентів нашого підприємства. Результати цього анкетування свідчать про гостру необхідність інноваційного оновлення виробництва. Найбільш затребувані технічні, технологічні та економічні інновації визначено (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Впровадження інновацій на підприємствах  
за напрямками використання (у % до кількості всіх відповідей)**

Види інновацій	Розподіл відповідей
Біологічні	8,0
Технічні	22,0
Технологічні	24,0
Хімічні	16,0
Економічні	10,0
Соціальні	2,0
Інновації в менеджменті	6,0
Маркетингові	12,0

Джерело: [28]

Крім того, під час дослідження були виявлені ключові фактори, які утруднюють впровадження інновацій на підприємствах (табл. 2.6), які були розподілені у наступні категорії: інформаційні (22,5%), організаційні (28,6%), фінансові (81,3%) і група факторів, пов'язаних із впливом держави (36,9%).

Таблиця 2.6

**Основні фактори перешкод впровадженню інновацій в ТОВ  
«Західукрвибухпром» (у % до кількості всіх відповідей)**

Основні фактори	Розподіл відповідей
Відсутність фінансових можливостей	59,2
Відсутність можливостей отримати кваліфікаційну допомогу і консультації	15,5
Неможливість отримати кредит	6,8
Недостатня кваліфікація управлінських кадрів	13,1
Відсутність необхідності в інноваціях	3,1
Відсутність ідей	4,2
Відсутність необхідної інформації	18,3
Недосконалість законодавства	27,1
Недостатність державної підтримки	9,8

Для більш глибокого аналізу ефективності використання наявних стратегічних напрямків господарювання ТОВ "Західукрвибухпром" рекомендується провести SWOT-аналіз. SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) є широко використовуваним інструментом для стратегічного аналізу позиції підприємства у конкурентному середовищі. Перед розпочатком SWOT-аналізу доцільно систематично розглянути можливі загрози і можливості. Після цього слід визначити, які загрози є найбільш ймовірними та які ризики вони можуть викликати. Ці аспекти потребують особливої уваги та обрання стратегії для їх подолання. SWOT-аналіз допомагає узагальнити становище підприємства та ринку, виокремити можливості та загрози через визначення сильних і слабких сторін підприємства і його конкурентів. Процедура аналізу включає три етапи: виявлення сильних і слабких сторін; визначення можливостей та загроз та їх розгляд з точки зору сильних і слабких сторін підприємства; знаходження можливостей для дії.

Розглянемо опис зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища компанії ТОВ "Західукрвбухпром" (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Західукрвбухпром»**

