

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Гетьман Анна Сергіївна

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

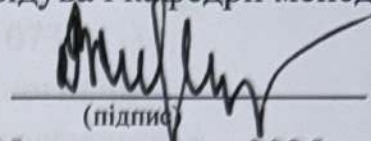
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Саннікова С.Ф.	96	Відмінно	
Рецензент	Кабаленко Д.Д.	96	Відмінно	
Нормоконтролер	Саннікова С.Ф.	96	Відмінно	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Гетьман А.С. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії
інноваційного розвитку підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи формування стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Дослідницько-аналітичний	Оцінка особливостей функціонування ТОВ «ШУНГІТ»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Підвищення ефективності діяльності ТОВ «ШУНГІТ» за рахунок формування і впровадження стратегії інноваційного розвитку	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано



Саннікова С.Ф.,

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 09 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



Гетьман А.С.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21-1

Гетьман Анни Сергіївни

НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії
інноваційного розвитку підприємства

**ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, ТАКТИКА,
РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКЕ
РІШЕННЯ**

Структура роботи: 66 сторінок комп'ютерного тексту; 14 рисунків;
19 таблиця; 26 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері
формування стратегії інноваційного розвитку у ТОВ «Шунгіт».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних
рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:
досліджено економічний зміст поняття «інноваційний розвиток підприємства»;
розглянуто стратегічне управління розвитком підприємства; виявлено моделі
стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства; наведено
загальні умови та характеристика діяльності підприємства; оцінено зовнішнє
середовище ТОВ «Шунгіт»; зроблено фінансово-економічний аналіз діяльності
ТОВ «Шунгіт»; обґрунтовано напрями стратегічного інноваційного розвитку;
оцінено ефективність стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Шунгіт».

Методи дослідження – PEST-аналіз; SWOT-аналіз; табличний аналіз.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для
використання на підприємствах, що працюють у сфері виробництво
металоконструкцій будь-якої складності.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері формування
стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні
інноваційної стратегії, яка дозволить отримати 42026,23 тис. грн. додаткової
виручки від реалізації при одноразових витратах, які дорівнюють 32145 тис. грн.
та будуть покриті з чистого прибутку. Очікуваний ефект, як різниця між
результатами і витратами, складе 6814,03 тис. грн., а ефективність, як
відношення результатів до витрат – 19,35%. При цьому термін окупності
дорівнює 0,77 рок або близько 9 місяців.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-1
Dnipro University of Technology

Hetman Anna Serhiivna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of forming an enterprise's innovative development strategy

INNOVATION, INNOVATIVE DEVELOPMENT, STRATEGY, TACTICS, ENTERPRISE DEVELOPMENT, EFFECT, EFFICIENCY, MANAGEMENT SOLUTION.

Structure: 66 printed pages; 14 figures; 19 tables; 26 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions in the field of forming an innovative development strategy in LLC "Shungit".

The aim of the paper is theoretical substantiation and development of practical recommendations for forming an innovative development strategy for the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the economic content of the concept of "innovative development of the enterprise" is investigated; strategic management of enterprise development is considered; models of strategic management of innovative development of the enterprise are identified; general conditions and characteristics of the enterprise's activities are given; the external environment of LLC "Shungit" is assessed; a financial and economic analysis of the activities of LLC "Shungit" was made; the directions of strategic innovative development were substantiated; the effectiveness of the innovative development strategy of LLC "Shungit" was assessed.

Research methods are PEST analysis; SWOT analysis; tabular analysis.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises operating in the field of production of metal structures of any complexity.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of forming a strategy for innovative development of the enterprise.

The practical significance of the results obtained lies in the implementation of an innovative strategy, which will allow obtaining 42026.23 thousand UAH. additional revenue from sales with one-time costs, which are equal to 32145 thousand UAH. and will be covered from net profit. The expected effect, as the difference between results and costs, will be 6814.03 thousand UAH., and efficiency, as the ratio of results to costs - 19.35%. In this case, the payback period is 0.77 years or about 9 months.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи формування стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства	6
1.1 Економічний зміст поняття «інноваційний розвиток підприємства»	6
1.2 Стратегічне управління розвитком підприємства	10
1.3 Моделі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства	14
2 Оцінка особливостей функціонування ТОВ «ШУНГІТ»	23
2.1 Загальні умови та характеристика діяльності підприємства	23
2.2 Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Шунгіт»	26
2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Шунгіт»	37
3 Підвищення ефективності діяльності ТОВ «ШУНГІТ» за рахунок формування і впровадження стратегії інноваційного розвитку	48
3.1 Обґрунтування напрямів стратегічного інноваційного розвитку	48
3.2 Оцінка ефективності стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Шунгіт»	52
Висновки	59
Перелік джерел посилань	64

ВСТУП

Проблематика ефективного стратегічного управління залишається актуальною як для окремих підприємств, так і для економіки держави загалом. Важливу роль у цьому контексті відіграє інноваційна стратегія, оскільки вона створює умови для всебічної модернізації виробничих процесів, сприяє імпортозаміщенню на національному ринку, забезпечує підприємствам вихід на провідні позиції на світовій арені, розширення ринків збуту та здійснення експансії завдяки високим конкурентним перевагам продукції. Впровадження оновлень у виробництво безпосередньо пов'язане з процесом моделювання, що виступає ключовим елементом аналітичного інструментарію сучасної компанії.

В умовах сучасного господарювання, що характеризується глобалізаційними процесами та посиленням конкурентного тиску, інноваційний розвиток стає ключовим чинником забезпечення стійкості промислових підприємств у довгостроковій перспективі. Здатність оперативно адаптуватися до технологічних змін через впровадження нових бізнес-моделей і сучасних управлінських рішень безпосередньо впливає на рівень їх економічної безпеки.

Зростаюча турбулентність економічного середовища, інфляційні процеси, нестабільність фінансових ринків і кіберризика підсилюють необхідність формування інноваційної стратегії як ефективного інструменту стабілізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства [5]. У цьому контексті першочергового значення набувають: управління інноваційними ризиками, раціоналізація використання ресурсного потенціалу та створення гнучких адаптаційних механізмів до динамічних зовнішніх умов. З наукової та прикладної точки зору, критично важливо досліджувати взаємозв'язок між рівнем інноваційного розвитку та економічною безпекою промислового підприємства. Такий підхід дозволяє сформулювати надійну основу для впровадження інновацій, що в перспективі сприятиме

підвищенню стійкості бізнесу до загроз і невизначеностей ринку.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Для вирішення і досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі були вирішені такі завдання:

- досліджено економічний зміст поняття «інноваційний розвиток підприємства»;
- розглянуто стратегічне управління розвитком підприємства;
- виявлено моделі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;
- наведено загальні умови та характеристика діяльності підприємства;
- оцінено зовнішнє середовище ТОВ «Шунгіт»;
- зроблено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Шунгіт»;
- обґрунтовано напрями стратегічного інноваційного розвитку;
- оцінено ефективність стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Шунгіт».

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії інноваційного розвитку у ТОВ «Шунгіт».

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні засади обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

В кваліфікаційній роботі використані такі методи дослідження: PEST-аналіз; SWOT-аналіз; табличний аналіз.

Практична значущість. Запропонована інноваційна стратегія дозволить отримати 42026,23 тис. грн. додаткової виручки від реалізації при одноразових витратах, які дорівнюють 32145 тис. грн. та будуть покриті з чистого прибутку. Очікуваний ефект, як різниця між результатами і витратами, складе 6814,03 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат – 19,35%. При цьому термін окупності дорівнює 0,77 рок або близько 9 місяців.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Сучасне господарське середовище характеризується процесами глобалізації та зростанням конкурентного тиску, в умовах яких інноваційний розвиток промислових підприємств виступає ключовим чинником забезпечення їхньої довгострокової стійкості. Здатність підприємств адаптуватися до технологічних змін через впровадження новітніх бізнес-моделей та застосування сучасних управлінських рішень має прямий вплив на рівень їх економічної безпеки. Водночас на підприємства негативно впливають такі явища, як посилення турбулентності економічного середовища, інфляційні коливання, нестабільність фінансових ринків і загрози у сфері кібербезпеки. У зв'язку з цим, дослідження механізмів інноваційного розвитку набуває особливої актуальності як інструмент зміцнення стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств [24].

Особливу важливість у цьому контексті мають ефективне управління інноваційними ризиками, раціональне використання ресурсного потенціалу та розробка стратегічних підходів до адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. З наукової й практичної точки зору значущим є аналіз взаємозв'язку між інноваційним розвитком промислових підприємств і рівнем їх економічної безпеки. Це дає змогу сформулювати дієві управлінські рішення щодо реалізації інновацій, що сприятимуть посиленню стійкості підприємств у довготривалій перспективі за умов невизначеності [9].

У сучасних умовах нестабільності економіки, зростаючої конкуренції та динамічних змін ринку, промислові підприємства змушені діяти гнучко й оперативно реагувати на зовнішні виклики. Забезпечення належного рівня економічної безпеки вимагає від підприємств здатності адаптуватися, що

можливе лише за умови активного впровадження інновацій. Інноваційний розвиток у цьому контексті виступає не лише засобом підвищення ефективності господарської діяльності, а й важливою складовою протидії фінансовим, технологічним і ринковим ризикам [9].

Узагальнюючи наукові підходи до трактування поняття «інноваційний розвиток підприємства» [7; 12; 15; 16], його можна визначити як систематичний процес, що передбачає впровадження новітніх технологій, управлінських методів, інноваційних продуктів і бізнес-моделей з метою зміцнення конкурентоспроможності, підвищення ефективності функціонування та створення доданої вартості в умовах змінного зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основні економічні аспекти, що розкривають суть інноваційного розвитку підприємства, включають (рисунок 1.1) [9]:

1) підвищення продуктивності та ефективності – оптимізація виробничих процесів, зменшення собівартості, зростання рентабельності, застосування автоматизації та цифрових рішень для досягнення більшої результативності;

2) нарощування інноваційного капіталу – інвестування в наукові дослідження та дослідно-конструкторські роботи, зростання вартості нематеріальних активів, таких як патенти, бренди, технологічні рішення, а також розвиток інтелектуального потенціалу працівників;

3) формування конкурентних переваг – вихід на нові ринки за рахунок інноваційної продукції, диверсифікація діяльності шляхом запровадження нових технологій, покращення якості товарів та послуг і створення унікальної пропозиції для споживача;

4) фінансова стійкість та інвестиційна привабливість – зростання ринкової вартості підприємства, приваблення стратегічних і венчурних інвесторів, ефективне використання фінансових ресурсів завдяки інноваційним моделям бізнесу;

5) соціально-економічна значущість – створення нових робочих місць, поліпшення умов праці та добробуту працівників, сприяння економічному

розвитку регіонів і країни загалом.

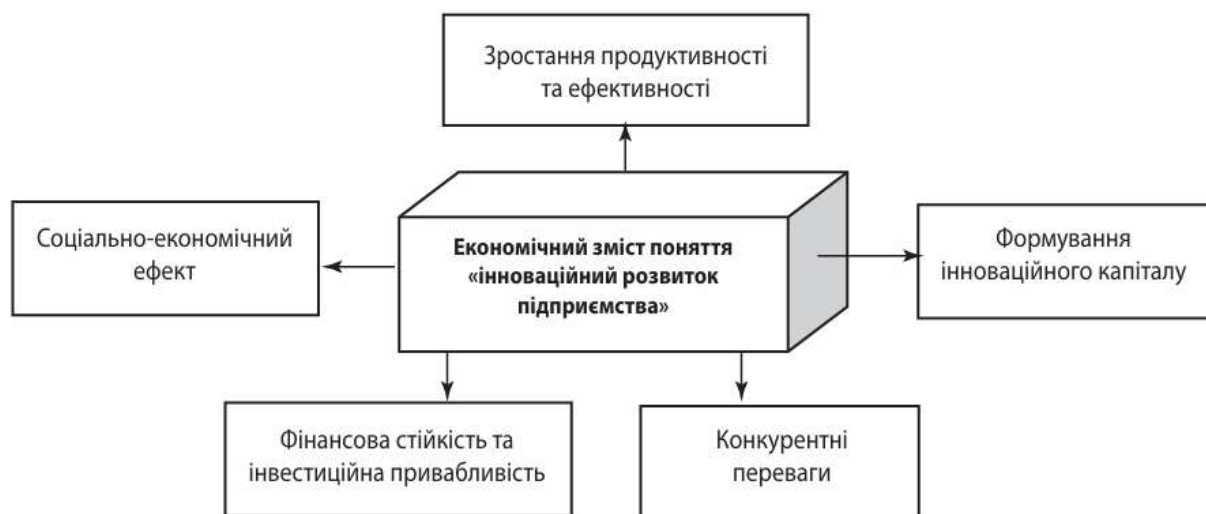


Рисунок 1.1 – Економічний зміст поняття «інноваційний розвиток підприємства» [9]

Таким чином, інноваційний розвиток виступає критичним чинником стійкості, конкурентоспроможності та зростання підприємств у складних умовах сучасного ринку [9].

Інноваційний розвиток підприємства є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості в довгостроковій перспективі. Він передбачає системне оновлення бізнесу, впровадження новітніх технологій та постійну адаптацію до змін динамічного ринкового середовища. Розглядаючи інноваційний розвиток як складову економічної безпеки підприємства, слід акцентувати на його визначальній ролі, що проявляється через такі аспекти [9]:

- диверсифікація ризиків, оскільки інноваційні підходи дають змогу підприємству оперативно змінювати продукцію і виробничі процеси відповідно до вимог ринку, знижуючи залежність від окремих джерел прибутку;

- зниження витрат за рахунок автоматизації та цифровізації, що підвищує продуктивність і оптимізує операційні витрати;

- зміцнення ринкових позицій шляхом створення унікальних товарів і

послуг, що сприяє формуванню сталих конкурентних переваг;

– підвищення технологічної безпеки підприємства завдяки впровадженню сучасних виробничих підходів, що зменшує залежність від застарілих технологій і покращує управління ресурсами.

Інноваційні процеси забезпечують більшу гнучкість бізнесу, що є критично важливим за умов економічної нестабільності. Інноваційний розвиток промислових підприємств ґрунтується на взаємодії технологічних, організаційних, економічних і соціальних чинників, які спільно формують конкурентоспроможність в умовах глобальної трансформації та швидких технологічних змін [7].

