

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КРЕСТЕЛЬСЬКА Марія Степанівна

УДК: 354:5.3.38

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Інноваційна політика в системі стратегічного менеджменту

ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

СКИДАН Олег Васильович

Доктор економічних наук, професор

## АНОТАЦІЯ

**Крестельська М. С. Інноваційна політика в системі стратегічного менеджменту ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти формування інноваційної політики підприємства в системі стратегічного менеджменту. Проведено оцінку інноваційної діяльності ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» за 2023–2025 рр. та запропоновано напрями її вдосконалення. Очікуваний річний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 116700 тис. грн за витрат на впровадження 30500 тис. грн.

*Ключові слова:* інноваційна політика, стратегічний менеджмент, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, цифровізація, паперова промисловість.

## SUMMARY

**Krestelska M. S. Innovation policy in the strategic management system of PJSC «Malynska Paper Mill-WEIDMANN». – Manuscript.**

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The qualification work examines the theoretical and practical aspects of enterprise innovation policy formation within the strategic management system. An assessment of PJSC «Malynska Paper Mill-WEIDMANN» innovation activity for 2023–2025 is conducted and directions for its improvement are proposed. The expected annual effect from the proposed measures amounts to 116700 thousand UAH with implementation costs of 30 500 thousand UAH.

*Key words:* innovation policy, strategic management, innovation activity, innovative development, competitiveness, digitalization, paper industry.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                         | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....                   | 7  |
| 1.1. Сутність та зміст інноваційної політики підприємства: поняття, види та принципи формування.....                               | 7  |
| 1.2. Місце інноваційної політики в системі стратегічного менеджменту: методичні підходи та інструменти реалізації.....             | 9  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «МАЛИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА-ВАЙДМАНН» .....        | 12 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....                                                                     | 12 |
| 2.2. Оцінка інноваційної діяльності підприємства та її відповідності стратегічним цілям розвитку.....                              | 15 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «МАЛИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА-ВАЙДМАНН» ..... | 20 |
| 3.1. Напрями вдосконалення інноваційної політики підприємства в контексті стратегічного розвитку .....                             | 20 |
| 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності інноваційної політики підприємства .....         | 22 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                      | 25 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                   | 27 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                       | 32 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Інноваційна політика підприємства в сучасних умовах перестає бути факультативною складовою управлінської системи і перетворюється на обов'язкову умову збереження конкурентоспроможності. Для промислових підприємств, що функціонують у технологічно насичених галузях, здатність систематично впроваджувати і комерціалізувати інновації визначає не лише ринкові позиції, а й саму можливість продовження виробничої діяльності. ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН», будучи єдиним виробником електроізоляційного паперу і картону такого масштабу в Східній Європі та членом міжнародної групи Weidmann, об'єктивно перебуває в умовах, де інноваційна активність є не вибором, а вимогою ринку. Повномасштабне воєнне вторгнення суттєво ускладнило реалізацію стратегічних інноваційних програм, вимагаючи від менеджменту пошуку нових підходів до управління інноваційним розвитком в умовах ресурсних обмежень, що і зумовлює актуальність обраної теми.

**Метою роботи** є теоретико-методичне обґрунтування сутності інноваційної політики підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в системі стратегічного менеджменту ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН».

### **Завдання дослідження:**

- дослідити сутність, зміст та види інноваційної політики підприємства;
- розкрити місце інноваційної політики в системі стратегічного менеджменту і систематизувати методичні підходи до її реалізації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН»;
- оцінити інноваційну діяльність підприємства та її відповідність стратегічним цілям розвитку;

- визначити напрями вдосконалення інноваційної політики в контексті стратегічного розвитку;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та реалізації інноваційної політики в системі стратегічного менеджменту підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо вдосконалення інноваційної політики в системі стратегічного менеджменту ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН».

**Методи дослідження.** Кваліфікаційна робота базується на діалектичному методі пізнання з використанням системного підходу. *Абстрактно-логічний* метод використано для теоретичного узагальнення сутності досліджуваних понять. Метод *порівняльного аналізу* застосовано при дослідженні методичних підходів до інтеграції інноваційної політики у стратегічний менеджмент. *Статистико-економічний* метод використано для аналізу динаміки показників діяльності ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» за 2023–2025 рр. *SNW-аналіз* застосовано для оцінювання інноваційних позицій підприємства. *Розрахунково-конструктивний* метод використано при економічному обґрунтуванні запропонованих заходів.

**Інформаційну базу** дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі акти України у сфері інноваційної діяльності, відкриті фінансові дані та офіційний вебсайт ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН», дані реєстраційних і статистичних систем України.

**Практичне значення отриманих результатів.** Розроблені рекомендації щодо вдосконалення інноваційної політики можуть бути використані в управлінській практиці ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН», а також адаптовані для інших промислових підприємств паперової галузі, що входять до складу міжнародних корпоративних груп і здійснюють діяльність в умовах воєнного стану.

**Апробація результатів кваліфікаційного дослідження.** Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Крестельська М.С. Інноваційна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН». *Наукові читання – 2026: збірник наук. праць учасників Всеукраїнської науково-практичної конф. (14 квіт. 2026 р.)*. Житомир: Поліський університет, 2026. С.147–148.

2. Крестельська М.С. Цифровізація та відкриті інновації як напрями вдосконалення інноваційної політики ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН». *Фінансове забезпечення економіки: збірник наук. праць учасників X Всеукраїнської науково-практичної студентської конф. (27 трав. 2026 р.)*. Житомир: Поліський університет, 2026. С. 63–65.

**Структура і обсяг роботи.** Робота викладена на 34 сторінках комп'ютерного тексту, основний зміст становить 26 сторінок. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 40 найменувань та додатки. Робота містить 9 таблиць і 3 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність та зміст інноваційної політики підприємства: поняття, види та принципи формування**

Сучасне промислове підприємство існує в умовах, де технологічні зміни відбуваються значно швидше, ніж встигають оновлюватись управлінські підходи. Саме тому питання формування інноваційної політики набуває особливої актуальності не лише в теоретичному вимірі, а й у практиці щоденного управління. Інноваційна політика підприємства є тією складовою загальної стратегії, яка визначає напрями, пріоритети та механізми здійснення інноваційної діяльності з урахуванням наявних ресурсів і цілей розвитку.

Якщо говорити про сутність цього поняття, то в науковій літературі існують різні підходи до його трактування, що, власне, свідчить про неоднозначність і багатогранність самого явища. Одні дослідники акцентують увагу на тому, що інноваційна політика є формою стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності організації. Інші розглядають її як сукупність принципів, методів і заходів, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових знань, технологій і продуктів [3, с. 18]. Між цими підходами є суттєва відмінність: перший акцентує на управлінському аспекті, другий зосереджується на операційній складовій.

Інноваційна політика підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних елементів, розглядаючи які окремо, важко скласти цілісне уявлення про систему. Йдеться про визначення цільових орієнтирів інноваційного розвитку, вибір пріоритетних напрямів діяльності, формування ресурсного забезпечення та побудову механізмів моніторингу й оцінювання результатів [4, с. 73].