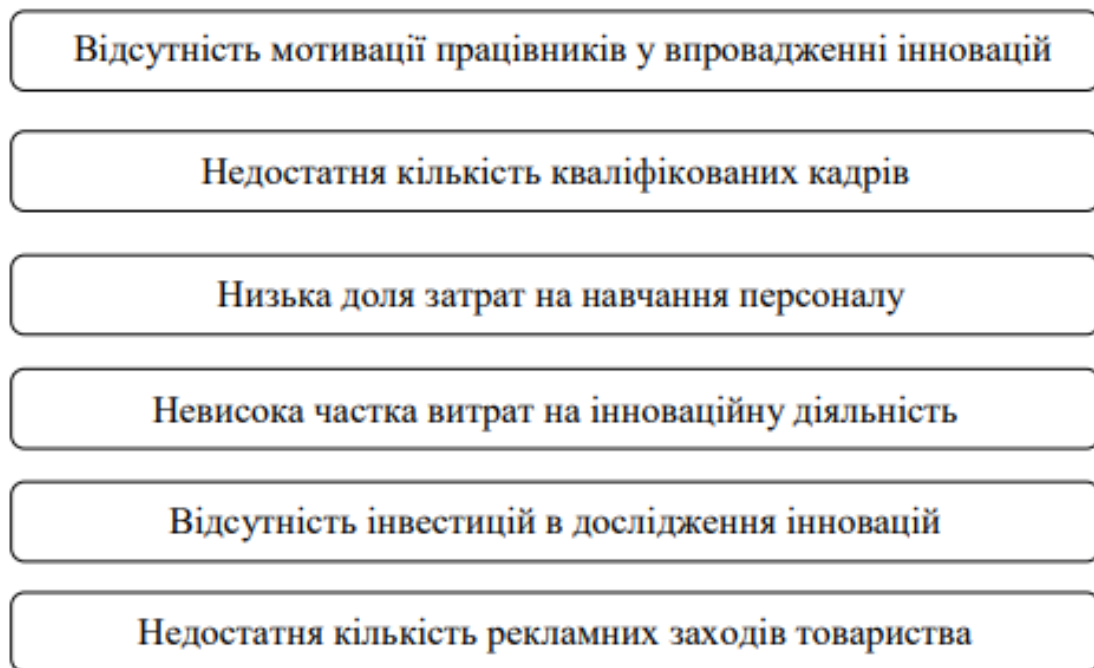
Характеристика підприємства  Чинники зовнішнього середовища	Сильні сторони S	Слабкі сторони W
		1. Помітна ділова активність підприємства 2. Налагоджені канали реалізації продукції 3. Прилеглисть підприємства до транспортної інфраструктури 4. Досвід роботи в галузі 5. Стійке фінансове становище
Можливості O	Очікування (S+O)	Очікування (W+O)
1. Швидкий розвиток інформаційних технологій 2. Активізація інвестиційних процесів 3. Збільшення попиту на продукцію; 4. Розширення ринків збуту 5. Розширення каналів матеріально-технічного постачання	1. Створення сучасної система управління маркетингом 2. Розроблення інноваційної товарно-цінової політики 3. Формування ефективної товарної політики 4. Активне просування продукції на внутрішньому ринку Стратегія: глибокого проникнення на ринок	1. Залучення кваліфікованих спеціалістів 2. Впровадження передових технологій виробництва продукції 3. Підвищення якості наданих послуг 4. Впровадження обґрунтованої стратегії (виробництво чорної смородини) Стратегія розвитку товару
Загрози T	Очікування (T+S)	Очікування (T+W)
1. Економічно-фінансова криза в країні 2. Високий рівень конкуренції в галузі 3. Недосконалість нормативно-законодавчої бази 4. Зменшення реальних доходів населення 5. Нестабільність валютних курсів	1. Застосування стратегії лідерства за витратами 2. Налагодження інтеграційних процесів з аграрними підприємствами 3. Надання переваги самофінансуванню підприємства Стратегія: цінового «лідерства»	1. Згорання видів діяльності 2. Конкуренція з боку посередницьких структур 3. Небезпека втрати підприємством актуальності на ринку Стратегія: конгломератна диверсифікація

Джерело: власні дослідження

Матрицю формують таким способом: у верхній частині вказують можливі наслідки, що можуть виникнути внаслідок реалізації загроз (зруйнування, критичний стан, серйозне ушкодження, "легке ушкодження"); з

боку вказують ймовірність настання загрози (висока, середня, низька). Знайдені під час аналізу конкретної ситуації загрози зовнішнього середовища записують у відповідні клітини матриці загроз. Загрози, які потрапили у категорії "Висока ймовірність - Важкі наслідки", "Висока ймовірність - Критичні наслідки", "Середня ймовірність - Руйнівні наслідки" є найбільш небезпечними і вимагають термінового та обов'язкового усунення. Загрози, розташовані у категоріях "Висока ймовірність - Важкі наслідки", "Середня ймовірність - Критичні наслідки" і "Низька ймовірність - Руйнівні наслідки", також потребують постійного відстеження керівництва та негайного усунення, навіть якщо розглядаються інші загрози.