У широкому значенні економічна безпека підприємства трактується як стан захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує стабільний розвиток, фінансову стійкість і досягнення стратегічних цілей. Основними її складовими виступають фінансова, техніко-технологічна, маркетингова, організаційно-кадрова, інноваційна, інвестиційна та силова підсистеми. Кожна з них є вразливою до ризиків і загроз. Серед основних чинників, що можуть зашкодити економічній безпеці, варто виокремити [9]:

- фінансові (нестабільність ринків, інфляція, ускладнений доступ до капіталу);
- технологічні (повільне впровадження нових рішень, залежність від імпортного обладнання);
- кадрові (дефіцит фахівців, низький рівень мотивації персоналу);
- репутаційні (втрата довіри споживачів, негативний вплив з боку конкурентів).

Для зниження ризиків та усунення потенційних загроз промисловим підприємствам необхідно впроваджувати стратегії інноваційного розвитку, що включають цифрову трансформацію ключових бізнес-процесів — зокрема через адаптацію принципів Індустрії 4.0, впровадження великих масивів даних (Big Data), штучного інтелекту та інших сучасних цифрових технологій. Також важливо посилити власний науково-дослідний потенціал для розробки унікальних інноваційних рішень, інвестувати в розвиток

персоналу задля зростання професійних компетенцій, а також проводити диверсифікацію ринків збуту, що дозволить уникнути критичної залежності від окремих сегментів [15].

Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню економічної безпеки підприємства, його адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечить ефективне функціонування у динамічному бізнес-середовищі. Отже, інноваційний розвиток виступає ключовим інструментом зміцнення економічної безпеки, забезпечуючи здатність підприємства ефективно реагувати на виклики, знижувати ризики, покращувати результати діяльності та пристосовуватись до нових ринкових реалій [9].

На підставі проведеного аналізу економічного та безпекового аспектів інноваційної діяльності, у дослідженні було визначено основні напрямки інноваційного розвитку промислового підприємства, орієнтовані на забезпечення його економічної безпеки (таблиця 1.1).

Таким чином, інноваційний розвиток необхідно розглядати не лише як засіб технологічного оновлення, а й як стратегічний механізм підвищення стійкості підприємства. Завдяки використанню технологічних, фінансових, організаційних та екологічних інновацій компанії можуть знижувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність, посилювати захист від ризиків та забезпечувати стабільне зростання в довгостроковій перспективі [9].

1.2 Стратегічне управління розвитком підприємства

За [5], ефективне функціонування системи стратегічного менеджменту полягає в наступному:

- 1) забезпеченні цілісного системного уявлення про підприємство та його зовнішнє середовище;

- 2) спрощенні процесу ухвалення стратегічних рішень через використання спеціалізованих понять, методик і підходів до збору та аналізу інформації;

Таблиця 1.1 – Напрями інноваційного розвитку промислового підприємства [9]

Напрямок	Заходи
Технологічні інновації	Інтеграція сучасних виробничих технологій для оптимізації витрат і підвищення ефективності; впровадження автоматизації та цифрових інструментів (Industry 4.0, AI, IoT, Big Data); розробка екологічно чистих технологій для скорочення використання природних ресурсів; посилення кіберзахисту і охорони промислових процесів від шпигунства.
Фінансово-економічні інновації	Оптимізація витрат за допомогою енергоефективних рішень; розширення джерел фінансування через венчурний капітал, гранти, державно-приватні проєкти; використання інноваційних методів управління фінансами та ризиками; впровадження блокчейн-технологій і криптовалют для забезпечення фінансової прозорості.
Організаційно-управлінські інновації	Запровадження гнучких управлінських моделей (Agile, Lean, Kaizen) для адаптації до змін; розвиток системи управління корпоративними ризиками (ERM); підвищення ефективності безпеки внутрішнього середовища (антишахрайство, антикорупційні заходи); посилення інформаційної безпеки та кіберзахисту на всіх рівнях.
Соціальні та кадрові інновації	Інвестування в освіту персоналу та безперервне професійне навчання; формування культури інновацій та безпеки в колективі; впровадження ефективних програм мотивації й утримання персоналу; використання штучного інтелекту в HR-аналітиці та управлінні людськими ресурсами.
Маркетингові та стратегічні інновації	Використання інструментів цифрового маркетингу та аналітики з підтримкою AI; впровадження інноваційних бізнес-моделей (сервітизація, підписка, економіка спільного використання); експансія на міжнародні ринки за рахунок унікальної продукції; розвиток CRM-систем для забезпечення персоналізованого підходу до клієнтів.
Екологічні та енергетичні інновації	Перехід на альтернативні джерела енергії для підвищення енергонезалежності; впровадження принципів циркулярної економіки для ефективного використання ресурсів; дотримання світових екологічних стандартів; інвестування в безпечні для довкілля технології та виробничі практики.

3) створенні умов для ефективної координації й комунікації як по горизонталі, так і по вертикалі, що дозволяє адаптуватися до змін і впроваджувати їх;

4) можливості прогнозування напрямів розвитку бізнесу;

5) підтримці процесу стратегічного вибору та реалізації обраної стратегії.

Виокремимо наступні етапи стратегічного управління інноваціями за [17, 18], які наведені в таблиці 1.2.

Хоча загалом поділяємо позицію авторів, варто зазначити, що, на нашу

думку, процес стратегічного управління доцільно розпочинати з формування або уточнення місії та стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.2 – Етапи стратегічного управління інноваціями [26]

Етап	Опис
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Виступає відправною точкою стратегічного управління. Забезпечує глибоке вивчення факторів, що впливають на діяльність підприємства. Аналіз включає дослідження як внутрішніх ресурсів (кадрових, фінансових, виробничих), так і зовнішніх умов (ринкова кон'юнктура, конкуренція, нормативно-правове поле). Особлива увага приділяється виявленню сильних і слабких сторін організації, а також виявленню можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища.
2. Формування або коригування місії та цілей організації	Визначаються стратегічні орієнтири підприємства — місія, яка відображає його призначення, і цілі, які є конкретними орієнтирами на довгостроковий та середньостроковий період. Цей етап здійснюється на основі результатів попереднього аналізу й дозволяє врахувати реальні виклики, які стоять перед організацією. Мета — створення логічної основи для подальшого стратегічного планування.
3. Формулювання та вибір стратегії	Визначається загальна траєкторія розвитку організації з урахуванням місії, цілей і наявних ресурсів. На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти стратегій, які оцінюються за критеріями ефективності, доцільності та ризиків. Застосовуються спеціалізовані методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне планування, портфельний аналіз тощо. Обирається стратегія, яка найкраще відповідає цілям підприємства.
4. Реалізація обраної стратегії	Етап переходу від планування до практичної реалізації. Включає розробку заходів, формування структур управління, розподіл ресурсів і відповідальності між підрозділами. Особлива увага приділяється комунікаціям, мотивації персоналу, організаційній культурі. Успішна реалізація вимагає ефективної координації, гнучкості в управлінні, моніторингу проміжних результатів і оперативного коригування дій.
5. Контроль і оцінювання результатів реалізації стратегії	Завершальний етап, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей. Здійснюється через систематичне відстеження результатів та їх співставлення з очікуваними показниками. Застосовуються інструменти стратегічного контролю: KPI, система збалансованих показників, внутрішній аудит. За підсумками аналізу приймається рішення щодо коригування стратегії, її уточнення або розробки нової.

Без чітко окресленої мети аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища втрачає практичну цінність. Водночас, результати такого аналізу можуть слугувати підґрунтям для подальшого коригування місії й стратегічних орієнтирів підприємства [26].

Щодо принципів стратегічного управління, у наукових дослідженнях їх зазвичай групують у три основні категорії: принципи управління, принципи розвитку та принципи системності. До першої групи – принципів управління – належать такі, як принцип повноважень, дисципліни, науковості, керівництва, відкритості, структурної деталізації, системності та гнучкості управлінських рішень. Принципи розвитку включають забезпечення інформаційної прозорості, багаторівневості управління, ефективність прийняття рішень, комплексний підхід, узгодженість дій, сумісність процесів, результативність та адаптивність до змін. Третя група – принципи системності – охоплює власне системність, ізоморфізм, спрямованість на кінцеву мету, динамічність та здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища [10].

Як підкреслюють О.М. Таран-Лала [19], ефективні механізми стратегічного управління дають змогу підприємству систематично відстежувати зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. На основі цих даних керівництво може своєчасно вживати заходів, спрямованих на підвищення результативності функціонування організації. Таким чином, стратегічне управління розглядається як ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку та довгострокового успіху підприємства. Без стратегічної орієнтації компанія втрачає здатність адекватно реагувати на виклики сучасності й досягати амбітних цілей.

У сучасних умовах господарювання В. В. Завальнюк [8] виділяє кілька ключових видів стратегій, які мають важливе значення для ефективного функціонування та розвитку підприємств.

По-перше, інтеграційна стратегія полягає у налагодженні тісної співпраці з іншими підприємствами, що беруть участь у створенні та просуванні кінцевої продукції. Йдеться про створення кластерів на різних рівнях – регіональному, національному, міжгалузевому та транснаціональному. Такі структури сприяють ефективному вирішенню питань виробничого, інноваційного та комерційного характеру. В межах кластерів можуть формуватися як горизонтальні (між підприємствами одного

рівня), так і вертикальні (між різними етапами виробничого ланцюга) зв'язки з бізнесом, науково-дослідними установами, закладами освіти та торговельними організаціями. Такий підхід підвищує конкурентоспроможність усіх учасників мережі [8].

По-друге, диверсифікаційна стратегія передбачає розширення сфери діяльності підприємства через освоєння нових напрямків. У машинобудівному секторі це може означати перехід до випуску нових видів продукції – машин, обладнання, транспортних засобів, а також надання супутніх послуг з технічного обслуговування, ремонту тощо. Диверсифікація сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із залежністю від одного продукту або ринку, і дозволяє швидше реагувати на зміни споживчого попиту. Наприклад, машинобудівне підприємство може організувати виробництво побутової техніки або іншої продукції широкого вжитку, що користується попитом серед населення [8].

По-третє, інноваційна стратегія зосереджена на поступовому переході до виготовлення продукції, що відповідає IV та V технологічним укладам, із високим рівнем технологічності та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на глобальному ринку. Впровадження новітніх вітчизняних та зарубіжних технологій – гнучких автоматизованих виробничих систем, нанотехнологій, наноматеріалів – дозволяє не лише модернізувати виробничі потужності, але й досягти імпортозаміщення. Це створює передумови для виходу підприємств на нові ринки, розширення каналів збуту та досягнення стійких конкурентних переваг. Інноваційна стратегія сприяє позиціонуванню компанії як технологічного лідера у своїй галузі [8].

1.3 Моделі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

В таблиці 1.3 наведений перелік передумов забезпечення інноваційного розвитку держави та впровадження інноваційної стратегії в систему

управління підприємств.

Таблиця 1.3 – Перелік передумов забезпечення інноваційного розвитку держави та впровадження інноваційної стратегії в систему управління підприємств [4]

Фактор	Опис
Доступ до інформації	Будь-яка особа або організація повинна мати можливість швидкого автоматизованого доступу до актуальних знань, інновацій, технологій і управлінських рішень у будь-який час та з будь-якої точки країни.
Розвиток інформаційних технологій	Широке впровадження сучасних інформаційних технологій і комп'ютеризованих систем, які забезпечують доступ до інноваційної інформації.
Інформаційна інфраструктура	Створення розвиненої інфраструктури для формування національних інформаційних ресурсів, необхідних для підтримки інноваційного та науково-технічного прогресу.
Автоматизація та комп'ютеризація	Прискорене впровадження автоматизації та цифрових технологій у всі галузі виробництва й управління, що сприяє активізації інноваційної діяльності.
Соціальна відкритість до інновацій	Готовність суспільства сприймати нові ідеї та технології, підтримка їх впровадження у різні сфери.
Інноваційна інфраструктура	Наявність інституцій і механізмів, які можуть гнучко й оперативно реалізовувати інновації, що базуються на сучасних технологіях.
Система підготовки кадрів	Ефективна система навчання та перепідготовки фахівців у сфері інновацій, здатних реалізовувати комплексні проекти з розвитку підприємств і територій

Проаналізувавши сутність поняття «інноваційний процес», О.В. Шатіло [25] виокремлює низку його характерних рис:

– це поетапний, логічно послідовний процес, в межах якого інновація поступово трансформується з початкової ідеї у конкретний продукт, технологію або послугу, що знаходить практичне застосування;

– основна мета інноваційного процесу полягає у створенні та впровадженні результатів науково-технічних досліджень у формі нових товарів або виробничих технологій;

– відправною точкою виступає виявлення суспільних потреб, що стимулює створення науково-технічних розробок, практичне застосування яких сприяє підвищенню ефективності функціонування соціально-економічної системи;

– інноваційне середовище формується як об'єднання інтелектуальних зусиль, спрямованих на створення нової продукції. Така продукція може мати як технічні, так і виробничі чи комерційні характеристики;

– інноваційні зміни є багатограними і комплексними, вони сприяють підвищенню результативності суспільного виробництва та вирішенню актуальних соціальних проблем, зокрема екологічних і трудових;

– інноваційний процес реалізується через використання системи заходів, методів та процедур, які забезпечують трансформацію наукових знань у товар або продукт для задоволення потреб підприємства та кінцевого споживача;

– важливою умовою успішності інноваційного процесу є раціональне використання наявного виробничого та інноваційного потенціалу підприємства;

– процес має безперервний характер: використання результатів наукових досліджень та розробок зумовлює технічні зміни, що, своєю чергою, потребують нових наукових досліджень і рішень.

На думку Т. Кужди та М. Галушака, однією з ключових тенденцій розвитку управлінських процесів є зростаюча увага менеджерів до застосування економічних методів для аналізу конкретних управлінських ситуацій і побудови моделей на їх основі [11]. Здатність ефективно використовувати різні моделі під час вирішення економічних і управлінських задач, а також розвиток творчих та аналітичних навичок у сфері моделювання управлінських процесів є критично важливою передумовою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві.