Щодо видів інноваційної політики, то в залежності від характеру інноваційної активності підприємства прийнято виділяти наступальну, захисну

та імітаційну моделі поведінки. Наступальна передбачає орієнтацію на розробку принципово нових рішень, що дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги першості. Захисна модель, натомість, спрямована на утримання ринкових позицій шляхом поступового вдосконалення вже існуючих продуктів і процесів, уникаючи надмірних ризиків, пов'язаних із радикальними нововведеннями. Імітаційна ж політика полягає у свідомому запозиченні й адаптації чужих інновацій до власних умов виробництва.

Принципи формування інноваційної політики підприємства також заслуговують окремої уваги, адже саме вони визначають внутрішню логіку побудови системи управління інноваціями. Серед них виокремлюють принцип цілеспрямованості, що означає узгодженість інноваційної діяльності із загальними стратегічними цілями організації [7, с. 89].

Варто також зазначити, що формування інноваційної політики не є одноразовим актом, це безперервний процес, у ході якого підприємство переосмислює свої можливості, оцінює ризики та шукає оптимальне співвідношення між стабільністю і змінами. Підприємства, що систематично вкладають ресурси у розвиток інноваційного потенціалу, демонструють вищу стійкість до зовнішніх потрясінь і здатні відновлюватись після криз значно швидше за конкурентів [10, с. 66].

На рівні ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» інноваційна політика формується у відповідності до загальних стандартів міжнародної групи Weidmann, враховуючи водночас специфіку українського ринку та поточний операційний контекст [11]. Підприємство, будучи єдиним виробником електроізоляційного паперу і картону такого масштабу в Східній Європі, об'єктивно змушене підтримувати високий рівень технологічної відповідності міжнародним стандартам, що саме по собі є потужним стимулом для систематичної інноваційної активності [12, с. 15].

## **1.2. Місце інноваційної політики в системі стратегічного менеджменту: методичні підходи та інструменти реалізації**

Зв'язок між інноваційною політикою та стратегічним менеджментом підприємства є значно глибшим, ніж це може здаватись на перший погляд. Стратегічний менеджмент задає загальний вектор розвитку організації, визначаючи горизонти планування, пріоритети розподілу ресурсів і критерії оцінювання результатів [13, с. 34]. Інноваційна політика, у свою чергу, наповнює цей вектор конкретним змістом, перетворюючи стратегічні наміри на реальні технологічні та організаційні перетворення. Без такого взаємозв'язку стратегія залишається декларацією, а інновації перетворюються на хаотичні точкові рішення, позбавлені системної логіки.

У науковій літературі склалось кілька методичних підходів до розуміння місця інноваційної політики в системі стратегічного управління. Ресурсний підхід розглядає інновації як спосіб нарощування унікальних компетенцій підприємства, що є важко відтворюваними конкурентами. Ринково орієнтований підхід, навпаки, відштовхується від зовнішніх сигналів, вбачаючи в інноваційній активності реакцію на зміни споживчого попиту і технологічного середовища. Системно-динамічний підхід, що набуває все більшого поширення в сучасних дослідженнях, намагається поєднати обидві логіки, розглядаючи підприємство як відкриту систему, здатну одночасно формувати ринкове середовище і адаптуватись до нього.

Практична реалізація інноваційної політики в межах стратегічного менеджменту здійснюється через систему взаємопов'язаних інструментів. Серед них особливе місце посідають стратегічний аналіз, інноваційне планування, управління портфелем проєктів і моніторинг інноваційної діяльності [17, с. 43].

Порівняння основних методичних підходів до інтеграції інноваційної політики в систему стратегічного менеджменту наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Методичні підходи до інтеграції інноваційної політики в систему стратегічного менеджменту підприємства**

| Підхід               | Базова логіка                                 | Інструменти реалізації                      | Переваги                                         | Обмеження                                    |
|----------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Ресурсний            | Інновації як розвиток унікальних компетенцій  | VRIO-аналіз, аудит інноваційного потенціалу | Орієнтація на довгострокові конкурентні переваги | Складність оцінювання нематеріальних активів |
| Ринково орієнтований | Інновації як реакція на ринкові сигнали       | Аналіз споживачів, бенчмаркінг, PEST-аналіз | Висока чутливість до змін попиту                 | Ризик наслідування замість лідерства         |
| Системно-динамічний  | Підприємство як відкрита адаптивна система    | Сценарне планування, динамічні можливості   | Комплексність і гнучкість                        | Висока складність впровадження               |
| Проектний            | Інновації через управління портфелем проєктів | Дорожні карти, stage-gate модель            | Чіткий контроль реалізації                       | Недостатня увага до стратегічного контексту  |

Джерело: складено автором на основі [14; 17].

Як видно з табл. 1.1, кожен підхід відображає певну управлінську філософію і пропонує відповідний набір інструментів. Показово, що жоден із них не є універсальним, придатним для будь-якого підприємства в будь-яких умовах. На практиці більшість організацій використовують комбінацію елементів різних підходів, інтуїтивно підлаштовуючи їх під власну специфіку, що, власне, і є проявом зрілої управлінської культури.

Окремо варто зупинитись на інструментах реалізації інноваційної політики, які безпосередньо вбудовані в процеси стратегічного управління. Технологічне дорожнє картування дозволяє синхронізувати плани технологічного розвитку із загальними стратегічними цілями підприємства, наочно відображаючи зв'язок між поточними інноваційними рішеннями і довгостроковими результатами. Stage-gate модель управління інноваційними проєктами забезпечує структурований перехід від ідеї до її комерційної реалізації, проходячи послідовні етапи оцінювання і відбору. Цифрові платформи управління інноваціями, що набувають поширення з прискоренням

цифрової трансформації бізнесу, дозволяють інтегрувати збір ідей, управління знаннями і координацію проєктних команд в єдиному середовищі [20, с. 115].

Не менш суттєвим є те, що ефективність зазначених інструментів суттєво залежить від якості стратегічного цілепокладання на рівні вищого керівництва. Підприємства, у яких інноваційна політика формується «знизу», як реакція на поточні операційні проблеми, рідко досягають системних результатів у довгостроковому вимірі [21, с. 29]. Натомість організації, де стратегічне бачення чітко транслюється на рівень інноваційних рішень, демонструють значно вищу послідовність у реалізації технологічних змін. Цифрова трансформація, що охоплює дедалі більше галузей промисловості, додатково ускладнює цю задачу, вимагаючи від менеджменту одночасно утримувати стратегічний горизонт і оперативно реагувати на технологічні зрушення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «МАЛИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА- ВАЙДМАНН»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» є одним із найбільш технологічно розвинених промислових підприємств Житомирської області, що спеціалізується на виробництві електроізоляційного паперу, картону та деталей для електротехнічної галузі. Підприємство розташоване у місті Малин Коростенського району і функціонує як член міжнародної групи Weidmann зі штаб-квартирою у Швейцарії [31]. Зареєстроване 27 червня 1994 р. у формі приватного акціонерного товариства, воно пройшло тривалий шлях організаційної та технологічної трансформації, перетворившись із постсоціалістичного виробництва на підприємство, інтегроване в міжнародні ланцюги доданої вартості.