Впровадження інновацій на підприємстві може стикатися з різними проблемами (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Головні проблеми в управлінні інноваціями  
ТОВ «Західукрвибухпром»**

Успішне вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, включаючи в себе стратегічне планування, маркетингові дослідження, технічну готовність та ефективне управління змінами.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах глобалізації включає в себе ряд ключових аспектів:

*1. Стратегічне планування:*

- Розроблення чіткої стратегії інноваційного розвитку, яка враховує глобальні тенденції та потреби ринку.

- Визначення основних цілей і завдань інноваційної діяльності, адаптованих до глобального середовища.

*2. Міжнародна співпраця:*

- Активне залучення до міжнародних інноваційних мереж, партнерств і кластерів.

- Пошук потенційних міжнародних партнерів для обміну технологіями і знаннями.

*3. Технологічна та інноваційна інфраструктура:*

- Забезпечення доступу до передових технологій та інноваційних платформ.

- Створення сприятливого середовища для досліджень і розвитку на рівні підприємства.

*4. Фінансове управління:*

- Оптимізація фінансових ресурсів для підтримки інновацій, враховуючи глобальну конкуренцію.

- Пошук інвестиційних можливостей на міжнародному ринку.

*5. Управління знаннями:*

- Розвиток систем управління знаннями для ефективного обміну інноваційними ідеями в межах компанії та зовнішніми партнерами.

- Впровадження систем аналізу та оцінки інтелектуального капіталу.

*6. Управління ризиками:*

- Аналіз глобальних ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю.
- Розроблення стратегій зменшення ризиків інноваційних проектів.

#### 7. Кадровий потенціал:

• Підвищення кваліфікації персоналу в галузі інновацій та міжнародного бізнесу.

• Створення стимулюючих програм для повертання та утримання талановитих фахівців.

#### 8. Маркетинг і комунікації:

- Адаптація маркетингових стратегій до глобального ринку.
- Впровадження ефективних комунікаційних стратегій для просування інновацій на міжнародному ринку.

Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації передбачає гнучкість, адаптабельність та постійне оновлення стратегій для ефективного конкурування на світовій арені.

На рис. 3.1 відображено напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю, які вбачається необхідним запровадити для ТОВ «Західукрвибухпром».



**Рис. 3.1. Напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства**

Вітчизняна теорія та практика розробили комплексний набір критеріїв



для оцінки інноваційного потенціалу підприємства на етапі розробки нововведень (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

### Показники оцінки інноваційної діяльності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
Етап створення інновацій		
Питома вага витрат на НДДКР у загальній сумі витрат	$K_1 = V_{\text{НДДКР}} / V_3$	$V_{\text{НДДКР}}$ – витрати на проведення НДДКР, $V_3$ – загальні витрати на вигот. та реаліз. нової прод.
Питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості	$K_2 = Ч_С / Ч_3$	$Ч_С$ – чисельність працівників з науковим ступенем, $Ч_3$ – загальна чисельність науково-технічних працівників
Питома вага наук. публікацій щодо стратег. напрямку іннов. розвитку підпр. в заг. кількості наукових праць протягом року	$K_3 = П_С / П_3$	$П_С$ – кількість публікацій щодо стратегічного напрямку іннов. розвитку підприємства, $П_3$ – загальна кількість публікацій протягом року
Рівень забезп. іннов. діяльності науково-дослідним обладнанням	$K_4 = O_{\text{НДДКР}} / O_3$	$O_{\text{НДДКР}}$ – вартість обладнання для проведення НДДКР, $O_3$ – вартість основних виробничих фондів
Питома вага вартості проданих ліцензій у поточному році в баланс. прибутку підпр.	$K_5 = Л_П / П_Б$	$Л_П$ – вартість проданих ліцензій у поточному році, $П_Б$ – балансовий прибуток підприємства у тому ж році
Питома вага вартості придбаних ліцензій у поточ. році в балансовому приб підпр.	$K_6 = Л_{\text{ПР}} / П_Б$	$Л_{\text{ПР}}$ – вартість придбаних ліцензій у поточному році, $П_Б$ – балансовий прибуток підприємства у тому ж році
Кільк дослідних зразків розроб. власними силами підпр.	$K_7$	X
Етап освоєння інновацій		
Фізичний знос обладнання для здійснення НДДКР	$K_1$	X
Моральний знос обладнання для здійснення НДДКР	$K_2$	X
Оновлення обладнання для проведення НДДКР	$K_3$	X
Питома вага нових техн., освоєних у поточ році в заг. кільк. технологічних процесів	$K_5 = T_Н / T_3$	$T_Н$ – нові техпроцеси, $T_3$ – загальна кількість техпроцесів
Рівень інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР	$K_6 = M_1 / M_3$	$M_1$ – кільк роб. місць оснащ комп'ютерами, $M_3$ – заг. кільк. роб. місць науково-технічних працівників
Рівень професіоналізму науково-технічного персоналу	$K_7 = Ч_6 / Ч_3$	$Ч_6$ – чисель. наук.-техн. працівників з базовою вищою освітою, $Ч_3$ – заг. чисель. наук.-техн. працівників
Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	$K_8 = Ч_{\text{ПК}} / Ч_3$	$Ч_{\text{ПК}}$ – чисель. наук.-техн. працівників, які підвищ. кваліф. протягом року
Рівень прибутковості реалізованої інновацій	$K_9 = П_1 / V_1$	$П_1$ – приб. від впровадж. інновації, $V_1$ – витрати, пов'язані зі ств. інновації
Питома вага нових тов. у річн обсягах продажів у поточ.р.	$K_{10} = O_Н / O_3$	$O_Н$ – обсяг продаж нових товарів, $O_3$ – загальний обсяг продажів