У менеджменті модель виступає як умовне зображення об'єкта, системи чи ідеї, що хоча й відрізняється від реального об'єкта, однак зберігає його головні характеристики. Моделі є корисними інструментами, оскільки дозволяють спростити складну дійсність і одночасно виявити внутрішні взаємозв'язки, притаманні об'єкту дослідження [26].

У контексті управління інноваційними процесами особливий інтерес становить організаційна модель, орієнтована на вивчення організаційної

системи. Основною метою побудови таких моделей при моделюванні організаційної діяльності є демонстрація взаємозв'язків та взаємодії між окремими процесами й явищами, що складають інноваційний цикл (рисунок 1.2). Концептуально складнішою, є функціональна модель інноваційного процесу (рисунок 1.3).

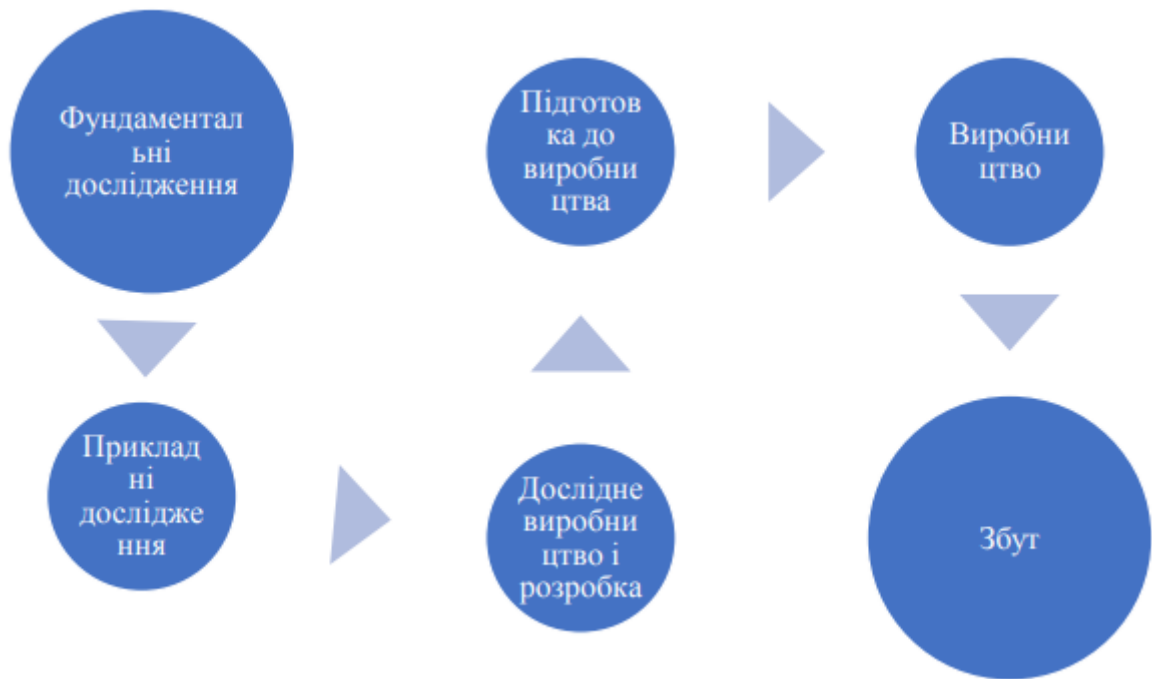


Рисунок 1.2 – Проста ланцюгова модель інноваційного процесу [2]

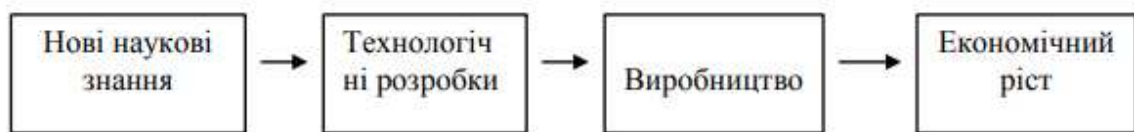


Рисунок 1.3 – Функціональна модель інноваційного процесу [11]

Згідно з однією з поширених концепцій, результати фундаментальних, а згодом і прикладних досліджень мають автоматично призводити до створення нових технологій та продуктів. У межах цієї концепції нові знання самі по собі мають стимулювати економічне зростання. Втім, критичний аналіз обох традиційних моделей виявляє суттєві недоліки – зокрема, слабкий взаємозв'язок між окремими складовими, відсутність елементів узгодженості та системи зворотних зв'язків. Як зазначає Л. М. Ганущак-

Єфіменко, таких недоліків позбавлена кібернетична модель інноваційного процесу, запропонована угорським ученим Б. Санто [3].

Ця модель розглядає інноваційний процес як цілісну систему, в якій кожен компонент функціонує в межах взаємопов'язаних підсистем, що постійно взаємодіють одна з одною завдяки численним зворотним зв'язкам. Кібернетична модель представлена у формі замкненого кола, що символізує безперервність і автономність суспільного процесу обробки та трансформації інформації (рисунок 1.4).

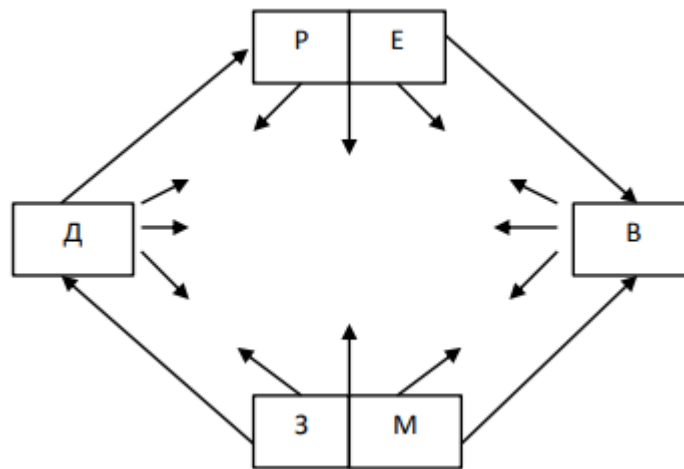


Рисунок 1.4 – Кібернетична модель інноваційного процесу [3]

Примітка: Д – дослідження (результат дослідження, виникнення нових ідей); Р – розробка; Е – експериментальне виробництво; В – виробництво; М – маркетинг; З – збут

На думку М.О. Боярської, ще більш динамічною та привабливою є інноваційна модель, розроблена канадським підприємцем Д. Дойлом [1]. Вона містить низку послідовних фаз інноваційного процесу, які, хоч і можуть варіюватися залежно від галузі, зазвичай присутні у кожному інноваційному циклі. Водночас ця модель наголошує на певних ризиках: інноваційний продукт може не дійти до кінцевої реалізації, зупинившись ще на стадії формування ідеї, науково-дослідних робіт або під час етапу створення (рисунок 1.5).

М.О. Боярська у своїх дослідженнях аналізує підхід до побудови моделі інноваційного процесу, запропонований О. Дацієм [6]. Цей автор розробив так звану нелінійну модель інноваційного процесу, що фокусується

на задоволенні потреб споживача (рисунок 1.6). Особливістю запропонованої схеми є її типовість для нелінійних моделей, зокрема акцент на зворотні зв'язки між етапами та адаптивність до змін.

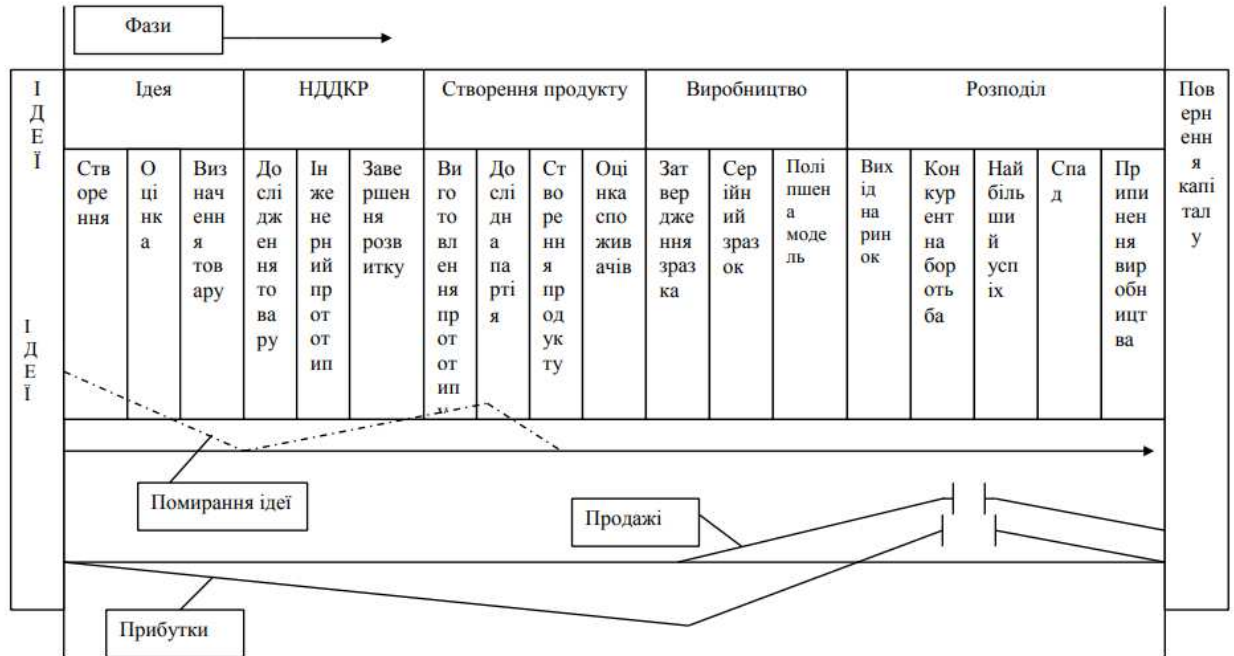


Рисунок 1.5 – Ланцюг інновацій за Д. Дойлем [1]

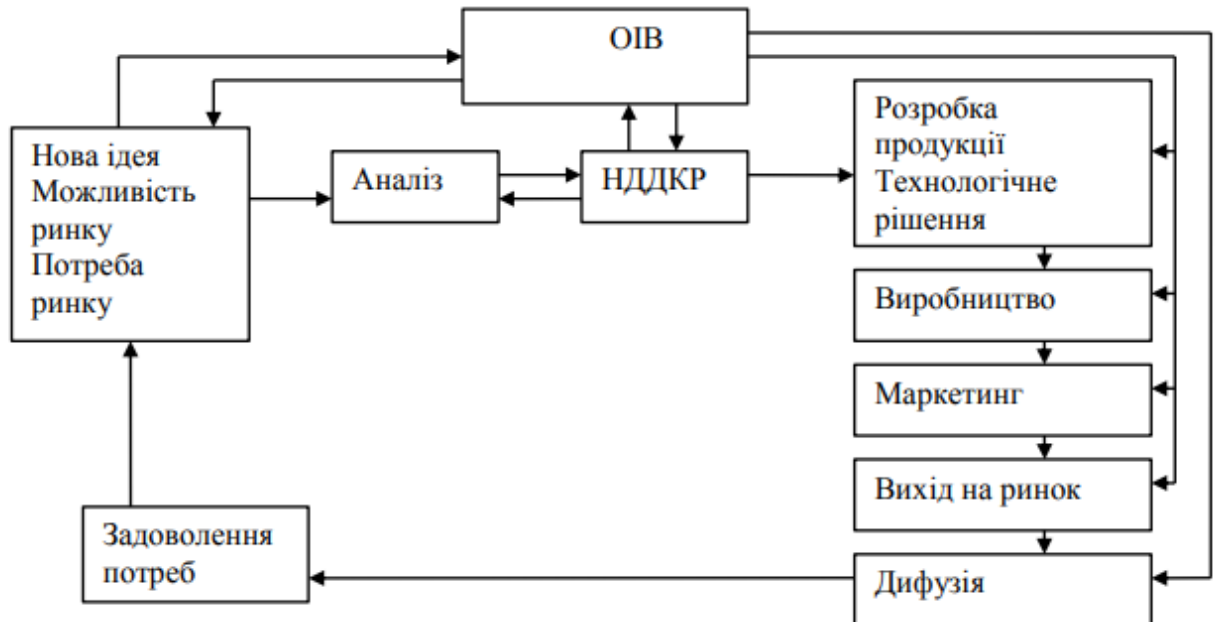


Рисунок 1.6 – Модель інноваційного процесу за О. Дацієм [6]

О. Дацій також включає до моделі новий елемент, який раніше не розглядався – напрямки використання об'єктів інтелектуальної власності

(OIB), що охоплюють результати інноваційної діяльності у вигляді новітніх технологій, обладнання, технічних засобів тощо. Додатково дослідник вводить поняття «життєвого циклу інновації», під яким розуміється період від моменту виникнення інноваційної ідеї до моменту, коли вона втрачає актуальність і поступається місцем новій ідеї, що має вищий рівень розвитку.

Разом із тим, як і в інших розглянутих моделях, ця концепція зосереджена переважно на фазах інноваційного циклу продукту, не охоплюючи інноваційні механізми в сфері управління або трансформації системи менеджменту загалом [26].

У сучасних умовах жорсткої конкуренції, високої економічної нестабільності, обмеженості ресурсів та зовнішнього тиску особливо актуальним стає підвищення рівня наукової обґрунтованості технічних і організаційно-економічних управлінських рішень. Покращення якості рішень на всіх етапах інноваційного процесу може забезпечити економічний ефект, що у багаторазовому розмірі перевищуватиме витрати на їх прийняття. Тому особи, відповідальні за ухвалення управлінських рішень, повинні прагнути до підвищення їх наукової обґрунтованості [26].

У шостому поколінні моделей інноваційного процесу, що описані В.А. Омелянцем, акцент робиться на нематеріальних активах як ключових ресурсах підприємства. Важливу роль відіграє також гнучкість організаційно-виробничої структури та мобільність ресурсів [13]. У центрі інноваційного циклу перебувають потреби ринку та вимоги споживачів. Проте, навіть у межах цієї сучасної моделі не приділено уваги таким важливим аспектам, як екологічна безпека та загальні питання безпеки, що в умовах сьогодення набувають особливої ваги. Застосування такого підходу до моделювання інноваційного процесу, на нашу думку, сприятиме підвищенню результативності екологічних заходів, зменшенню рівня забруднення навколишнього середовища, а також забезпеченню виконання міжнародних зобов'язань, взятих Україною у контексті євроінтеграції.