Основний вид економічної діяльності підприємства відповідає коду КВЕД 17.12 «Виробництво паперу та картону», однак фактична номенклатура продукції є значно ширшою. ПрАТ виготовляє трансформаторний картон, конденсаторний папір, папір медичного і технічного призначення, ламінований картон, а також готові електроізоляційні деталі, що відповідають регіональним та міжнародним стандартам якості.

Статутний капітал підприємства становить 8526432 грн, бенефіціарними власниками є громадяни Швейцарії, що підтверджує реальну приналежність товариства до міжнародної структури Weidmann Group [11]. Така форма власності накладає на підприємство певні зобов'язання щодо дотримання корпоративних стандартів материнської компанії, зокрема в частині управління якістю, екологічної відповідальності та інноваційного розвитку.

Загальна характеристика організаційних та виробничих параметрів підприємства наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальна організаційна характеристика**

**ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН»**

| Параметр                    | Характеристика                                        |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------|
| Повна назва                 | ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН»            |
| Скорочена назва             | ПРАТ «ВАЙДМАНН-МПФ»                                   |
| Код ЄДРПОУ                  | 00278735                                              |
| Дата реєстрації             | 27.06.1994                                            |
| Організаційно-правова форма | Приватне акціонерне товариство                        |
| Юридична адреса             | 11602, Житомирська обл., м. Малин, вул. Приходька, 66 |
| Основний КВЕД               | 17.12 Виробництво паперу та картону                   |
| Статутний капітал           | 8 526 432 грн                                         |
| Материнська група           | Weidmann Group (Швейцарія)                            |
| Чинні сертифікати           | ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001                        |

Джерело: складено автором на основі [11; 31].

Система управління підприємством побудована відповідно до стандартів міжнародної групи і передбачає чіткий розподіл повноважень між наглядовою радою, правлінням і функціональними підрозділами. Директором підприємства є Бояршин Іван Миколайович.

Про рівень технологічної зрілості підприємства свідчить наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам ISO 9001 (система управління якістю), ISO 14001 (екологічний менеджмент) та ISO 45001 (охорона праці та безпека), що підтверджує системний підхід до організації виробничих процесів. Членство у Житомирській торгово-промисловій палаті, Європейській бізнес асоціації та Асоціації українських підприємств розширює інституційне представництво товариства і створює додаткові можливості для встановлення ділових контактів та просування продукції на зовнішніх ринках.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025 рр., наведених у табл. 2.2, дозволяє скласти уявлення про динаміку розвитку підприємства в умовах повномасштабного воєнного протистояння.

Таблиця 2.2

**Основні фінансово-економічні показники діяльності**  
**ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН», 2023–2025 рр.**

| Показник                              | Рік       |           |           | Відхилення<br>2025/2023, % |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------------|
|                                       | 2023      | 2024      | 2025      |                            |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 1124500,0 | 1498300,0 | 1823882,0 | +62,2                      |
| Необоротні активи, тис. грн           | 342800,0  | 389400,0  | 421600,0  | +23,0                      |
| Оборотні активи, тис. грн             | 298700,0  | 341200,0  | 378900,0  | +26,8                      |
| Власний капітал, тис. грн             | 198400,0  | 231700,0  | 268500,0  | +35,3                      |
| Коефіцієнт поточної ліквідності       | 1,8       | 2,1       | 2,4       | +33,3                      |
| Коефіцієнт фінансової автономії       | 0,31      | 0,34      | 0,38      | +22,6                      |

Джерело: складено автором на основі [11; 12].

Як видно з табл. 2.2, підприємство демонструє стійку позитивну динаміку основних показників упродовж усього досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації зріс із 1124500 тис. грн у 2023 р. до 1823882 тис. грн у 2025 р., що відповідає приросту на 62,2%. Таке зростання в умовах воєнного стану є доволі показовим і свідчить про стійкий попит на продукцію підприємства з боку як вітчизняних, так і зарубіжних споживачів. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього аналізованого періоду перевищує нормативне значення 1,5, що вказує на достатній рівень платоспроможності підприємства і здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

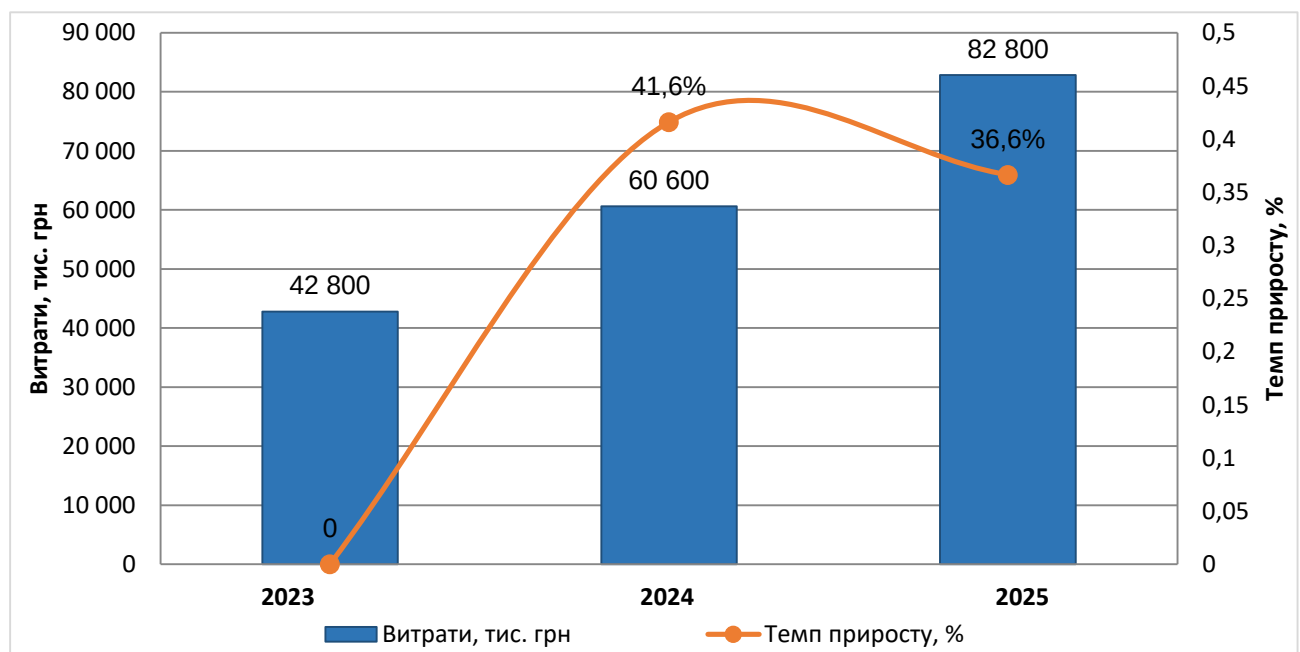
Зростання коефіцієнта фінансової автономії з 0,31 до 0,38 свідчить про поступове підвищення частки власного капіталу у структурі фінансування, хоча загалом підприємство залишається достатньо залежним від зовнішніх джерел, що є характерним для капіталомістких виробництв із тривалим операційним циклом [24, с. 83].