Представлені в таблиці показники нами пропонується використовувати

для оцінки рівня управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства повинна проводитися за допомогою відповідної системи показників, які варіюються залежно від етапу розробки та впровадження інновацій. Ключовим показником інноваційного розвитку підприємства є його здатність адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін. Процес інноваційного розвитку підприємства ґрунтується на відповідній стратегії, що враховує інноваційний потенціал розроблених та впроваджених нововведень, а також вплив зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2

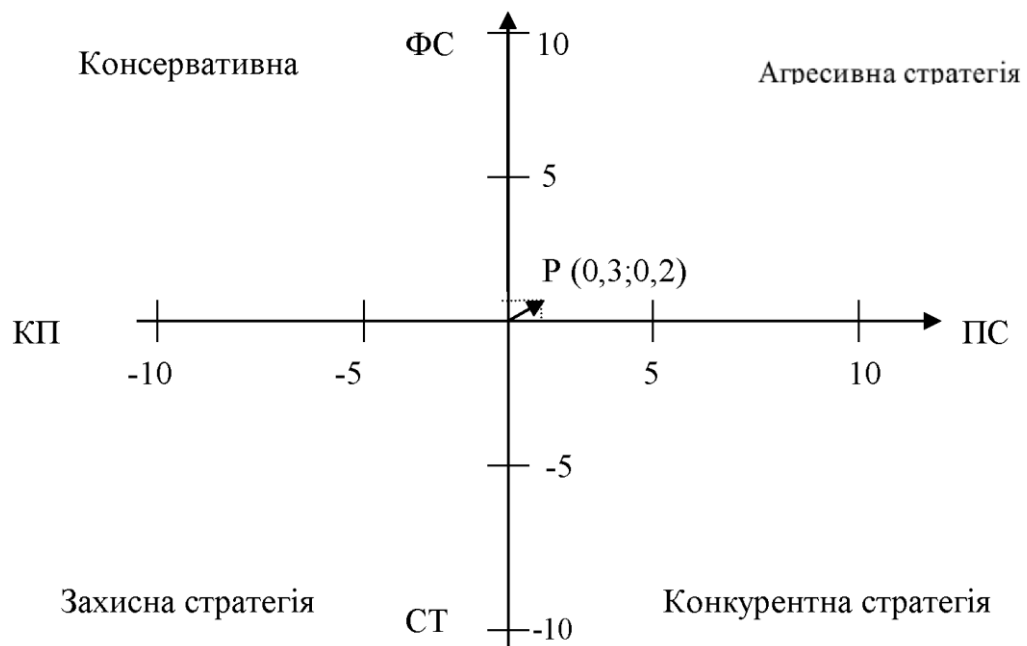
**Методика стратегічного планування інноваційної діяльності  
у ТОВ «Західукрвибухпром»**