Сучасне суспільство стає дедалі більш свідомим, що суттєво впливає на споживчі переваги. Згідно з результатами досліджень, понад 70% споживачів

надають перевагу брендам, які демонструють соціальну відповідальність. Відповідно, мерч має узгоджуватися з ключовими цінностями, такими як екологічність, етичність виробництва та підтримка локальних ініціатив [23].

У контексті інноваційного менеджменту важливо застосовувати комплексний підхід, що охоплює не лише технічні, економічні чи організаційні аспекти, а й екологічні, соціальні, психологічні, а за потреби — також політичні та демографічні чинники. Ігнорування хоча б одного з цих обов’язкових елементів унеможлиблює повноцінне розв’язання управлінської проблеми [26].

Беручи це до уваги, можна стверджувати, що розглянуті вище моделі інноваційних ланцюгів не повністю відповідають науковим засадам інноваційного менеджменту, зокрема його системному і комплексному підходу. Усі згадані моделі завершуються або етапом збуту, або досягненням економічного зростання, або поверненням капіталу учасникам проєкту. На наш погляд, кожен інноваційний проєкт, а відповідно і його ланцюг, повинен завершуватися або доповнюватися важливою фазою – утилізацією або переробкою продукту, що завершив свій життєвий цикл (рисунок 1.7) [26].



Рисунок 1.7 – Сучасна модель інноваційного процесу [26]

Цей аспект набуває ще більшої актуальності в контексті зобов'язань України відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС. Зокрема, статті 360 і 361 визначають необхідність розвитку співпраці у сфері охорони довкілля як засобу досягнення довгострокових цілей сталого розвитку та формування зеленої економіки. Співпраця сторін має забезпечити охорону, відновлення та покращення стану довкілля, захист громадського здоров'я, раціональне використання природних ресурсів і сприяти міжнародним зусиллям щодо вирішення глобальних і регіональних екологічних викликів [20].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу відмітимо, що інноваційний розвиток є фундаментальним елементом економічної безпеки промислових підприємств. Впровадження інновацій, цифрових рішень, науково-технічних розробок та розвиток персоналу створюють основу для стійкості до загроз внутрішнього та зовнішнього походження. У сучасних умовах інновації стають не просто інструментом конкурентної боротьби, а необхідною умовою для збереження життєздатності та подальшого зростання. Отже, важливим є формування організаційної культури постійних інновацій і готовності до змін, що дозволить підтримувати стабільність і розвиток у мінливому економічному середовищі.

Нестабільність економічного середовища, постійні зміни у сферах матеріалів, техніки, технологій, зростання вимог споживачів, а також актуалізація ефективного управління бізнесом вимагають від управлінців нових компетенцій, що мають інтегрувати інноваційний підхід, зокрема із наголосом на екологічній безпеці та захисті здоров'я. У зв'язку з цим сучасні моделі інноваційного розвитку повинні обов'язково включати рішення, орієнтовані на переробку та утилізацію промислових і побутових відходів.

2 ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ШУНГІТ»

2.1 Загальні умови та характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Шунгіт» було зареєстровано 19.04.2006 у м. Дніпро. Спочатку підприємство функціонувало як приватна структура, основною діяльністю якої були металообробка, токарні й зварювальні роботи, а також складання й реалізація готової металопродукції. Згодом підприємство спеціалізувалося на ремонтних роботах і технічному обслуговуванні машин та устаткування промислового призначення. На початковому етапі обсяг обігових коштів становив 140 тис. грн, а штат налічував 30 працівників. У подальшому чисельність персоналу поступово зростала [14].

На цей час ТОВ «Шунгіт» здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; виробництво металоконструкцій будь-якої складності: ферми для сотових веж; монтажні ліси; конструкції для будівництва; броньовані двері; ворота; арматурний каркас. Підприємство також надає послуги складування, реалізації готової продукції.

Структура ТОВ «Шунгіт» складається з таких підрозділів: склад готової продукції, в якому також розміщено офісні приміщення; склад первинної сировини, де зберігається металопрокат і деревина; зварювальний цех, оснащений термічною камерою «сушильною» та кузнею; цех деревообробки; збиральний цех.

У виробничому процесі ТОВ «Шунгіт» використовує низку технічних засобів, серед яких: мостовий кран ККТ-5 з електричною талью вантажопідйомністю 5 т, розташований поблизу складу первинної сировини та призначений для проведення вантажно-розвантажувальних робіт; автомобільний кран КТА-25 вантажопідйомністю 25 т, що забезпечує

переміщення великогабаритних вантажів.

Схематичне розташування виробничих приміщень і об'єктів підприємства ТОВ «Шунгіт» подано на рисунку 2.1.

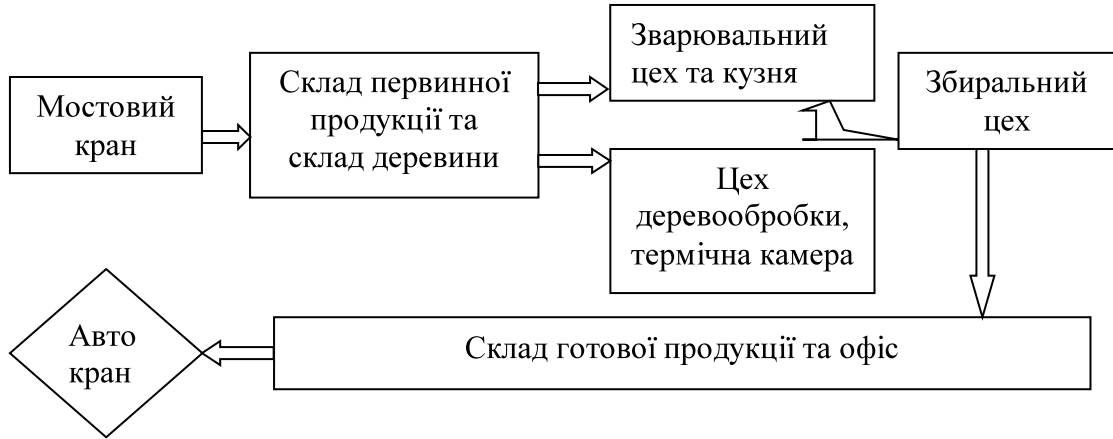


Рисунок 2.1 – Розташування об'єктів виробництва у ТОВ «Шунгіт»

У ТОВ «Шунгіт» існує лінійна схема управління (рисунку 2.2), яка характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

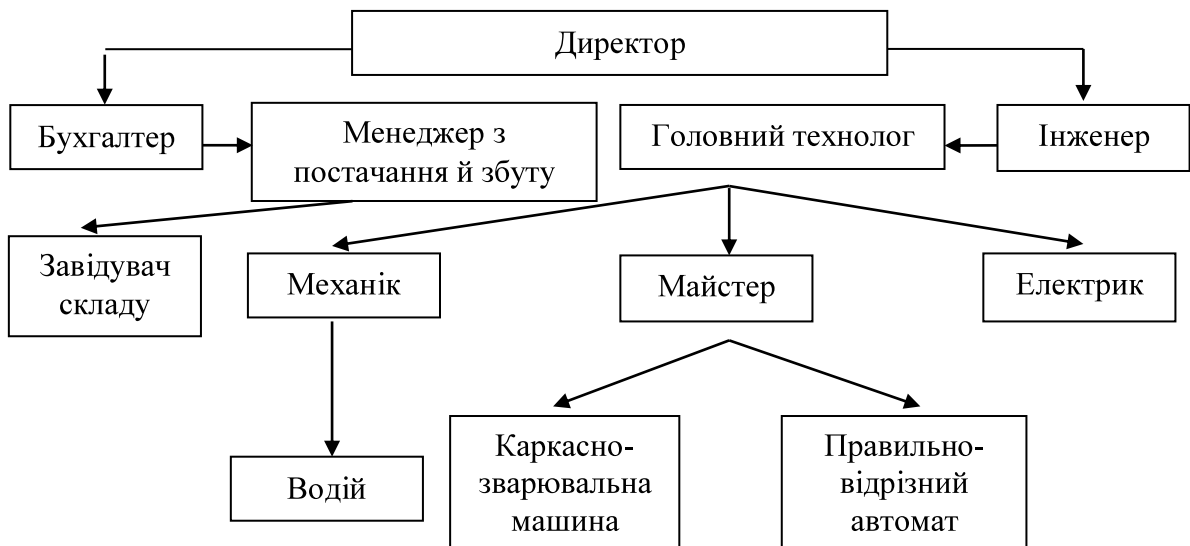


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Шунгіт»

Система підпорядкування та звітності на підприємстві ТОВ «Шунгіт»

реалізується за принципами лінійного управління. У межах цієї системи управлінські ланки відповідають відповідним виробничим підрозділам, між якими встановлені чіткі, ієрархічно структуровані взаємозв'язки. Виробничі ділянки мають функціональну спеціалізацію та вертикальну підпорядкованість керівникові відповідного рівня управління.

Основним напрямом діяльності підприємства є виготовлення металоконструкцій, зокрема арматурних сіток і каркасів для будівельних потреб. Технологічний процес передбачає заготовлення арматурних стрижнів зі сталевого прокату діаметром до 10 мм, який постачається у мотках та обробляється на правильно-відрізних автоматах. Сировина більшого діаметра, що надходить у вигляді прутків, зварюється стиковим методом із подальшим різанням спеціальними ножицями. Ці операції виконуються на автоматизованих потокових лініях, до складу яких входить обладнання для транспортування, вимірювання довжини, фіксації та скидання готової продукції.

Заготовлені стрижні згинаються на відповідних верстатах для подальшого складання в каркаси. Зварювання арматурних сіток і каркасів здійснюється методами контактного (точкового) та дугового електрозварювання. Контактне зварювання виконується за допомогою одноточкових стаціонарних або мобільних машин, що забезпечують продуктивність до 1000 зварних з'єднань на годину. Виробництво широких сіток і плоских каркасів ведеться на багатоточкових автоматизованих лініях.

Дугове зварювання, що раніше виконувалося вручну, поступово замінюється більш сучасними технологіями – ванним, напівавтоматичним зварюванням в середовищі захисного газу тощо. Подача електродного дроту здійснюється механізовано. Контроль якості зварювання реалізується за допомогою гамма-променевого просвічування, магнітографічного та ультразвукового контролю.

Підготовка арматури для попередньо напружених залізобетонних конструкцій виконується за допомогою спеціальних установок, які забезпечують розмотування, різання та формування пучків стрижнів або

дротів. Використовуються також арматурні пучки з анкерами, що фіксують арматуру під час натягнення, яке проводиться гідравлічними домкратами. Окремі вироби виготовляються із застосуванням електротермічного натягнення, при якому арматура попередньо нагрівається до температури 300–450 °С і після фіксації в охолодженому стані напружується до розрахункових параметрів.

Таким чином, розглянувши організаційну структуру управління, технологічні процеси та основні напрямки діяльності ТОВ «Шунгіт», можна перейти до проведення стратегічного аналізу, що стане основою для формування інноваційних заходів розвитку підприємства.

2.2 Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Шунгіт»

Першим кроком у визначенні ефективності поточних стратегій є проведення PEST-аналізу. Цей інструмент дозволяє виявити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Результати аналізу представлені у таблиці 2.1.

Згідно з проведеним аналізом, на діяльність ТОВ «Шунгіт» найбільший негативний вплив мають політичні та економічні чинники. Серед основних політичних проблем виділяються недосконалість та нестабільність законодавчої бази, посилення державного контролю та зростання податкового тиску. Економічні фактори також мають значний вплив, зокрема загальна економічна ситуація в Україні, наслідки світової економічної кризи та нестабільність національної валюти. ТОВ «Шунгіт» тісно пов'язане з будівельною галуззю, яка поступово відновлюється, що сприяє зростанню попиту на продукцію підприємства та покращенню інвестиційного клімату в галузі. Швидкий розвиток технологій вимагає від підприємства постійного вдосконалення та оновлення технологічної бази для підтримки конкурентоспроможності.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Шунгіт»

Політика	Оцінка
Військова агресія рф	–
Посилення державного контролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції	–
Вибори на всіх рівнях влади	–
Політична стабільність	–
Урядова політика, зміни	–
Економіка	
Рівень інфляції	–
Послаблення національної валюти	–
Розвиток ринкової інфраструктури	+
Наявність платоспроможного попиту	+
Загальні проблеми оподаткування	–
Інвестиційний клімат в галузі	+
Підвищення мінімального рівня зарплати	–
Високі проценти по кредитах	–
Корупція	–
Соціум	
Демографія	–
Думки і ставлення споживачів	+
Зміни законодавства, що стосуються соціальних факторів	–
Технологія	
Інформація та комунікації, вплив Інтернету	+
Доступ до технології, ліцензування, патенти	+
Потенціал інновацій	+
Розвиток конкурентних технологій	–

SWOT-аналіз. На другому етапі проведемо комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу, це акронім слів: S – strengths (сильні сторони); W – weaknesses (слабкі сторони); O – opportunities (можливості); T – threats (загрози). Цей прийом аналізу особливо привабливий для виробничо-промислового підприємства, оскільки в ньому переплітаються найрізноманітніші, часто непрогнозовані чинники впливу на виробничу діяльність. SWOT-аналіз передбачає аналіз сильних сторін підприємства, його позитивні характеристики (ефективна технологія, вигідне розташування, наявність ноу-хау, патентів, висока кваліфікація персоналу, досвід господарювання, вигідні партнери, домінуюче становище на ринку, лідерство за рівнем витрат або наявність власної збутової мережі, тобто всі властивості, притаманні даному підприємству, що можуть створити сприятливі умови для

успіху). На другому етапі проводиться комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

Сильні сторони підприємства включають ефективні технології, вигідне розташування, наявність ноу-хау та патентів, висококваліфікований персонал, досвід господарювання, вигідні партнерські відносини, домінуюче становище на ринку, лідерство за рівнем витрат та наявність власної збутової мережі. Слабкі сторони можуть включати низьку кваліфікацію персоналу, відсутність досвіду господарювання, застарілі технології, низький попит на продукцію, нестачу фінансових ресурсів, відсутність ефективного менеджменту, сильну конкуренцію та низьку ринкову частку. Можливості для підприємства можуть виникати через збільшення ринкової частки, несприятливу ситуацію для конкурентів, зростання попиту на продукцію, можливість диверсифікації діяльності, незначний ризик діяльності та укладення вигідних довгострокових контрактів. Загрози можуть включати несприятливе законодавство, неврегульовані юридичні питання, ненадійних партнерів, вихід на ринок потужного конкурента, орієнтацію на товар з тимчасовим попитом, несприятливі погодні умови, зниження попиту та поширення захворювань без ефективних засобів боротьби.