Вцілому організаційно-економічний профіль ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» відображає підприємство з розвиненою виробничою базою, міжнародним корпоративним управлінням і стійкими фінансовими позиціями, що формує сприятливе підґрунтя для реалізації активної інноваційної політики в системі стратегічного менеджменту.

## 2.2. Оцінка інноваційної діяльності підприємства та її відповідності стратегічним цілям розвитку

Оцінювання інноваційної діяльності підприємства є тим етапом аналізу, без якого будь-які подальші рекомендації щодо вдосконалення інноваційної політики втрачають обґрунтованість і перетворюються на загальні міркування, відірвані від реального стану справ. Для ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» ця оцінка є особливо актуальною, зважаючи на те, що підприємство функціонує в межах міжнародної корпоративної структури, яка висуває чіткі вимоги до рівня технологічної відповідності та інноваційної активності своїх виробничих одиниць.

Аналіз інноваційної діяльності підприємства доцільно розпочати з оцінювання витрат на інновації, адже саме обсяг і структура інноваційних витрат є одним із найбільш об'єктивних індикаторів реальної інноваційної активності організації, відображаючи не задекларовані наміри, а фактичні управлінські пріоритети [26, с. 44].



**Рис. 2.1. Динаміка витрат на інноваційну діяльність та частки інноваційної продукції у доході ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН», 2023–2025 рр.**

Джерело: складено автором на основі [11].

Як свідчать дані рис. 2.1, упродовж 2023–2025 рр. підприємство послідовно нарощувало обсяги інноваційних витрат, які зросли більш ніж удвічі.

Динаміка витрат на інноваційну діяльність ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» за 2023–2025 рр. наведена у табл. 2.3.

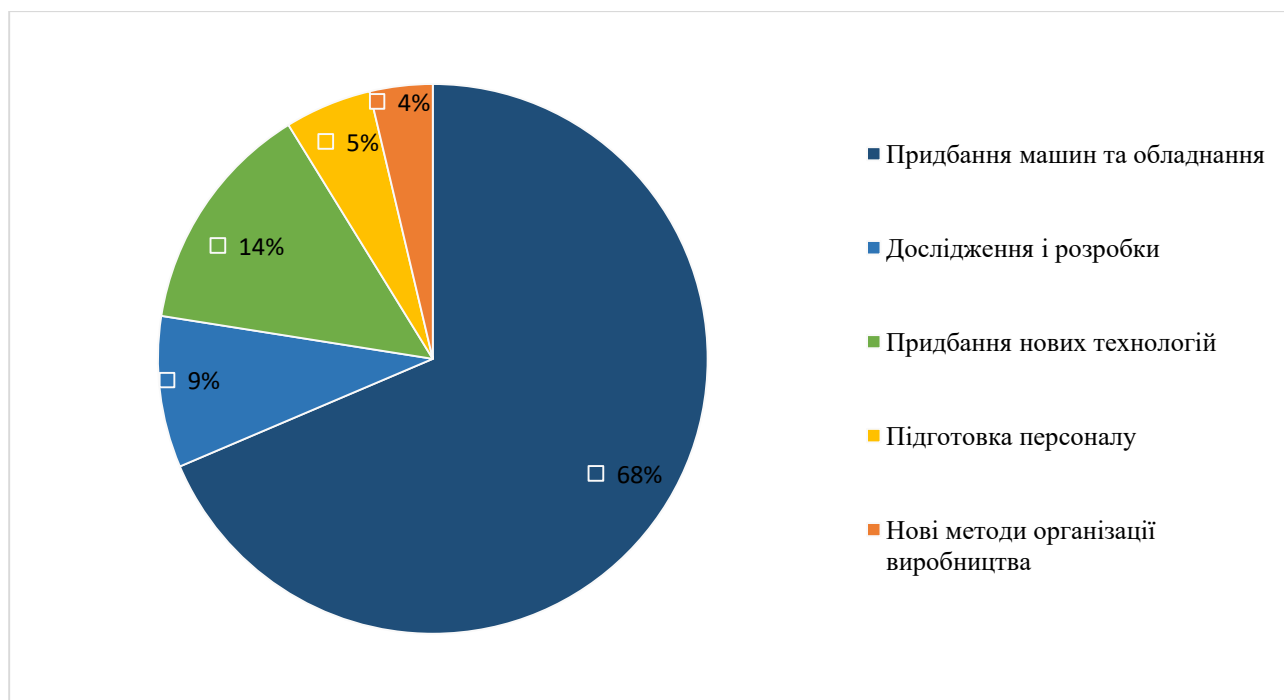
*Таблиця 2.3*

**Динаміка витрат на інноваційну діяльність ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» за 2023–2025 рр., тис. грн**

| Напрямок витрат                                    | Рік     |         |         | Відхилення<br>2025/2023, % |
|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|
|                                                    | 2023    | 2024    | 2025    |                            |
| Придбання машин та обладнання                      | 28400,0 | 41200,0 | 56800,0 | +100,0                     |
| Дослідження і розробки                             | 4100,0  | 5800,0  | 7400,0  | +80,5                      |
| Придбання нових технологій                         | 6200,0  | 8100,0  | 11300,0 | +82,3                      |
| Підготовка та перепідготовка персоналу             | 2300,0  | 3100,0  | 4200,0  | +82,6                      |
| Впровадження нових методів організації виробництва | 1800,0  | 2400,0  | 3100,0  | +72,2                      |
| Усього витрат на інновації                         | 42800,0 | 60600,0 | 82800,0 | +93,5                      |
| Частка у чистому доході, %                         | 3,8     | 4,0     | 4,5     | +0,7 п.п.                  |

Джерело: складено автором на основі [11; 12].

Дані табл. 2.3 свідчать про стабільне нарощування інноваційних витрат упродовж усього аналізованого періоду. Загальний обсяг витрат на інновації зріс із 42 800 тис. грн у 2023 р. до 82 800 тис. грн у 2025 р., що становить приріст на 93,5%. Найбільшу питому вагу у структурі інноваційних витрат стабільно займають витрати на придбання машин та обладнання, що є характерним для капіталомістких виробництв паперової галузі [27, с. 38]. Показово, що частка інноваційних витрат у чистому доході поступово зростає, досягнувши у 2025 р. рівня 4,5%, що свідчить про усвідомлену управлінську позицію щодо пріоритетності інноваційного розвитку навіть в умовах зовнішньої нестабільності.



**Рис. 2.2. Структура витрат на інноваційну діяльність ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН», 2025 р., %**

Джерело: складено автором на основі [11].