Вид аналізу	Методичний прийом
<b>Ситуаційний аналіз:</b>	
Макрооточення підприємства	Огляди, інформаційні узагальнення, методи сегментації, PEST-аналіз
Безпосереднє оточення	Аналіз ринкової позиції, ставлення до торгової марки
Середовище підприємства	Порівняльний аналіз “цілі-план-факт-оптимізація-відхилення”
Конфронтальний аналіз (підприємство-конкуренція)	SWOT-аналіз, методи порівняльного аналізу
Синтез результатів	Причинно-наслідковий аналіз, SWOT-аналіз, методи портфельного аналізу
Прогнози і передбачення	Метод сценаріїв розвитку, нормативний метод, імітаційне моделювання, експертні оцінки
<b>Планування стратегії</b>	
Визначення місії, її ідентифікація	Підготовка стратегічного плану
Вибір цільових ринків	Методи формування господарського портфеля, аналіз ринків
Вибір профілю і спеціалізації підприємства	Методи творчого мислення й експертні оцінки
Визначення цільових пріоритетів	Техніко-економічна оцінка проектів
Визначення масштабів діяльності	Розрахунок ефективності з урахування часових і просторових параметрів
Аналіз стратегічних операцій і прийняття рішень	Метод імітаційного моделювання, експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу

Джерело: адаптовано [24, с. 48-49].

Отже, в сучасних умовах відбувається низка змін, які суттєво впливають на інноваційний потенціал і вимагають управлінської уваги для ефективного розвитку. Важливо враховувати, що інноваційний потенціал має свої обмеження - функціональні (стосуються якісного змісту потенціалу) та відтворювальні (визначаються межами, за якими потенціал втрачає свої унікальні властивості). Отже, важливим є правильний розрахунок фінансових ресурсів для його оптимальної реалізації, що повинен бути визначений фінансовим механізмом формування та розвитку інноваційного потенціалу. У процесі стратегічного планування інноваційної діяльності виникає потреба в застосуванні різних прикладних методичних підходів до стратегічного аналізу.

Згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою методу SPACE, ТОВ «Західукрвибухпром» повинно призначити агресивну стратегію, що передбачає активність у захопленні нових ринків збуту, збільшенні обсягів реалізації, встановленні нових партнерських зв'язків, розширенні дистрибуційних каналів та залученні нових клієнтів. Сприятливе положення підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти в розвиток з метою збільшення власної частки на ринку.



**Рис. 3.2. Побудова вектора рекомендованої інноваційної стратегії**

Джерело: власні дослідження

Інноваційний потенціал слід розглядати через призму комплексних та системних підходів. З точки зору системного підходу, інноваційний потенціал становить невід’ємну складову загального потенціалу підприємства, представляючи собою інтегровану динамічну соціально-економічну систему. З погляду комплексного підходу, інноваційний потенціал представляє собою складну структуру, що складається з взаємодіючих елементів різного рівня складності та організації.

На першому етапі оцінки стратегії інноваційної діяльності виконується аналіз структури інноваційного потенціалу, включаючи вивчення стану кожного його елемента за допомогою методу експертних оцінок. Підприємство визначало балльну оцінку використання потенціалу кожного елемента за розробленою шкалою, де:

- 0 балів – абсолютно не використовується потенціал елемента;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 3 бали – високий рівень використання потенціалу елемента [18].

В таблиці 3.3 пропонується процедура оцінки інноваційного розвитку ТОВ "Західукрвибухпром". На основі оцінки елементів інноваційного потенціалу визначалися інноваційні можливості підприємства. Важливо підкреслити, що чим вищий рівень використання складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для успішної реалізації інноваційної діяльності.