Поняття «стратегічного балансу» відображає поєднання позитивних та негативних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Найбільші загрози виникають, коли негативні зовнішні чинники накладаються на внутрішні слабкі сторони підприємства. Своєчасне виявлення загроз дозволяє запобігти кризовим ситуаціям, а розуміння потенційних можливостей дає змогу підготуватися до їх ефективного використання.

SWOT-аналіз ТОВ «Шунгіт» наведений у таблиці 2.2.

Кваліфіковане використання SWOT-аналізу сприяє ефективному позиціонуванню підприємства та оптимізації його діяльності, дозволяючи обрати відповідні тактичні та стратегічні напрями. Цей метод широко застосовується в умовах ринкової економіки завдяки своїй простоті та

здатності надати підприємству можливість оцінити ринкові можливості та власні ресурси для їх реалізації.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Шунгіт»

	Можливості	Погрози
Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту продукції, експансія у інші регіони країни 2. Відновлення будівельної галузі після кризи 3. Застосування нових технологій, що дозволять ефективніше використовувати ресурси 4. Перспектива диверсифікації виробництва 5. Вступ України до ЄС (можливість розширення ринків збуту) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення числа конкурентів 2. Високі темпи інфляції 3. Складність отримання банківського кредиту при необхідності 4. Податкова політика держави
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство має великий досвід роботи на вітчизняному ринку 2. Доступ до сировини 3. Продукція підприємства має високий рівень якості при відносно невисокій ціні 4. Стабільний склад персоналу підприємства, відсутність текучості кадрів 5. Імідж надійного партнера 6. Гнучкість роботи з клієнтами (знижки, пільги) 7. Стійкі фінансові показники 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність інвестування в маркетинг за винятком мінімально необхідних коштів на розміщення реклами 2. Недолік внутрішньо фірмових комунікацій, відсутність регулярного інформування співробітників про результати їх праці, слабкий зворотний зв'язок 3. Слабке знання конкурентів

Також аналізуються загрози, які можуть негативно вплинути на позиції компанії. Оцінка сильних і слабких сторін з точки зору споживачів створює реальну основу для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів і допомагає підприємству максимально ефективно використовувати наявні можливості. На практиці SWOT-аналіз часто проводиться для кожного основного конкурента та окремих ринків, що дозволяє виявити відносні переваги та недоліки підприємства, його здатність протистояти загрозам і використовувати можливості. SWOT-аналіз є необхідним елементом досліджень і обов'язковим попереднім етапом при розробці стратегічних заходів будь-якого рівня.

Аналіз п'яти сил Портера. Конкурентні умови на різних ринках ніколи

не бувають однаковими, а процеси конкуренції на них аналогічні. Це продемонстрував професор Майкл Портер з Гарвардської школи бізнесу (рисунок 2.3).

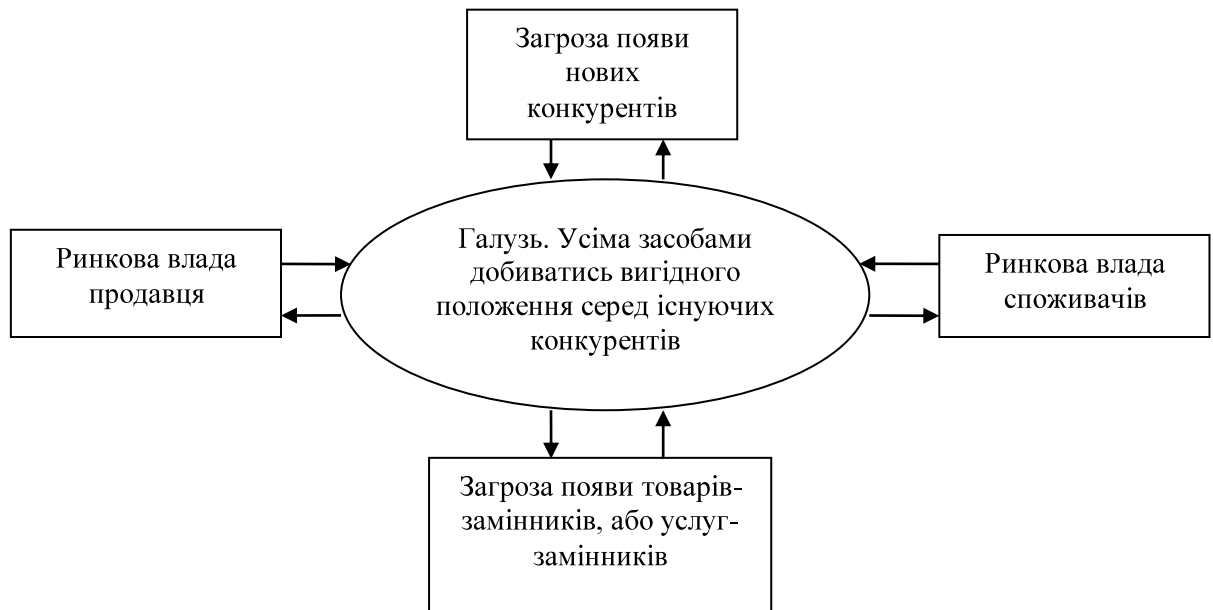


Рисунок 2.3 – Конкурентні сили в галузі за М. Портером

Стан конкуренції в галузі визначається дією п'яти конкурентних сил: суперництво між існуючими продавцями; загроза з боку товарів-замінників; потенційна поява нових конкурентів; ринкова влада та вплив постачальників сировини; ринкова влада та вплив споживачів продукції.

По-перше, слід розглянути суперництво між існуючими продавцями в галузі та потенційну появу нових конкурентів. Конкуренти є зовнішнім фактором, вплив якого не можна недооцінювати. Керівництво ТОВ «Шунгіт» постійно вдосконалює роботу зі споживачами з метою розширення збуту продукції, збільшення обсягів реалізації та, як наслідок, підвищення прибутковості.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Шунгіт», можна поєднати два фактори прямого впливу на організацію: постачальників та конкурентів. Специфіка полягає в тому, що хоча ТОВ «Шунгіт» й позиціонує себе як виробнича підприємство з повним циклом виробництва всіх видів металевих конструкцій, але ж насправді має лише обладнання, а саме:

– токарно-револьверні верстати INDEX ABC (виробництво — INDEX-

Werke GmbH & Co. KG, Німеччина), які забезпечують високу точність та швидкість обробки деталей;

– одношпіндельні верстати CITIZEN CINCOM L20 (виробництво – Citizen Machinery Co., Ltd., Японія) з числовим програмним управлінням, що підвищує ефективність серійного виробництва;

– зварювальні апарати Kemppi FastMig X 450 (виробництво – Kemppi Oy, Фінляндія), які відповідають вимогам енергоефективності та якості зварювання для промислового використання;

– станки для рубки та гнуття арматури PEDAX Pinfold 60 (виробник – PEDAX GmbH, Німеччина), що відзначаються високою продуктивністю та автоматизацією процесів;

– комп'ютери HP Z8 G5 Workstation (виробництво – HP Inc., США) для інженерного проектування та розробки дизайну з використанням сучасного програмного забезпечення CAD/CAM класу.

Це обладнання дозволяє підприємству забезпечувати високий рівень точності, надійності та технологічності виробничих процесів, відповідаючи вимогам сучасного ринку.

По-друге, спроби підприємств з інших галузей завоювати споживачів за допомогою товарів-замінників становлять суттєву загрозу для ТОВ «Шунгіт». Незважаючи на відсутність державної підтримки, підприємство нарощує обсяги виробництва та поступово створює власну роздрібну мережу. У цій сфері діяльності рівень загрози для ТОВ «Шунгіт» є високим. Зокрема, будівельні металоконструкції часто замінюються дешевшою деревиною, а на ринку присутня велика кількість підприємств з аналогічними пропозиціями. У сфері машинобудування підприємство виступає посередником, тому багато конкурентів одночасно є постачальниками та підрядниками ТОВ «Шунгіт». Ринок послуг характеризується жорсткою та напруженою конкуренцією, з великою кількістю підприємств, що пропонують ті ж самі послуги.

До конкурентів ТОВ «Шунгіт» можна віднести близько півсотні підприємств з власною виробничою базою. Також на ринку м. Дніпро

функціонують такі відомі гіганти і лідери, як АТ «ДНІПРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД». Серед конкурентів, які водночас є підрядниками ТОВ «Шунгіт», можна відзначити ТОВ «СТІЛ ВОРК», ТОВ «АВЛ-ТРЕЙД», ТОВ «БІЛМАКС», ТОВ «БАРІОН», ТОВ «ГАРДА-К», ТОВ «ЗМІ», ТОВ «МЕТАЛІКА ДНІПРО» та інші. В даному випадку підприємство може надавати клієнтам конкурентну ціну, оскільки усі вище перераховані підрядчики надають ТОВ «Шунгіт» як посереднику «агентські знижки», якими не можуть користуватися усі інші клієнти.

Позитивні та негативні сторони підприємств-конкурентів галузі наведені у таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Наявні недоліки та переваги підприємств на ринку металовиробів

Фактори	Конкуренти				
	АТ «ДНІПРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД»	ТОВ «СТІЛ ВОРК»	ТОВ «АВЛ-ТРЕЙД»	ТОВ «БІЛ-МАКС»	ТОВ «Шунгіт»
Пропозиція та кількість товарного асортименту на ринку	Багато	Велика	Небагато	Небагато	Багато
Витрати на збут і рекламу	Великі	Малі	Великі	Великі	Малі
Собівартість продукції	Висока	Мала	Висока	Висока	Висока

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що нові конкуренти мають незначну частку на ринку через низький рівень виробництва, недостатньо кваліфікований персонал та великі витрати на рекламу. Посилення митного контролю, введення маркування виробів та інших металопродукцій спонукали постачальників цієї продукції зосередитися на внутрішньому ринку. Підприємства, орієнтовані на іноземний ринок, також нарощують свою присутність на внутрішньому ринку, що призводить до збільшення кількості конкурентів. Українські та іноземні підприємства поступово

збільшують обсяги виробництва, створюють свої представництва та дилерські мережі, а також розвивають оптову та роздрібну торгівлю за безготівковим розрахунком.

По-третє, існує загроза посилення ринкової влади постачальників металу: ТОВ «Дніпроекономлюкс» (спеціалізується на постачанні нержавіючих, кислотостійких та жаростійких сталей від провідних світових виробників, пропонує послуги порізки, шліфування та покриття захисною плівкою), ТОВ «Онікспром» (офіційний дилер заводів-виробників кольорових металів, постачає мідь, алюміній, латунь, бронзу та титан українського та зарубіжного виробництва), металобаза «Вікант» (пропонує широкий асортимент металопрокату, включаючи леговані сталі та кольорові метали. Забезпечує оперативне обслуговування та доставку).

На ринку послуг та обладнання присутня велика кількість організацій з постачання обладнання та сервісу, що надають весь комплекс пусконаладжувальних робіт, матеріалів для виробництва монтажних робіт. ТОВ «Шунгіт» є єдиним офіційним постачальником матеріалів для монтажу в Республіку Молдова.

В четвертих, ринкова влада та засоби впливу, які використовуються споживачами продукції. Ступінь загрози висока, оскільки підприємство орієнтує свій сервіс і свій товар на всі верстви населення з різним рівнем прибутку. Цільовою аудиторією підприємства є керівники будівельних підприємств, підприємств з надання послуг мобільного зв'язку (виробництво веж зв'язку), працівники підприємств які відповідають за розробку та виготовлення металевих конструкцій, а також фізичні особи, яким потрібні послуги для задоволення власних потреб (виготовлення броньованих дверей). Завдяки напруженій роботі і професіоналізму керівництва та менеджерів, основними клієнтами ТОВ «Шунгіт» стали такі відомі підприємства, як ТОВ «СК «Стройінвест» (генеральна підрядна організація, що спеціалізується на будівництві та реконструкції об'єктів цивільного та промислового призначення), ТОВ «Глад Буд» (компанія з понад 10-річним досвідом у сфері будівництва, демонтажних та зварювальних робіт), ТОВ «7CI Group»

(генпідрядна будівельна фірма, що надає послуги з організації будівельних робіт «під ключ» у м. Дніпро та області) та виробники веж мобільного зв'язку (ТОВ «ДП-Україна», Завод «Металломонтаж», ПАТ «Завод засобів механізації аеропортів»).

Далі проаналізуємо конкурентну позицію підприємства ТОВ «Шунгіт» в зрівнянні з основними конкурентами на ринку металовиробів за допомогою ключових факторів успіху (таблиця 2.4).

За результатами таблиці 2.4 на першому місці розташувалося АТ «ДНІПРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД». Ключовими факторами його успіху є унікальність продукції, вища за середню рентабельність та продуктивність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце по праву належить ТОВ «БІЛ-МАКС». Це підприємство має такі конкурентні переваги, як імідж надійного партнера та лояльність споживачів. На третьому місці розташувалося ТОВ «Шунгіт», ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень, високий показник унікальності продукції, та показник технологічності виробництва. ТОВ «СТІЛ ВОРК» займає четверте місце і має високий рівень показника «відповідність стандартам та вимогам якості», який означає, що продукція даного підприємства відповідає вимогам та стандартам, факторами успіху є цінова політика та диференціація виробів відповідно до потреб споживачів. П'яте місце займає ТОВ «АВЛ-ТРЕЙД», у якого ключові фактори конкурентних переваг мають показники набагато нижчі за інші підприємства, але сильна позиція у стратегічній зоні господарювання, високий рівень технологічності та якості продукції, говорять про ТОВ «АВЛ-ТРЕЙД», як про доволі потужного конкурента. Розподіл ринку виробників готових металевих виробів наведений на рисунку 2.4.