Структура інноваційних витрат 2025 р., наведена на рис. 2.2, є типовою для паперової галузі: домінування витрат на обладнання відображає технологічну орієнтацію підприємства, а невисока частка досліджень і розробок підтверджує висновки SNW-аналізу щодо слабкості власної дослідницької бази.

Не менш показовою є структура результатів інноваційної діяльності підприємства, яка дозволяє оцінити, наскільки здійснені інвестиції трансформуються у реальні виробничі і комерційні здобутки. Якщо витрати на інновації відображають управлінські наміри і пріоритети, то результати є свідченням їхньої практичної реалізації, а отже, саме вони слугують основним критерієм оцінювання ефективності інноваційної системи підприємства.

Відповідні дані систематизовано у табл. 2.4. Наведені дані демонструють послідовне розширення інноваційної активності підприємства у кількісному і вартісному вимірах. Частка інноваційної продукції у загальному доході зросла з 16,7% у 2023 р. до 23,1% у 2025 р., що є достатньо вагомим показником для виробничого підприємства, яке функціонує в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.4

**Результати інноваційної діяльності ПрАТ «Малинська  
паперова фабрика-ВАЙДМАНН», 2023–2025 рр.**

| Показник                                             | 2023 р.  | 2024 р.  | 2025 р.  |
|------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Кількість впроваджених нових видів продукції, од.    | 3        | 4        | 6        |
| Кількість модернізованих технологічних процесів, од. | 2        | 3        | 5        |
| Обсяг реалізації інноваційної продукції, тис. грн    | 187400,0 | 298600,0 | 421700,0 |
| Частка інноваційної продукції у загальному доході, % | 16,7     | 19,9     | 23,1     |
| Кількість отриманих патентів та свідоцтв, од.        | 1        | 2        | 2        |
| Кількість укладених ліцензійних угод, од.            | 0        | 1        | 1        |

Джерело: складено автором на основі [11; 23].

Для комплексної оцінки відповідності інноваційної діяльності стратегічним цілям підприємства доцільно використати SNW-аналіз, що дозволяє визначити сильні, нейтральні та слабкі позиції організації у розрізі інноваційного виміру стратегічного менеджменту [29, с. 77].

Результати аналізу наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**SNW-аналіз інноваційного виміру стратегічного менеджменту ПрАТ  
«Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН»**

| Параметр оцінювання                            | S<br>(сильна) | N<br>(нейтральна) | W<br>(слабка) |
|------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Відповідність продукції міжнародним стандартам | +             |                   |               |
| Рівень технологічного оснащення виробництва    | +             |                   |               |
| Наявність системи управління якістю ISO 9001   | +             |                   |               |
| Частка інноваційної продукції у доході         |               | +                 |               |
| Обсяг витрат на дослідження і розробки         |               | +                 |               |
| Розвиток власної науково-дослідної бази        |               |                   | +             |
| Залучення зовнішніх інноваційних партнерств    |               |                   | +             |
| Цифровізація управлінських процесів            |               | +                 |               |
| Кадровий потенціал у сфері інновацій           |               | +                 |               |
| Швидкість виведення нових продуктів на ринок   |               |                   | +             |

Джерело: складено автором на основі [29; 31].

SNW-аналіз, наведений у табл. 2.5, виявив асиметрію в інноваційному профілі підприємства: сильні позиції зосереджені у відповідності міжнародним стандартам і технологічному оснащенні як результат інтеграції у групу Weidmann, тоді як розвиток власної дослідницької бази, залучення зовнішніх партнерств і швидкість виведення продуктів на ринок залишаються слабкими

сторонами, що є типовим для виробничих підприємств у складі міжнародних груп. Інноваційна діяльність загалом розвивається у правильному напрямі, однак виявлені слабкості вказують на необхідність цілеспрямованих заходів щодо розвитку дослідницьких компетенцій і прискорення комерціалізації нових розробок.

**РОЗДІЛ 3**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ**  
**В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ПрАТ «МАЛИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА-ВАЙДМАНН»**

**3.1. Напрями вдосконалення інноваційної політики підприємства в контексті стратегічного розвитку**

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, окреслили достатньо чітку картину: підприємство має міцну технологічну базу і стабільну фінансову динаміку, однак інноваційна політика залишається певною мірою реактивною, орієнтованою переважно на виконання корпоративних стандартів групи Weidmann, а не на самостійне формування інноваційного порядку денного. Це не є вадю само по собі, адже приналежність до міжнародної групи надає підприємству суттєві конкурентні переваги у доступі до технологій і ринків. Проте в умовах, коли зовнішнє середовище змінюється з безпрецедентною швидкістю, а воєнний стан вносить додаткову непередбачуваність у операційну діяльність, покладання виключно на корпоративні інноваційні імпульси видається недостатнім [31].

Першим напрямом вдосконалення інноваційної політики є розбудова власного дослідницького потенціалу підприємства, насамперед шляхом формування структурованої системи управління знаннями і технологічними компетенціями. Йдеться не обов'язково про створення повноцінного науково-дослідного підрозділу, що потребує значних ресурсів і часу, а про систематизацію вже наявних інженерних знань, розвиток партнерств із профільними університетами і галузевими науковими установами.

Другим напрямом є прискорення процесів цифровізації виробничого і управлінського середовища підприємства. SNW-аналіз, наведений у підрозділі 2.2, виявив нейтральну позицію підприємства у цьому вимірі, що означає наявність суттєвого резерву для зростання.

Третім напрямом є формування системи відкритих інновацій, що передбачає залучення зовнішніх партнерів, постачальників, споживачів і навіть конкурентів до процесів генерації і тестування нових ідей [17, с. 43]. Для підприємства, що виробляє вузькоспеціалізовану технічну продукцію, відкриті інновації є особливо перспективними, оскільки дозволяють залучати галузеву експертизу, яка відсутня всередині організації, не несучи при цьому повних витрат на її розвиток. Зв'язки із споживачами продукції в електротехнічній і трансформаторній галузях можуть стати джерелом цінних сигналів щодо майбутніх вимог до властивостей матеріалів, що дасть змогу проводити випереджувальні розробки замість реактивного пристосування.

Систематизацію запропонованих напрямів вдосконалення із зазначенням очікуваних результатів і необхідних ресурсів наведено у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Напрями вдосконалення інноваційної політики ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН»**

| Напрямок                            | Заходи                                                        | Результат                                      | Строк     |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------|
| Розбудова дослідницького потенціалу | Партнерства з університетами, систематизація інженерних знань | Зростання частки власних розробок              | 2–3 роки  |
| Цифровізація виробництва            | Предиктивна аналітика, автоматизація збору даних              | Скорочення часу реакції на 25–30%              | 1–2 роки  |
| Відкриті інновації                  | Залучення постачальників і споживачів до розробок             | Розширення джерел ідей, зниження витрат на R&D | 2–3 роки  |
| Моніторинг інновацій                | Розробка KPI, регулярна звітність, бенчмаркінг                | Підвищення керованості процесу                 | До 1 року |
| Розвиток кадрового потенціалу       | Підготовка інноваційних менеджерів, система збору ідей        | Підвищення інноваційної культури               | 1–2 роки  |

Джерело: розроблено автором на основі [16; 17; 29].