Останній етап оцінки інноваційного потенціалу включає визначення рівня інноваційної активності підприємства за допомогою узагальнюючого показника – коефіцієнту інноваційної активності підприємства. Розрахунок цього коефіцієнта проводиться за конкретною методологією [18].

$$P_{\text{ін.акт.}} = \sum_{(n)} (P_i \cdot W_i), \quad (3.1)$$

де  $P_{\text{ін.акт.}}$  – рівень інноваційної активності підприємства;  $P_i$  – експертна оцінка використання  $i$ -того елемента інноваційного потенціалу, бали;  $W_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -того елемента інноваційного потенціалу.

**Експертна оцінка стану елементів інноваційного розвитку  
ТОВ «Західукрвибухпром»**

Складові	Параметри	Вага	Бали	Зважена оцінка
1. Виробничі можливості	1.1. Ступінь використання виробничої потужності		1	
	1.2. Рівень прогресивності застосовуваних технологій		1	
	1.3. Ступень гнучкості виробництва		2	
Підсумкова оцінка		0,16	4	0,64
2. Кадрові можливості	2.1. Рівень кваліфікації персоналу		2	
	2.2. Ступень готовності персоналу до змін на підприємстві		1	
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу		1	
	2.4. Ступень творчої ініціативності персоналу		1	
Підсумкова оцінка		0,18	5	0,90
3. Науково-технічні можливості	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції		1	
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень в собівартості товарної продукції		1	
	3.3. Рівень використання розробок		0	
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній чисельності персоналу		1	
Підсумкова оцінка		0,17	3	0,51
4. Маркетингові можливості	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів		2	
	4.2. Гнучкість цінової політики		1	
	4.3. Рівень використання реклами		1	
	4.4. Ефективність системи збуту		2	
Підсумкова оцінка		0,16	6	0,96
5. Організаційні можливості	5.1. Ступень інноваційної спрямованості організаційної структури;		1	
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підпр-ва;		1	
	5.3. Рівень компетенції керівників		2	
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення		1	
Підсумкова оцінка		0,16	5	0,80
6. Фінансові можливості	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0	
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності		0	
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності		0	
	6.4. Фінансова стійкість підприємства	0,17	1	0,17
Підсумкова оцінка		0,17	1	0,17

Оцінку рівня інноваційної активності підприємства доцільно проводити за такою шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень; від 4,1 до 8,0 – середній рівень; від 8,1 до 11,55 – високий рівень. З аналізу видно, що ТОВ "Західукрвибухпром" володіє низьким рівнем інноваційної активності – 3,98. Результати оцінки стану елементів інноваційного потенціалу мають бути в основі розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

Отже, враховуючи усі вищезазначені показники, можна зробити висновок, що ТОВ "Західукрвибухпром" протягом багатьох років не впроваджувало інновації в свою практичну діяльність. Для стабілізації виробництва необхідно створити більш сприятливі умови для інноваційної діяльності, зокрема, впроваджувати інноваційні структури управління підприємством, ініціювати інноваційно-інвестиційні програми та забезпечувати підприємство новою технікою за допомогою втілення в життя зазначених проектів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інноваційна діяльність є ключовою частиною стратегічного розвитку, яка підтримує бажання підприємства зміцнити своє положення на ринку, адаптуватися до змін економічної ситуації та забезпечити ефективність своєї діяльності. Для вітчизняних підприємств стратегічне планування інноваційної діяльності має на меті забезпечення актуальності на ринку та формування значних конкурентних переваг. Однак така стратегічна орієнтація є витратною і ризикованою, тому її застосування вимагає ретельного аналізу і обґрунтованих економічних рішень.