Аналіз конкурентних сил в галузі за М. Портером показав високу загрозу входження в цей сегмент ринку нових конкурентів; високі темпи розвитку сервісу аналогічного типу навколо великих виробників металу, що ініціюється державою і підтримується іноземними інвесторами; необхідність активного впровадження інноваційних технологій, виробництва тощо.

Таблиця 2.4 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів ТОВ «Шунгіт»

Ключові фактори успіху	Вага	АТ «ДНІПРОВ-СЬКИЙ СТРИЛОЧНИЙ ЗАВОД»		ТОВ «СТІЛВОРК»		ТОВ «АВЛ-ТРЕЙД»		ТОВ «БІЛ-МАКС»		ТОВ «Шунгіт»	
		Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене
Орієнтація на виготовлення металевих виробів із урахуванням індивідуальних вимог замовників	0,14	5	0,70	4	0,56	3	0,42	5	0,63	4	0,56
Виробництво продукції зі специфічними характеристиками, що вирізняє її серед аналогів на ринку	0,12	8	0,96	7	0,84	6	0,72	6	0,7	7	0,84
Застосування сучасних технологій у металообробці та забезпечення високих стандартів якості	0,11	8	0,88	6	0,66	5	0,55	7	0,7	6	0,66
Кваліфікований персонал зі знанням інноваційних методів роботи у сфері виготовлення металевих конструкцій	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	1	0,9	2	0,20
Закріплення підприємства у вигідному стратегічному сегменті ринку металевих виробів	0,10	5	0,50	5	0,50	5	0,50	4	0,4	3	0,30
Висока рентабельність і продуктивність у межах галузі виробництва готових металевих виробів	0,09	9	0,81	6	0,54	5	0,45	7	0,6	8	0,72
Продумана стратегія розвитку, адаптована до галузевих викликів і змін ринку металевої продукції	0,07	4	0,28	3	0,21	6	0,42	4	0,21	5	0,35
Надійна репутація підприємства як стабільного партнера у сфері виготовлення металевих конструкцій	0,06	8	0,48	7	0,42	6	0,36	6	0,37	6	0,36
Глибоке розуміння кон'юнктури ринку та потреб споживачів саме у галузі металевих виробів	0,06	5	0,30	3	0,18	3	0,18	4	0,23	3	0,18
Достатній фінансовий потенціал для забезпечення виробничого процесу та оновлення технічної бази	0,05	3	0,15	5	0,25	2	0,10	4	0,21	3	0,15
Формування сталої бази клієнтів, які цінують якість та надійність металевої продукції	0,05	6	0,30	7	0,35	5	0,25	5	0,19	6	0,30
Імідж інноваційного й підприємницько орієнтованого виробника у сфері металевих виробів	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,5	2	0,10
Всього	1	-	5,66	-	4,66	-	4,20	-	4,84	-	4,72

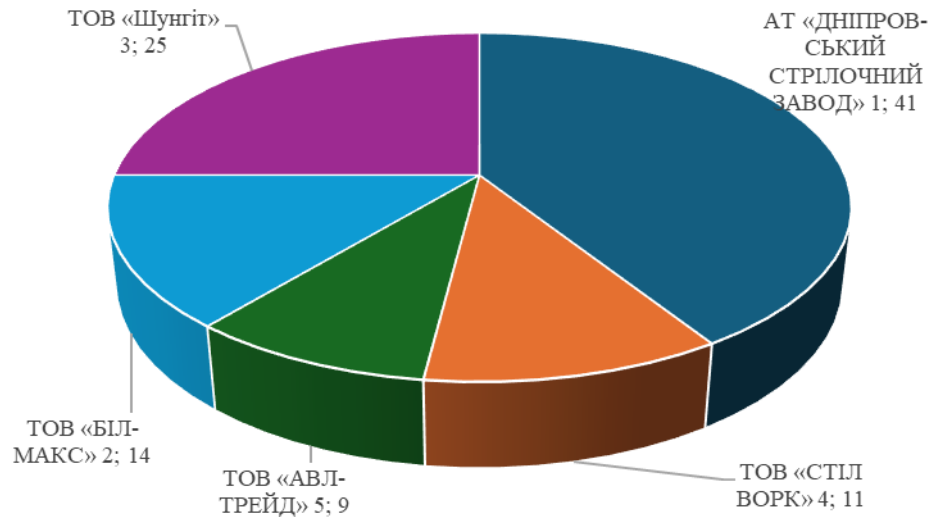


Рисунок 2.4 – Розподіл ринку виробників готових металевих виробів у м. Дніпро

Впровадження інновацій дасть змогу отримати вигідніше положення на ринку металовиробів серед конкурентів, мати монопольне володіння конкретною технологією чи виробом, або менш енерго- та ресурсозатратним виробництвом, що підтверджує актуальність кваліфікаційної роботи.

На рисунку 2.5 наведений розподіл основних видів продукції ТОВ «Шунгіт» у загальній виручці від реалізації.

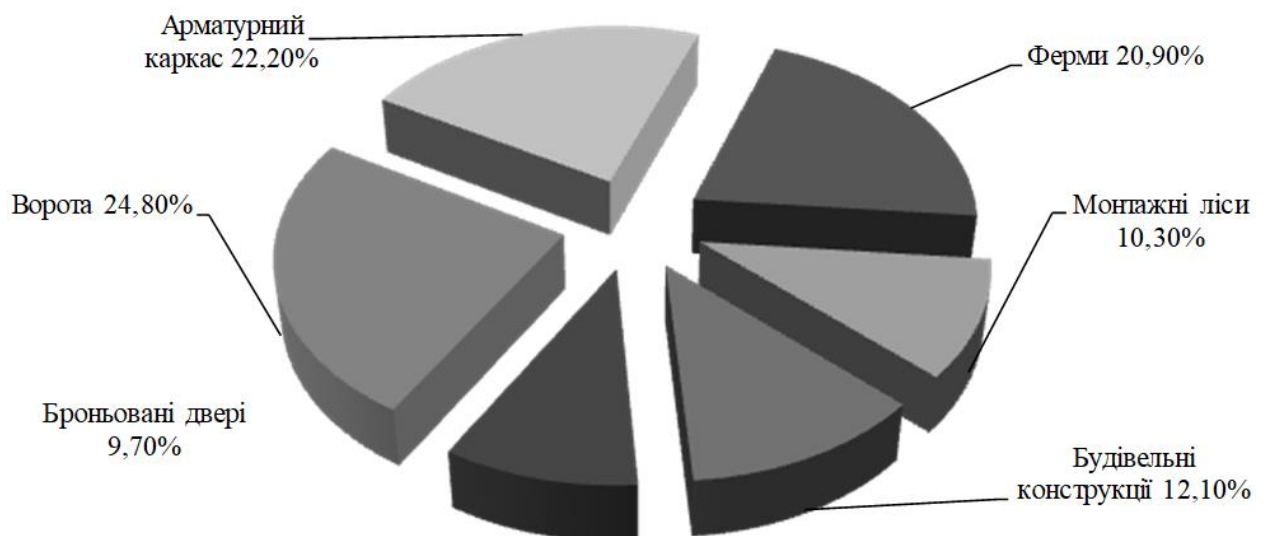


Рисунок 2.5 – Частка товарів у загальному обсягу виробництва ТОВ «Шунгіт»

Бачимо, що найменшу частку у виручці від реалізації займають броньовані двері (9,7%), а найвищу – ворота (24,8%), арматурний каркас (22,2%) та ферми (20,9%), що дозволяє розглядати кілька альтернатив відносно підвищення ефективності діяльності.

Однак обґрунтуванню будь-якого рішення передують оцінка економічних і фінансових показників діяльності підприємства.

2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Шунгіт»

На першому етапі на підставі фінансової звітності ТОВ «Шунгіт» [21] буде зроблений аналіз фінансово-господарської діяльності та визначені абсолютне й відносне зростання показників за 2023–2024 рр. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.5.

Економічний аналіз розрахунків, наведених в таблиці 2.5 показує в основному зменшення основних показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації зменшилась на 6692 тис. грн або на -0,81%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилась на -27055 тис. грн., або на -3,61%. Вартість основних виробничих фондів зменшилась на -27,42% або на -1100 тис. грн. Треба додати, що підприємство активно використовує орендоване технологічне обладнання, саме тому розмір необоротних активів є незначним. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 16,66% або на 34758 тис. грн., що було спричинено зростанням запасів, завдяки чому підприємство має змогу виконувати свої контракти вчасно. В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 2506,129 тис. грн. / чол., або на 52,74%, при скороченні чисельності персоналу на -61 чол., або на -35,06%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (36,66%) і за витратами виробництва впала на 32,81%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Однак збільшення фондівіддачі основних засобів пов'язано зі зменшенням вартості основних виробничих фондів.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Шунгіт»

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. ви-міру	Роки			Відхилення
				2023	2024	Абсолютне	Темп приросту
1. Виручка від реалізації продукції	Ф2 (2000)	Вр	тис. грн.	826884	820192	-6692	-0,81
2. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 (2050)	Sp	тис. грн.	750433	723378	-27055	-3,61
3. Вартість основних виробничих фондів	Ф1 (1095)	Fос	тис. грн.	4012	2912	-1100	-27,42
4. Оборотні кошти	Ф1 (1195)	Fоб	тис. грн.	208650	243408	34758	16,66
5. Середня чисельність працівників	-	q	чол.	174	113	-61	-35,06
6. Кількість працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП)	-	qпр	чол.	146	88	-58	-39,73
7. Кількість працівників непромислового персоналу	-	qnпр	чол.	28	25	-3	-10,71
8. Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.1/п.6	W	тис. грн. / чол.	4752,207	7258,336	2506,129	52,74
9. Фондовіддача основних фондів за виручкою	п.1/п.3	f	грн. / грн.	206,10	281,66	75,56	36,66
10. Фондовіддача основних фондів за витратами виробництва	п.2/п.3	f	грн. / грн.	187,05	248,41	61,37	32,81
11. Фондоозброєність ПВП	п.3/п.6	ФО пвп	тис. грн / чол	23,06	25,77	2,71	11,76
12. Фондоозброєність невиробничого персоналу	п.3/п.7	ФО нв	тис. грн/чол	29531,57	32807,68	3276,11	11,09
13. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.4	Коб	обертів	3,96	3,37	-0,59	-14,97
14. Чистий прибуток	Ф2 (2350)	П	тис. грн.	28059	41219	13160	46,90
16 Рентабельність виробництва	п.14/ (п.3+п.4)	Rв	%	13,19	16,73	3,54	-
17 Рентабельність продукції	Ф2 (2090)/ п.2	Rп	%	3,74	5,70	1,96	-

Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 11,76% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився незначно (-14,97%). Чим менше значення цього коефіцієнту – тим неефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі. Як бачимо, показники ТОВ «Шунгіт» трохи нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився на 46,90%, рентабельність виробництва та продукції збільшилася на 3,54% та -1,96% відповідно та залишається позитивною, але на незадовільному рівні.

На другому етапі було проведено експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу, результати яких наведено в таблиці 2.6.

Слід зазначити, що майже в усі статті балансу притерпіли зміни. В структурі активу в 2024 р. ТОВ «Шунгіт» 98,82% складають оборотні активи та 1,18% – необоротні. В активі можна виділити зростання матеріальних обігових коштів на 59,24%, зменшення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на -64,19% та дебіторської заборгованості на -21,37%. Найбільшу частку пасиву займає власний капітал (62,93% в 2023 та 71,06% у 2024), на другому місці йдуть поточні зобов'язання (61,27% в 2023 та 28,94% у 2024). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у нерозподіленому прибутку на 46,28% та кредиторській заборгованості з податку на прибуток – на 5,43%.

Наступний етап – аналіз платоспроможності підприємства, розрахунки за яким зведені в таблицю 2.7. Аналізуючи платоспроможність підприємства, можемо сказати, що ТОВ «Шунгіт» має недостатню кількість грошових коштів, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023–2024 рр. не досяг нормативного значення і дорівнював 0,128 та 0,084 відповідно. Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує рекомендовані значення (0,6–0,8), це означає, що підприємство дотримується правил погашення кредиторської

Таблиця 2.6 – Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «Шунгіт»)

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолютне відхилення структури	Відхилення	
	2023	2024		2023	2024		абсолютне, тис. грн	відносне
Актив								
Необоротні активи	4012	2912	-27,42	1,89	1,18	-0,70	-1100	-127,42
Оборотні активи:	208650	243408	16,66	98,11	98,82	0,70	34758	-83,34
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	16694	5978	-64,19	7,85	2,43	-5,42	-10716	-164,19
дебіторська заборгованість	99786	78466	-21,37	46,92	31,86	-15,07	-21320	-121,37
матеріальні обігові кошти (запаси)	92170	146770	59,24	43,34	59,59	16,24	54600	-40,76
інші обігові кошти	0	12194	-	0,00	4,95	4,95	12194	-
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			-					
БАЛАНС	212662	246320	15,83	100	100	0,00	33658	-84,17
Пасив						0,00	0,000	-100,00
Власний капітал:	133824	175043	30,80	62,93	71,06	8,14	41219	-69,20
статутний капітал	44500	44500	0,00	20,93	18,07	-2,86	0	-100,00
нерозподілений прибуток	89074	130293	46,28	41,89	52,90	11,01	41219	-53,72
Довгострокові зобов'язання	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0	-
Поточні зобов'язання:	130293	71277	-45,29	61,27	28,94	-32,33	-59016	-145,29
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	71179	68014	-4,45	33,47	27,61	-5,86	-3165	-104,45
кредиторська заборгованість з розрахунками з бюджетом	7641	3258	-57,36	3,59	1,32	-2,27	-4383	-157,36
кредиторська заборгованість з податку на прибуток	2393	2523	5,43	1,13	1,02	-0,10	130	-94,57
БАЛАНС	212662	246320	15,83	100	100	-	33658	-84,17

заборгованості. Оборотні активи, що є в розпорядженні підприємства значно перевищують поточні зобов'язання, що може бути негативним для підприємства, оскільки це «заморожує» значну кількість товарів та запасів на складі. Коефіцієнт покриття дорівнює 1,601 у 2023 р. та 1,601 у 2024 р. У 2024 р. величина оборотних активів збільшилась на 16,66%, що вплинуло і на збільшення коефіцієнта покриття.