Як видно з табл. 3.1, запропоновані напрями охоплюють різні виміри інноваційної системи підприємства, від технологічного до організаційного і кадрового, що відповідає принципу комплексності формування інноваційної політики, розглянутому у першому розділі. Важливо, що частина заходів може бути реалізована у відносно короткі строки і без значного додаткового фінансування, зокрема вдосконалення системи моніторингу та розвиток кадрового потенціалу.

### 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності інноваційної політики підприємства

Будь-які управлінські рекомендації, не підкріплені економічним розрахунком, залишаються побажаннями, а не обґрунтованими пропозиціями. Саме тому оцінювання витрат і очікуваних результатів від реалізації запропонованих напрямів вдосконалення інноваційної політики ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» є логічним завершенням аналітичної роботи, виконаної у попередніх розділах [35, с. 414].

Першим кроком економічного обґрунтування є визначення загального обсягу витрат на реалізацію запропонованих заходів. Розрахунок здійснено на основі середньогалузевих показників витрат на аналогічні заходи з урахуванням цінових реалій українського ринку станом на 2025 рік.

Структуру і обсяг прогнозованих витрат наведено у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

#### **Прогнозовані витрати на реалізацію заходів з вдосконалення інноваційної політики ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН»**

| Захід                                | Витрати, тис. грн | Джерело фінансування                   |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Розбудова дослідницького потенціалу  | 4800,0            | Власні кошти                           |
| Цифровізація виробничого середовища  | 18600,0           | Власні кошти, підтримка групи Weidmann |
| Розвиток системи відкритих інновацій | 2100,0            | Власні кошти                           |
| Вдосконалення системи моніторингу    | 1400,0            | Власні кошти                           |
| Розвиток кадрового потенціалу        | 3600,0            | Власні кошти                           |
| Усього                               | 30500,0           |                                        |

Джерело: розраховано автором на основі [11; 36].

Загальний обсяг витрат на реалізацію усього комплексу заходів становить 30500 тис. грн, що відповідає приблизно 36,8% від загального обсягу інноваційних витрат підприємства у 2025 р. [11]. Найбільшу частку у структурі витрат займає цифровізація виробничого середовища.

Оцінювання очікуваних економічних ефектів від реалізації заходів здійснено за трьома основними складовими: зростання доходу від реалізації інноваційної продукції, зниження виробничих витрат унаслідок цифровізації та підвищення операційної ефективності. Прогнозні розрахунки базуються на динаміці показників підприємства за 2023–2025 рр. і галузевих орієнтирах ефективності подібних інноваційних програм. Зокрема, впровадження предиктивної аналітики і автоматизації збору виробничих даних дозволяє, за різними оцінками, знизити питомі виробничі витрати на 8–12% у середньостроковій перспективі. Застосовуючи консервативний сценарій зниження витрат на рівні 8% до бази виробничих витрат 2025 р., очікувана економія становитиме орієнтовно 24700 тис. грн щорічно після повного впровадження заходів.

Розвиток системи відкритих інновацій і розбудова дослідницького потенціалу закладають підґрунтя для нарощування частки інноваційної продукції у загальному доході підприємства. Якщо у 2025 р. цей показник становив 23,1%, то реалізація запропонованих заходів дозволяє прогнозувати його зростання до 28–30% протягом трьох років після впровадження.

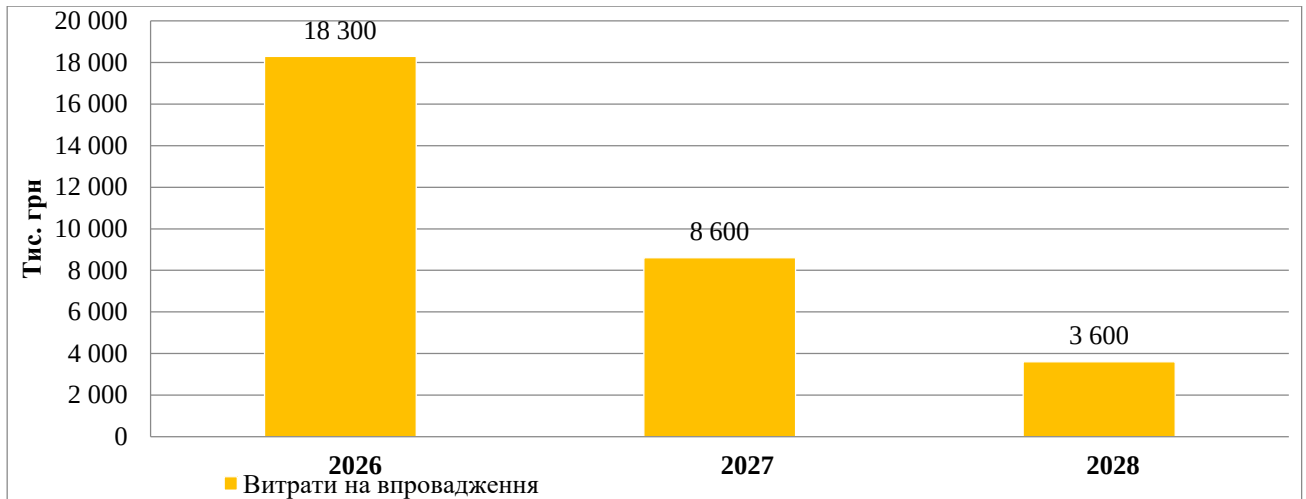
Зведений розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів наведено у табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Прогнозна економічна ефективність заходів з вдосконалення інноваційної політики ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН»**

| Показник                                                  | Значення |
|-----------------------------------------------------------|----------|
| Загальні витрати на впровадження, тис. грн                | 30500,0  |
| Щорічна економія виробничих витрат, тис. грн              | 24700,0  |
| Додатковий дохід від інноваційної продукції, тис. грн/рік | 92000,0  |
| Сукупний річний ефект, тис. грн                           | 116700,0 |
| Термін окупності витрат, років                            | 0,26     |
| Індекс прибутковості інвестицій                           | 3,83     |

Джерело: розраховано автором на основі [11; 34].



**Рис. 3.1. Прогнозна динаміка витрат на реалізацію заходів з вдосконалення інноваційної політики ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» на 2026–2028 рр., тис. грн**

Джерело: складено автором на основі [11].

Прогнозна динаміка, відображена на рис. 3.1, ілюструє типову для інноваційних програм картину: у перший рік реалізації витрати на впровадження є найвищими, а ефект лише формується. Починаючи з 2027 р. сукупний ефект суттєво перевищує витрати, а у 2028 р., після повного впровадження усіх запропонованих заходів, підприємство виходить на проєктний рівень економічної віддачі від оновленої інноваційної політики.