Сучасний інструментарій стратегічного планування інноваційної діяльності охоплює комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Вибір методів стратегічного аналізу залежить від специфіки функціонування підприємства. Однак унікальність стратегічного аналізу інноваційної діяльності полягає в тому, що невизначеність у функціонуванні підприємства залишається і після ретельного аналізу. З цієї причини необхідно розробляти кілька можливих сценаріїв стратегічного розвитку підприємства.

Теоретичні засади стратегічної діяльності підприємств було розглянуто на прикладі конкретного підприємства – ТОВ «Західукрвибухпром», яке спеціалізується на вибухових роботах. Економічні показники діяльності підприємства проявляють тенденцію до позитивного зростання, свідчаючи про обґрунтовану політику його управління. Видно, що доходи від реалізації продукції значно зросли, а вартість основних виробничих фондів збільшилася. Однак у діяльності підприємства також спостерігаються деякі негативні тенденції, зокрема зменшення вартості оборотних засобів та зменшення чисельності працівників.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Західукрвибухпром» дозволяє зробити висновок про потужний виробничий потенціал, який сприяє збільшенню обсягів виробництва та реалізації продукції. Підприємство

володіє стійким фінансовим станом, що вказує на наявність достатньої кількості власних коштів для покриття боргових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на те, що оборотних активів може бракувати для розрахунків по короткостроковим зобов'язанням. Але значення коефіцієнта покриття в межах 1-1,5 свідчить про своєчасну сплату боргів. Більшість показників рентабельності підприємства в звітному періоді показують позитивну тенденцію до збільшення.

Важливо впроваджувати системний підхід при управлінні інноваційною діяльністю. Це передбачає розгляд інноваційного потенціалу як частини загального потенціалу підприємства та врахування його впливу на динаміку соціально-економічної системи.

Важливо систематично аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства для виявлення інноваційних можливостей та загроз. Це допомагає зосередити зусилля на найбільш перспективних напрямках розвитку.

Застосування SWOT-аналізу вважається ефективним інструментом для оцінки переваг та недоліків підприємства, а також для ідентифікації можливостей і загроз. Це служить основою для стратегічного планування та розробки інноваційної стратегії.

Рекомендується впровадження інноваційної структури управління підприємством, яка сприятиме активному впровадженню нових ідей та проектів. Це може включати створення спеціалізованих відділів та команд, а також впровадження гнучких методологій управління проектами.

Важливо налагоджувати ефективний фінансовий механізм для реалізації інноваційних проектів. Це включає в себе розробку інноваційно-інвестиційних програм та забезпечення належного фінансування для їх реалізації.

Реалізація цих пропозицій допоможе ТОВ «Західукрвибухпром» покращити своє управління інноваційною діяльністю, забезпечити стійкий розвиток та зміцнення своєї конкурентоспроможності на ринку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія механізму розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ. 2013. 356 с.
2. Безгін К.С. Управління інноваціями: навчальний посіб. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
3. Бутко М.П. Менеджмент інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: ЦНЛ. 2017. 494 с.
4. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент. Видання 3–є виправлене та доповнене. К.: центр навчальної літератури. 2005. 439 с.
5. Гончарова С.Ю., Гончаров А.Б. Стратегічне управління інноваціями фармацевтичних підприємств. БІЗНЕСІНФОРМ, № 1, 2014, С. 56–60.
6. Губаньов Г.О., Глущенко Л.А. Перспектива вирощування лікарських культур в Україні за незалежних європейських правил — запорука якості лікарської сировини. [https:// dobrotrav. com. ua](https://dobrotrav.com.ua). (дата звернення 29.05.2023 р.)
7. Гуторов О.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Вид 2–ге. Доп. Харків: ХНАУ. 2016. 266 с.
8. Драган І.В. Механізм стимулювання інноваційного розвитку підприємств. *Держава та регіон. Серія: державне управління*. 2005. №1. С. 28–33.
9. Єременко І.Ф. Комплексна система управління інноваційними процесами. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6 (48). С. 95–99.
10. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: ЦНЛ. 2014. 456 с.
11. Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС. 2019. 292 с.
12. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 504 с.

13. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. 2019. вип. 37. С. 56–68.
14. Лавриненко С.О. Інноваційні підходи до управління логістичною діяльністю – “Технологія блокчейн”. *Інтелект XXI. Випуск 1*. 2020. С. 64–68.
15. Лавриненко С.О. Підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності. *«Економічні студії»* Львів. Вип. 2. 2020. С. 55–60.
16. Літвінова О.В., Свирид Д.О. Управління ризиками інноваційної діяльності фармацевтичних компаній. Сучасна фармація: історія, реалії та перспективи розвитку: матеріали науково–практичної конференції з міжнародною участю, присвяченої 20–й річниці заснування Дня фармацевтичного працівника України, м. Харків, 19–20 вересня 2019 р.: у 2 т. Харків: НФаУ, 2019. Т. 2. С. 102–104.
17. Маковська С.О. Формування конкурентоспроможності продукції типових сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2010. 20 с.
18. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 518 с.
19. Мірзоєва Т.В. Аналіз сучасного стану виробництва лікарських рослин в Україні. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 6 (11). 2018. С. 62–67.
20. Нагорняк Г.С. Інноваційна політика: метод. Посіб. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 264 с.
21. Овсянкіна А.Ю. Інноваційний підхід до оцінки ефективності роботи підприємств. *Проблеми науки*. 2006. №3. С. 28–33.
22. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга–Прес. 2018. 370 с.
23. Пашков В. Інноваційна складова ринку лікарських засобів: проблеми господарсько–правового забезпечення. *Щотижневик АПТЕКА*. <https://apteka.ua>. (дата звернення 10.06.2023 р).

24. Соколенко С. Інноваційні кластери — механізм підвищення конкурентоспроможності регіону. <https://ucluster.org>. (дата звернення 19.05.2023 р.)
25. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ.: Академвидав, 2012. 400 с.
26. Стадник В.В. Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ.: Академвидав, 2016. 465 с.
27. Стойко І.І. Управління інноваціями. Навч.-метод. посіб. Тернопіль. ТНТУ ім. Івана Пулюя. 2016. 200 с.
28. Сухоставець А. Інноваційний потенціал розвитку підприємництва. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Вип. №1 (87). 2021. С. 23–28.
29. Ухваткін Д.Л. Теорія регулювання та основні поняття інноваційної діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. №1 (56). С. 49–53.
30. Фінансова звітність ПРАТ «Ліктрави» URL: <https://liktravy.ua/uploads/document/5e7da9d0230a8.pdf> (дата звернення 21.05.2023 р.)
31. Циглик І.І. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: “Центр навчальної літератури”. 2014. 128 с.
32. Чабан В.Г. Інновації як умова підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2010. №7. С. 68.
33. Чех Л.М., Корогодова О.О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>. (дата звернення: 25.03.2023).
34. Шаповалова О. Вплив на інноваційну активність щодо суб’єктів господарського використання природних ресурсів. *Право та інновації*. 2023. №1. С.132–137.

35. Шипулина Ю. С. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Ефективна економіка № 9, 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4304> (дата звернення 01.06.2023 р.)
36. Шкільнюк О.М. Інновації, їх суть та значення для економічного розвитку держави. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. №11 (54). С. 43–48.
37. Щербань В.М. Шляхи розвитку та активізації інноваційної діяльності малих підприємств. Проблеми науки. 2018. №7. С. 39–42.
38. Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., 2014, Zarządzanie innowacjami, PWE, Warszawa, 2014. 376 p.
39. Lavrynenko S. Analiza systrategiczna i jej znaczenie w przedsiębiorstwie zarządzającym. International Scientific Conference Digital and Innovative Economy. Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceeding. January 25 th, 2019. Kielce, Poland. 60–62.
40. OECD (Organization for Economic Cooperation Development) Eurostat 2005. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data — The Oslo Manual, 3rd ed. Paris: OECD / available at: <https://www.oecd.org/> (дата звернення 09.06.2023 р.)

# ДОДАТКИ