Таблиця 2.7 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Шунгіт»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum (1160+1165)}{\Phi.1.1695}$	>1	0,128	0,084	-0,044
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum ((1120+ 1125+ 1135+ 1130+ 1140+ 1145+ 1155) + (1160+ 1165))}{\Phi.1.1695}$	0,6–0,8	0,894	1,356	0,462
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165))}{\Phi.1.1695}$	0,2–0,35	1,601	3,415	1,814

Далі проведемо аналіз ліквідності, що наведений в таблиці 2.8. Для визначення абсолютної ліквідності було порівняно групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо

співвідношення відповідає таким значенням [22]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4.$$

Таблиця 2.21 – Аналіз ліквідності ТОВ «Шунгіт», тис. грн.

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	16694	5978	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	71179	68014	-54485	-62036
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	99786	78466	2. Пасиви короткострокові (П2)	59114	3263	40672	75203
3. Низьколіквідні активи (А3)	92170	146770	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	92170	146770
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	4012	2912	4. Пасиви постійні (П4)	133824	175043	-129812	-172131
Баланс	212662	246320	Баланс	212662	246320	0	0

Для ТОВ «Шунгіт» рівняння має такий вигляд:

$$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Як бачимо, на підприємстві ТОВ «Шунгіт» виконуються всі умови ліквідності, що свідчить про достатню кількість високоліквідних активів, утворених за рахунок грошових коштів підприємства. Остання умова $A4 \leq П4$, що має балансуєчий характер, виконується та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів, означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості.

В таблиці 2.9 наведені результати аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Показник фінансової незалежності підприємства знаходиться в межах норми, у 2024 році він збільшився на 8,1%. В цілому розрахунки показали, що підприємство забезпечено власними оборотними коштами та запасами

власного капіталу на 61–69,9%. У підприємства наявний власний оборотний капітал, що свідчить про високу фінансову стійкість.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Шунгіт»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,629	0,711	0,081
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095)/ \Phi.1.1300$	0,610	0,699	0,088
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,689	0,838	0,150

На останньому етапі аналізу ліквідності підприємства проводиться перевірка ділової активності та відповідність її «золотому правилу господарювання», а саме: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Чп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком [22]:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\%.$$

Результати наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ділової активності ТОВ «Шунгіт», тис. грн

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп, %
Чистий прибуток	T _п	28059	41219	13160	146,90
Виручка від виконаних робіт	T _в	826884	820192	-6692	99,19
Величина активів	T _а	212662	246320	33658	115,83

Таким чином, для ТОВ «Шунгіт» актуальний такий розподіл:

$$T_{п} (146,90\%) < T_{а} (115,83\%) < 100\% < T_{в} (99,19\%).$$

Це свідчить про те, що темп росту прибутку випереджає темпи росту активу, а темпи росту виручки від реалізації є недостатніми у 2024 р. у порівняння із 2023 р..

Підбиваючи підсумки до другого аналітичного розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що об'єктом дослідження є ТОВ «Шунгіт», яке було зареєстровано 19.04.2006 у м. Дніпро. Спочатку підприємство функціонувало як приватна структура, основною діяльністю якої були металообробка, токарні й зварювальні роботи, а також складання й реалізація готової металопродукції. На цей час ТОВ «Шунгіт» здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; виробництво металоконструкцій будь-якої складності: ферми для сотових веж; монтажні ліси; конструкції для будівництва; броньовані двері; ворота; арматурний каркас. Підприємство також надає послуги складування, реалізації готової продукції. Основним напрямом діяльності підприємства є виготовлення металоконструкцій, зокрема арматурних сіток і каркасів для будівельних потреб. Технологічний процес передбачає заготовлення арматурних стрижнів зі сталевого прокату діаметром до 10 мм, який постачається у мотках та обробляється на правильно-відрізних автоматах. Сировина більшого діаметра, що надходить у вигляді прутків, зварюється стиковим методом із подальшим різанням спеціальними ножицями. Ці операції виконуються на автоматизованих потокових лініях, до складу яких входить обладнання для транспортування, вимірювання довжини, фіксації та скидання готової продукції.

PEST-аналіз на діяльність ТОВ «Шунгіт» показав, що найбільший негативний вплив мають політичні та економічні чинники. Серед основних політичних проблем виділяються недосконалість та нестабільність законодавчої бази, посилення державного контролю та зростання податкового тиску. Економічні фактори також мають значний вплив, зокрема

загальна економічна ситуація в Україні, наслідки світової економічної кризи та нестабільність національної валюти. ТОВ «Шунгіт» тісно пов'язане з будівельною галуззю, яка поступово відновлюється, що сприяє зростанню попиту на продукцію підприємства та покращенню інвестиційного клімату в галузі. Швидкий розвиток технологій вимагає від підприємства постійного вдосконалення та оновлення технологічної бази для підтримки конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз показав, що сильні сторони підприємства включають ефективні технології, вигідне розташування, наявність ноу-хау та патентів, висококваліфікований персонал, досвід господарювання, вигідні партнерські відносини, домінуюче становище на ринку, лідерство за рівнем витрат та наявність власної збутової мережі. Слабкі сторони можуть включати низьку кваліфікацію персоналу, відсутність досвіду господарювання, застарілі технології, низький попит на продукцію, нестачу фінансових ресурсів, відсутність ефективного менеджменту, сильну конкуренцію та низьку ринкову частку. Можливості для підприємства можуть виникати через збільшення ринкової частки, несприятливу ситуацію для конкурентів, зростання попиту на продукцію, можливість диверсифікації діяльності, незначний ризик діяльності та укладення вигідних довгострокових контрактів. Загрози можуть включати несприятливе законодавство, неврегульовані юридичні питання, ненадійних партнерів, вихід на ринок потужного конкурента, орієнтацію на товар з тимчасовим попитом, несприятливі погодні умови, зниження попиту та поширення захворювань без ефективних засобів боротьби.

На ринку м. Дніпро функціонують такі конкуренти, як АТ «ДНІПРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД». Серед ів, які водночас є підрядниками ТОВ «Шунгіт», можна відзначити ТОВ «СТІЛ ВОРК», ТОВ «АВЛ-ТРЕЙД», ТОВ «БІЛМАКС», ТОВ «БАРІОН», ТОВ «ГАРДА-К», ТОВ «ЗМІ», ТОВ «МЕТАЛІКА ДНІПРО» та інші.

Економічний аналіз показав, що в основному зменшення основних

показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації зменшилась на 6692 тис. грн або на -0,81%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на -27055 тис. грн., або на -3,61%. Вартість основних виробничих фондів зменшилась на -27,42% або на -1100 тис. грн. Треба додати, що підприємство активно використовує орендоване технологічне обладнання, саме тому розмір необоротних активів є незначним. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 16,66% або на 34758 тис. грн., що було спричинено зростанням запасів, завдяки чому підприємство має змогу виконувати свої контракти вчасно. В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 2506,129 тис. грн. / чол., або на 52,74%, при скороченні чисельності персоналу на -61 чол., або на -35,06%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (36,66%) і за витратами виробництва впала на 32,81%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Однак збільшення фондівіддачі основних засобів пов'язано зі зменшенням вартості основних виробничих фондів. Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 11,76% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився незначно (-14,97%). Чим менше значення цього коефіцієнту – тим неефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі. Як бачимо, показники ТОВ «Шунгіт» трохи нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився на 46,90%, рентабельність виробництва та продукції збільшилася на 3,54% та -1,96% відповідно та залишається позитивною, але на незадовільному рівні.

Фінансовий аналіз довів, що майже в усі статті балансу притерпіли зміни. В структурі активу в 2024 р. ТОВ «Шунгіт» 98,82% складають оборотні активи та 1,18% – необоротні. В активі можна виділити зростання

матеріальних обігових коштів на 59,24%, зменшення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на -64,19% та дебіторської заборгованості на -21,37%. Найбільшу частку пасиву займає власний капітал (62,93% в 2023 та 71,06% у 2024), на другому місці йдуть поточні зобов'язання (61,27% в 2023 та 28,94% у 2024). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у нерозподіленому прибутку на 46,28% та кредиторській заборгованості з податку на прибуток – на 5,43%.

3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШУНГІТ» ЗА РАХУНОК ФОРМУВАННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

3.1 Обґрунтування напрямів стратегічного інноваційного розвитку

Порошковою металургією називають галузь виробництва, що охоплює сукупність методів виготовлення порошків металів і металоподібних з'єднань, напівфабрикатів та виробів з них або їх сумішей з неметалевими порошками без розплавлення основного компонента. З наявних різноманітних способів обробки металів порошкова металургія займає особливе місце, оскільки дозволяє отримувати не тільки вироби різних форм і призначень, а й створювати принципово нові матеріали, які іншим шляхом одержати або дуже важко, або неможливо. Такі матеріали мають унікальні властивості, а в ряді випадків їх виробництво істотно підвищує економічні показники діяльності підприємства. При цьому способі в більшості випадків коефіцієнт використання матеріалу складає близько 100%. Порошкова металургія знаходить широке застосування для різних умов роботи деталей виробів. Методами порошкової металургії виготовляють вироби, що мають спеціальні властивості: антифрикційні деталі вузлів тертя приладів і машин (втулки, вкладиші, опорні шайби), конструкційні деталі (шестерні, кулачки), фрикційні деталі (диски, колодки), інструментальні матеріали (різці, пластини різців, свердла), електротехнічні деталі (контакти, магніти, ферити, електрощітки) для електронної та радіотехнічної промисловості, композиційні (жароміцні) матеріали.

Основні переваги використання порошкової металургії зводяться до:

– знижується витрата на подальшу механічну обробку, яка може бути виключена або істотно зменшена (отримується готовий виріб відповідний за формою і розмірами, забезпечується висока якість поверхні виробу);

- використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій (зменшується кількість операцій в технологічному ланцюгу виготовлення продукту, використовується більш ніж 97% початкової сировини);
- отримання виробів з унікальними властивостями, використовуючи багатокомпонентні суміші, об'єднуючи металеві і неметалеві компоненти. Вироби різної пористості (фільтри) з регульованою проникністю (підшипники ковзання з ефектом самозмащення);
- отримання більш високих економічних, технічних та експлуатаційних характеристики виробів у порівнянні з традиційними технологіями;
- спрощення виробництва виробів складної форми;
- забезпечення прецизійного виробництва (відповідність розмірів у серії виробів).

У ринкових умовах успіх підприємства багато в чому визначається його інноваційною політикою, яка проводиться з метою збільшення потужностей, поліпшення якості продукції, що випускається, умов праці та екології виробництва. Найбільш доцільний напрям інновацій – це розширення виробництва за інноваційною технологією, оскільки вона не передбачає будівництво нових приміщень і споруд. Розширення виробництва повинно бути технічно і економічно обґрунтовано. Для цього розробляється інноваційний проєкт, який передбачає розрахунок необхідної для розширення виробництва суми інвестицій та оцінку їх ефективності.

Нами запропоновано розширення виробництва металевих виробів з використанням технології порошкової металургії у ТОВ «Шунгіт». Метою кваліфікаційної роботи є виявлення доцільності впровадження інноваційного проєкту та розрахунок техніко-економічних показників для визначення економічної ефективності інноваційного проєкту, спрямованого на підвищення прибутковості підприємства. Виконання даної роботи має мету показати можливість впровадження даної інновації. Дослідження також передбачає аналіз отриманих даних та обґрунтування доцільності розширення виробництва у ТОВ «Шунгіт».

Обґрунтування інноваційного виробництва продукції за технологією порошкової металургії у ТОВ «Шунгіт». Для виявлення можливості розвитку виробництва необхідно знати як внутрішні, так і зовнішні умови роботи підприємства, а саме його місце розташування, основні види сировини та енергоресурси, умови їх постачання, технічну оснащеність виробництва, основних постачальників і споживачів продукції тощо.

Маркетингові дослідження показали, що ситуація, яка склалася на ринку порошкових металів вимагає пошуку можливості поліпшення економіки виробництва деталей для машинобудування на основі порошкової металургії; мала частка ринку в усіх областях України свідчить про недостатню конкурентоспроможність продукції ТОВ «Шунгіт»; структура виробництва матеріалів та заготовок звичайним ливарним засобом показує високу енерго- та матеріаломісткість виробництва, тобто існує об'єктивна необхідність зниження витрат сировини, палива та енергоресурсів. Незважаючи на фінансово-економічну кризу, яка існує на цей час в Україні, виручка від реалізації підприємства мала динаміку до зростання. Завдяки поліпшенню економічної атмосфери та збільшенню прибутку підприємства, існує можливість здійснити впровадження інноваційного проєкту у ТОВ «Шунгіт», щоб збільшити присутність підприємства на ринку інноваційних технологій в галузі виробництва та обробки металів, виготовлених за порошковою технологією, розширити асортиментну базу та отримати більший прибуток.

Ринок порошкових металів в Україні невеликий. Виробництвом продукції за технологією порошкової металургії займаються декілька підприємств. Найбільш відомі з них: 1) Державне підприємство «Завод порошкової металургії» (ДП «ЗПМ»), розташоване в м. Бровари Київської обл.; основний вид діяльності – кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія; підприємство має значний досвід у виробництві металевих порошоків та виробів з них; 2) ТОВ «Інструментальний завод порошкової металургії», спеціалізується на

виготовленні інструментальних сталей методом порошкової металургії, зокрема карбідосталі для ріжучого та штампового інструменту; підприємство також реалізує металопродукцію з жароміцних сплавів; 3) ТОВ «Полтавський завод порошкової металургії», займається куванням, пресуванням, штампуванням, профілюванням та порошковою металургією; підприємство зареєстроване в м. Полтава і має досвід у виробництві металевих порошків та виробів з них.

Інноваційність стратегії, яка впроваджується у ТОВ «Шунгіт», на відміну від інших, передбачає, що сировина для продукції виготовляється на самому підприємстві, а виробництво здійснюється за власною унікальною технологією, яка менш енерго- та ресурсоемна.