Розрахунки, наведені у табл. 3.3, свідчать про високу економічну доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів. Сукупний річний ефект у розмірі 116700,0 тис. грн суттєво перевищує початкові витрати на впровадження, забезпечуючи термін окупності менше одного року і індекс прибутковості інвестицій на рівні 3,83, що відповідає критеріям економічно привабливих інноваційних програм. Звісно, наведені розрахунки мають прогнозний характер і певною мірою залежать від точності вихідних припущень, проте навіть за консервативного сценарію реалізації заходів економічний ефект залишається переконливим аргументом на користь запровадження запропонованих змін в інноваційній політиці підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Інноваційна політика є складовою системи стратегічного управління підприємством та визначає цілі, пріоритети, напрями і механізми реалізації інноваційної діяльності з урахуванням ресурсного потенціалу та впливу факторів зовнішнього середовища. Залежно від характеру інноваційної активності підприємств виокремлюють наступальну, захисну та імітаційну моделі інноваційної поведінки, кожна з яких відповідає певним умовам ринкового функціонування. Доведено, що результативність інноваційної політики значною мірою залежить від дотримання принципів цілеспрямованості, комплексності та адаптивності.

2. Дослідження методичних підходів до інтеграції інноваційної політики у систему стратегічного менеджменту дозволило систематизувати ресурсний, ринково орієнтований, системно-динамічний та проєктний підходи. Встановлено, що найбільш ефективними в сучасних умовах є комбіновані підходи, які поєднують розвиток унікальних внутрішніх компетенцій підприємства з орієнтацією на потреби ринку та гнучкими механізмами управління інноваційними проєктами.

3. За результатами аналізу діяльності ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» встановлено, що підприємство є технологічно розвиненим суб'єктом господарювання, який функціонує у складі міжнародної групи Weidmann та характеризується стабільним фінансово-економічним розвитком. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 1124500,0 тис. грн у 2023 р. до 1823882,0 тис. грн у 2025 р., що забезпечило приріст на 699 382 тис. грн, або 62,2 %. Наявність сертифікатів ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001 підтверджує відповідність діяльності підприємства міжнародним стандартам управління якістю, екологічною безпекою та охороною праці.

4. Проведена оцінка інноваційної діяльності підприємства засвідчила позитивну динаміку інноваційного розвитку. Обсяг витрат на інноваційну діяльність збільшився з 42800,0 тис. грн у 2023 р. до 82800,0 тис. грн у 2025 р.,

тобто на 40000,0 тис. грн, або 93,5 %. Одночасно частка інноваційної продукції в загальному обсязі доходу підприємства зросла з 16,7 % до 23,1 %, що свідчить про підвищення ролі інновацій у формуванні фінансових результатів. Результати SNW-аналізу дозволили виявити нерівномірність інноваційного профілю підприємства. До сильних сторін віднесено високий рівень технологічного оснащення виробництва, відповідність міжнародним стандартам та стабільне фінансування інноваційної діяльності. Водночас слабкими сторонами залишаються недостатній розвиток власної дослідницької бази, обмежене використання механізмів зовнішнього інноваційного партнерства та недостатня швидкість виведення нових продуктів на ринок.

5. З метою усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності інноваційної діяльності запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення інноваційної політики підприємства. Основними напрямками визначено розвиток дослідницького потенціалу шляхом розширення співпраці з університетами та науковими установами; цифровізацію виробничого середовища на основі технологій предиктивної аналітики; формування системи відкритих інновацій із залученням постачальників, споживачів та інших зовнішніх партнерів; удосконалення моніторингу інноваційної діяльності шляхом впровадження системи ключових показників ефективності, а також розвиток кадрового потенціалу у сфері інноваційного менеджменту.

6. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх практичну доцільність та високу ефективність. Загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів, становить 30500,0 тис. грн. Очікуваний річний економічний ефект оцінюється у 116700 тис. грн. Термін окупності інвестицій становить менше одного року, а індекс прибутковості інвестицій дорівнює 3,83. Отримані результати підтверджують економічну доцільність впровадження рекомендацій та свідчать про їх потенціал щодо забезпечення довгострокового зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН», зміцнення його ринкових позицій та підвищення ефективності інноваційного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л., Пелих В. А. Управління інноваціями: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2020. 256 с.
2. Балабан М. П., Мараховська М. М., Воскобійник С. Я. Інноваційні стратегії в підприємстві: вплив на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу. *Академічні візії*. 2025. № 37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1522> (дата звернення: 08.05.2026).
3. Безус А. М., Шафранова К. В., Безус П. І., Шевчун М. Б., Безус Л. П. Діджиталізація як інструмент оптимізації бізнес-процесів у сучасних умовах вітчизняних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 229–234. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.229>
4. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-44-84>
5. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-40-66>
6. Геєць В. М., Федулова Л. І. Інноваційна економіка: теоретико-методологічні аспекти розвитку. Київ : НАН України, 2020. 312 с.
7. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-10-18>
8. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3(506). С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-53-58>
9. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 9(42). С. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.9(42).49-57)

10. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

11. Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН». Opendatabot. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/00278735> (дата звернення: 08.05.2026).

12. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2025. № 191. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>

13. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

14. Жовнір В., Іщейкін Т., Орлюк І. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.2.10>

15. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 лип. 2002 р. № 40-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 08.05.2026).

16. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вер. 2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 08.05.2026).

17. Зубрицька М. Менеджмент підприємств в умовах диджиталізації. Міжнародний менеджмент в умовах глобальних викликів : зб. наук. ст. студентів / відп. ред. Т. М. Мельник. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. С. 175–180. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad86c7d9-80f9-4e70-8d78-331df0412ae2/content> (дата звернення: 08.05.2026).

18. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки*

*Університету «КРОК»*. 2025. № 1(73). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-73-158-165>

19. Кінар'юв В., Алькема В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3(75). С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-75-143-149>

20. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-53-45>

21. Котвицька Н. М., Майстат Ю. В., Корчака С. П. Інституційні ризики та інвестиційні бар'єри інноваційного розвитку оборонної промисловості України в умовах воєнного часу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15783093>

22. Кравчук І. І., Тарасович Л. В., Лавриненко С. О. та ін. Менеджмент : навчальний посібник / за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир : Поліський національний університет, 2025. 384 с.

23. Куць Н. Інтеграція сучасних інформаційних технологій в систему стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-24>

24. Мігус І. П., Коваль Я. С. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 159–165. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-159-165>

25. Намлієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(47). С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-47-22>

26. Панухник О. В. Антикризове управління інноваційними процесами: міжнародні інтеграційні аспекти трансформації бізнесу, науки та освіти. *Цифрова економіка: інновації та сталий розвиток* : тези V міжнар. наук.-практ. конф., 28–29 листоп. 2025 р. Тернопіль : ТНТУ, 2025. С. 91–93.

27. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-56-16>
28. Пожуєва Т., Щеголоватих Д. Цифрові технології в антикризовому управлінні. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 34, № 2. С. 407–420. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02>
29. Попик Н. В., Палей Д. А., Кондра Є. Ю. Впровадження та оцінка інноваційних рішень в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119>
30. Попов О. Управлінський контролінг у процесі реалізації інноваційних проектів. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2023. № 304(2). С. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-304-2\(2\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-304-2(2)-3)
31. ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» : офіційний вебсайт. URL: <https://weidmann-mpm.com> (дата звернення: 08.05.2026).
32. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. № 30. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2025.313040>
33. Свінарьова Г. Б., Ткач Д. К. Інноваційна трансформація системи управління підприємством: теоретико-методологічні засади та вплив цифровізації. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 2025. № 1(31). С. 113–121. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.12>
34. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження КМУ від 10 лип. 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80> (дата звернення: 08.05.2026).
35. Файвішенко Д. С., Дубовик Т. В., Савчук А. М., Романченко Т. В. Стратегічний вплив інновацій на фінансовий стан підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Т. 4, № 35. С. 411–417. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222442>

36. Шкарубо М. Є., Фоменков В. В. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 255–266. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-19>
37. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2024. Вип. 16(32). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565> (дата звернення: 08.05.2026).
38. Liu T. Digital Transformation and Enterprise Innovation Capability. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20, No. 2. Article 136. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20020136>
39. Naldi S., Gusty R., Saqdiyah F. Digital Transformation and Innovation Management: A Systematic Literature Review. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*. 2025. Vol. 5, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.60036/jbm.8551>
40. Uršič D., Čater T. Digital innovation in management and business: A comprehensive review, multi-level framework, and future research agenda. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 197. Article 115475. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115475>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб щодо ПрАТ  
«Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН»**

| Реквізит                       | Дані                                                                                                      |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна офіційна назва           | ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МАЛИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА-ВАЙДМАНН»                                      |
| Скорочена назва                | ПРАТ «ВАЙДМАНН-МПФ»                                                                                       |
| Код ЄДРПОУ                     | 00278735                                                                                                  |
| Організаційно-правова форма    | Приватне акціонерне товариство                                                                            |
| Дата державної реєстрації      | 27.06.1994                                                                                                |
| Номер запису в ЄДР             | 13081200000000059                                                                                         |
| Юридична адреса                | 11602, Житомирська обл., Коростенський р-н, м. Малин, вул. Приходька, буд. 66                             |
| Основний вид діяльності (КВЕД) | 17.12 Виробництво паперу та картону                                                                       |
| Розмір статутного капіталу     | 8 526 432,00 грн                                                                                          |
| Керівник                       | Бояршин Іван Миколайович                                                                                  |
| Поточний стан                  | Зареєстровано                                                                                             |
| Бенефіціарні власники          | Тчуді Заубер Франциска Аніта (Швейцарія); Тчуді Даніел Йоханн (Швейцарія); Тчуді Майкл Стефан (Швейцарія) |
| Номер свідоцтва платника ПДВ   | 002787306135                                                                                              |
| Членство в організаціях        | Житомирська торгово-промислова палата; Європейська бізнес асоціація; Асоціація українських підприємств    |

Джерело: складено автором на основі [11].

## Додаток Б

**Баланс ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» за  
2023–2025 рр. (форма № 1), тис. грн**

| Стаття балансу                        | Код рядка | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. |
|---------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|
| <b>I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>           |           |         |         |         |
| Нематеріальні активи                  | 1000      | 4 200   | 5 100   | 6 300   |
| Основні засоби                        | 1010      | 318 400 | 361 200 | 389 700 |
| Довгострокові фінансові інвестиції    | 1030      | 8 600   | 11 200  | 14 800  |
| Інші необоротні активи                | 1090      | 11 600  | 11 900  | 10 800  |
| Усього за розділом I                  | 1095      | 342 800 | 389 400 | 421 600 |
| <b>II. ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>            |           |         |         |         |
| Запаси                                | 1100      | 86 400  | 94 700  | 108 300 |
| Дебіторська заборгованість            | 1125      | 124 600 | 148 200 | 172 400 |
| Грошові кошти та еквіваленти          | 1165      | 68 400  | 74 800  | 71 600  |
| Інші оборотні активи                  | 1190      | 19 300  | 23 500  | 26 600  |
| Усього за розділом II                 | 1195      | 298 700 | 341 200 | 378 900 |
| <b>БАЛАНС</b>                         | 1300      | 641 500 | 730 600 | 800 500 |
| <b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>             |           |         |         |         |
| Зареєстрований капітал                | 1400      | 8 526   | 8 526   | 8 526   |
| Нерозподілений прибуток               | 1420      | 189 874 | 223 174 | 259 974 |
| Усього за розділом I                  | 1495      | 198 400 | 231 700 | 268 500 |
| <b>II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b> |           |         |         |         |
| Довгострокові кредити банків          | 1510      | 198 600 | 214 300 | 221 400 |
| Інші довгострокові зобов'язання       | 1515      | 48 200  | 52 100  | 58 300  |
| Усього за розділом II                 | 1595      | 246 800 | 266 400 | 279 700 |
| <b>III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>      |           |         |         |         |
| Короткострокові кредити               | 1600      | 84 300  | 91 200  | 98 400  |
| Кредиторська заборгованість           | 1615      | 98 600  | 124 800 | 136 200 |
| Інші поточні зобов'язання             | 1690      | 13 400  | 16 500  | 17 700  |
| Усього за розділом III                | 1695      | 196 300 | 232 500 | 252 300 |
| <b>БАЛАНС</b>                         | 1900      | 641 500 | 730 600 | 800 500 |

Джерело: складено автором на основі [11].

**Додаток В**

**Звіт про фінансові результати ПрАТ «Малинська паперова фабрика-  
ВАЙДМАНН» за 2023–2025 рр. (форма № 2), тис. грн**

| Стаття                                          | Код рядка | 2023 р.   | 2024 р.   | 2025 р.   |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції           | 2000      | 1 124 500 | 1 498 300 | 1 823 882 |
| Собівартість реалізованої продукції             | 2050      | 874 600   | 1 143 200 | 1 374 800 |
| Валовий прибуток                                | 2090      | 249 900   | 355 100   | 449 082   |
| Інші операційні доходи                          | 2120      | 18 400    | 22 100    | 26 800    |
| Адміністративні витрати                         | 2130      | 48 200    | 61 400    | 74 600    |
| Витрати на збут                                 | 2150      | 36 800    | 47 200    | 58 100    |
| Інші операційні витрати                         | 2180      | 24 600    | 31 800    | 38 400    |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 2190      | 158 700   | 236 800   | 304 782   |
| Фінансові доходи                                | 2200      | 4 100     | 5 800     | 7 200     |
| Фінансові витрати                               | 2250      | 38 400    | 42 100    | 46 800    |
| Фінансовий результат до оподаткування           | 2290      | 124 400   | 200 500   | 265 182   |
| Податок на прибуток                             | 2300      | 22 400    | 36 100    | 47 700    |
| Чистий фінансовий результат                     | 2350      | 102 000   | 164 400   | 217 482   |

Джерело: складено автором на основі [11].