У ТОВ «Шунгіт» існує два способи виготовлення металевих порошків, фізико-механічний та хіміко-металургійний. При фізико-механічному способі виготовлення порошків перетворення вихідного матеріалу в порошок відбувається шляхом механічного подрібнення в твердому або рідкому стані без зміни хімічного складу вихідного матеріалу. До фізико-механічних способів відносять дроблення, помелення, розпорошення, грануляцію й обробку різанням подрібнюваного матеріалу. При хіміко-металургійному способі змінюється хімічний склад або агрегатний стан початкового матеріалу. Основними методами при хіміко-металургійному виробництві порошків є відновлення оксидів. Для кожного окремого виду металу та його окислу присутня своя технологія одержання суспензій та його розпилю, закладання у формовані ємності тощо. Цим обумовлено низьке енергоспоживання обладнання та велика частка вихідного матеріалу.

Як вже відзначалося, ринок порошкових металів України ненасичений, оскільки попит перевищує пропозицію, тому у ТОВ «Шунгіт» є можливість збільшити обсяг виробництва, цим самим збільшити обсяг продажів і забезпечити одержання більшого прибутку за рахунок повного циклу виробництва (виробництво сировини «суспензій» та продукції з неї).

Запропонована інноваційна технологія спочатку не зможе задовольнити ринок великою кількістю та різноманіттям видів виробництва, але при подальшому нарощуванні виробництва кількість та асортимент буде збільшено. У ТОВ «Шунгіт» при впровадженні інноваційного проєкту порошкового виробництва металів треба здійснити інвестиційний проєкт розширення збуту продукції в інших областях України, налагодивши транспортні поставки продукції за допомогою вантажних транспортних засобів, що позитивно позначиться на збуті продукції та величині частки ринку. При цьому ТОВ «Шунгіт» може продавати свою продукцію за ціною нижчою, ніж склалася на ринках України, при якості продукції, що відповідає європейським стандартам.

Все вище перераховане підтверджує необхідність впровадження інноваційної технології порошкових металів на даному підприємстві, з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення асортименту, виходу на нові ринки, підвищення прибутковості та рентабельності продукції тощо. Реальним напрямом вкладення інвестицій є розширення потужності виробництва за умови закупівлі обладнання для виробництва нової продукції.

3.2 Оцінка ефективності стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Шунгіт»

Керівництвом ТОВ «Шунгіт» було розглянуто контракти на постачання продукції споживачам, розрахована загальна, середня кількість продукції за видами, яку споживач зможе придбати у ТОВ «Шунгіт» за песимістичним сценарієм.

У таблиці 3.1 наведено основні споживачі продукції ТОВ «Шунгіт» та сумарна кількість кожного виду продукції, яку зможе придбати споживач протягом року.

Таблиця 3.1 – Основні споживачі товарної продукції та прогнозований обсяг продаж ТОВ «Шунгіт», одиниць

Продукція	Споживачі				Ємність ринку (попит)
	POWMET (м. Київ)	Інструментальний завод порошкової металургії (м. Запоріжжя)	Броварський завод порошкової металургії (м. Бровари)	МК «Макс» (м. Запоріжжя)	
Шестерні	756	816	736	766	3074
Втулки	696	746	726	776	2944
Підшипники	726	686	756	736	2904
Плунжера	686	786	726	736	2934
Поршні	916	726	736	766	3144
Всього	3780	3760	3680	3780	15000

На рисунку 3.1 зображені основні споживачі продукції ТОВ «Шунгіт» та кількість продукції, яку зможе поставити підприємство протягом року кожному споживачу.

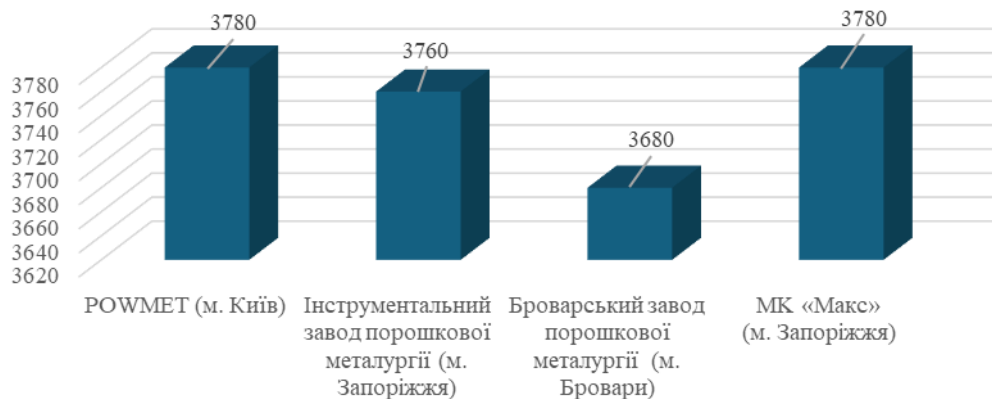


Рисунок 3.1 – Основні споживачі ТОВ «Шунгіт» та кількість продукції, яку зможе поставити підприємство протягом року кожному споживачу

У таблиці 3.2 наведені прогнозовані обсяги виробництва продукції основними конкурентами ТОВ «Шунгіт».

На рисунку 3.2 наведено частку ринку продукції, виготовленої за технологією порошкових металів ТОВ «Шунгіт» та його основних конкурентів.

Таблиця 3.2 – Прогнозований обсяг виробів, що буде вироблено за технологією порошкових металів підприємствами галузі, од

Показник	Підприємство галузі				
	АТ «ДНІПРОВСЬКИЙ СТРІЛОЧНИЙ ЗАВОД»	ТОВ «СТІЛ ВОРК»	ТОВ «АВЛ-ТРЕЙД»	ТОВ «БІЛ-МАКС»	ТОВ «Шунгіт»
Обсяг виробництва	30310	10834	13160	19139	15000
Частка ринку, %	34,27	12,25	14,88	21,64	16,96

Виходячи з показників рисунку 3.2, ТОВ «Шунгіт» займає лише третю позицію серед конкурентів за обсягом виробництва, але за асортиментною групою та ціновою політикою підприємство займатиме одну з лідируючих позицій.

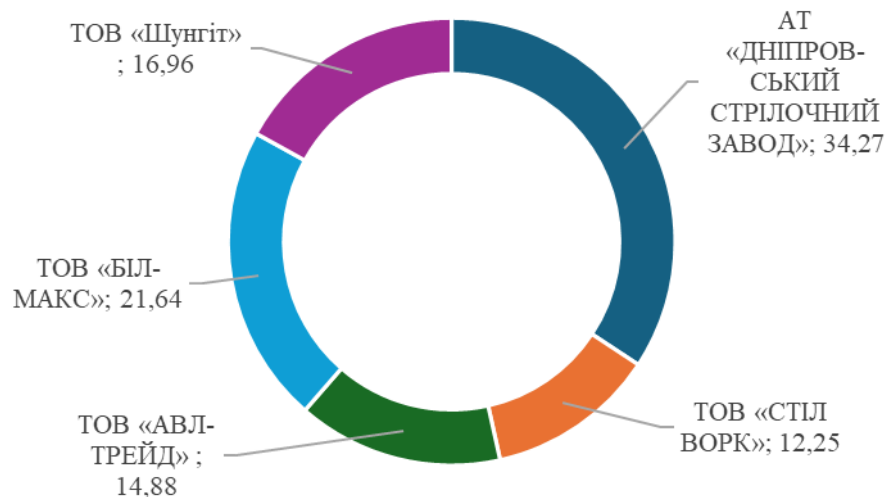


Рисунок 3.2 – Частка ринку підприємств галузі порошкової металургії, %

Графік і тривалості впровадження інноваційного проєкту у ТОВ «Шунгіт» зображено у таблиці 3.3.

Розрахунок інвестиційних витрат. Витрати на реалізацію проєкту – це витрати на розробку та реалізацію, що в перспективі будуть покриті доходом від реалізації. Витрати на устаткування, заробітну плату та роботу по розробці планів впровадження інноваційного проєкту, включають елементи витрат, які наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.3 – Тривалість впровадження інноваційного проєкту у ТОВ «Шунгіт»

Найменування роботи	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць
1 етап	■			
2 етап		■		
3 етап		■		
4 етап		■	■	
5 етап			■	
6 етап				■
Всього днів				94

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження інноваційного проєкту у ТОВ «Шунгіт»

Найменування елемента витрат	розрахунок	Сума, грн.
Основна заробітна плата виконавців	2 особи з середньою ЗП 18000грн	432
Додаткова заробітна плата виконавців	$0,2 * ЗП_{\text{основна}} = ЗП_{\text{додаткова}}$	86,4
Відрахування на соціальне страхування, в тому числі у пенсійний фонд та державну службу зайнятості	$0,22 * ФЗП = \text{Соц. відрах.}$	95,04
Капітальні витрати на устаткування	-	109860
Всього	-	110473,4

Щоб мати цей показник частки ринку порошкових металів в Україні, у ТОВ «Шунгіт» треба здійснити як складову інноваційного проєкту виробництва порошкових металів, інвестиційний проєкт розширення постачання продукції в інші регіони України власним вантажним транспортом. Це позитивно вплине на показник конкурентоспроможності, збільшиться присутність підприємства у інших регіонах країни, поліпшить динаміку обсягів продажу, як наслідок підприємство матиме більший прибуток.

У підприємства на кінець 2024 р. нагромаджено 41219 тис. грн. чистого прибутку та 130293 тис. грн. нерозподіленого прибутку [21]. Нами

рекомендовано на впровадження стратегії інноваційного розвитку спрямувати 32145 тис. грн., джерелом яких буде саме чистий прибуток. Надалі розглянемо цінову політику ТОВ «Шунгіт» у порівнянні із динамікою цін на продукцію порошкових технологій на ринку України та динаміку виручки від реалізації (таблиця 3.5)

Таблиця 3.5 – Динаміка середньої ціни на вироби у 2025–2029 рр., грн.

Найменування продукції	2025	2026	2027	2028	2029	ТОВ «Шунгіт» у 2025
Шестерні	489,6	502,5	521,5	563,5	594,3	578
Втулки	352,5	355,9	360	372,3	409	399,5
Підшипники	501,9	532,5	557,9	575	612,1	599
Плунжерні пари	255,5	332,5	361	371	404,2	388,5
Поршні	897,9	931,5	958,9	982,5	1043	968,5
Виручка від реалізації, тис. грн.	7677,01	8043,03	8357,03	8675,54	9273,63	42026,23

Виходячи з показників наведених у таблиці 3.5, бачимо тенденцію до зростання цін; так, всі види продукції прогнозовано будуть мати попит, що позитивно вплине на одержання прибутку підприємством.

Зробимо оцінку ефективності інноваційного проєкту (таблиця 3.6) та визначмо строк окупності цих заходів (3.1):

$$T_{ок} = \frac{B}{П}, \quad (3.1)$$

де В – витрати на реалізацію інноваційного проєкту, грн.;

П – прибуток від впровадження інноваційного проєкту, грн.

Виходячи з показників наведених у таблиці 3.6, окупність інноваційного проєкту складає 0,77 року або близько 9 місяців.

Отримані значення підтверджують достатню ефективність запропонованої інноваційної стратегії, яка дозволить отримати 42026,23 тис.

грн. додаткової виручки від реалізації при одноразових витратах, які дорівнюють 32145 тис. грн. та будуть покриті з чистого прибутку. Очікуваний ефект, як різниця між результатами і витратами, складе 6814,03 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат – 19,35%. При цьому термін окупності дорівнює 0,77 рок або близько 9 місяців.

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності та терміну окупності інноваційного проєкту порошкової металургії у ТОВ «Шунгіт»

Показники	Очікувана виручка від реалізації, тис. грн.	Одноразові капітальні витрати, тис. грн.	Щорічні витрати на виробництво, тис. грн.	Очікуваний ефект за 5 років, тис. грн.	Ефективність виробництва, %	Термін окупності, року
Значення	42026,23	32145	3067,2	6814,03	$42026,23 / (32145 + 3067,2) * 100 = 19,35$	$(32145 + 3067,2) / 42026,23 = 0,77$

Підбиваючи підсумки до цього розділу відмітимо, що порошковою металургією називають галузь виробництва, що охоплює сукупність методів виготовлення порошків металів і металоподібних з'єднань, напівфабрикатів та виробів з них або їх сумішей з неметалевими порошками без розплавлення основного компонента. Методами порошкової металургії виготовляють вироби, що мають спеціальні властивості: антифрикційні деталі вузлів тертя приладів і машин (втулки, вкладиші, опорні шайби), конструкційні деталі (шестерні, кулачки), фрикційні деталі (диски, колодки), інструментальні матеріали (різці, пластини різців, свердла), електротехнічні деталі (контакти, магніти, ферити, електрошітки) для електронної та радіотехнічної промисловості, композиційні (жароміцні) матеріали. Інноваційність стратегії, яка впроваджується у ТОВ «Шунгіт», на відміну від інших, передбачає, що сировина для продукції виготовляється на самому підприємстві, а виробництво здійснюється за власною унікальною технологією, яка менш енерго- та ресурсоемна.

Запропонована інноваційна стратегія дозволить отримати 42026,23 тис.

грн. додаткової виручки від реалізації при одноразових витратах, які дорівнюють 32145 тис. грн. та будуть покриті з чистого прибутку. Очікуваний ефект, як різниця між результатами і витратами, складе 6814,03 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат – 19,35%. При цьому термін окупності дорівнює 0,77 рок або близько 9 місяців.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлена та вирішена актуальна науково-практична задача обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії інноваційного розвитку підприємства ТОВ «Шунгіт». Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

Інноваційний розвиток є фундаментальним елементом економічної безпеки промислових підприємств. Впровадження інновацій, цифрових рішень, науково-технічних розробок та розвиток персоналу створюють основу для стійкості до загроз внутрішнього та зовнішнього походження. У сучасних умовах інновації стають не просто інструментом конкурентної боротьби, а необхідною умовою для збереження життєздатності та подальшого зростання. Отже, важливим є формування організаційної культури постійних інновацій і готовності до змін, що дозволить підтримувати стабільність і розвиток у мінливому економічному середовищі.

Нестабільність економічного середовища, постійні зміни у сферах матеріалів, техніки, технологій, зростання вимог споживачів, а також актуалізація ефективного управління бізнесом вимагають від управлінців нових компетенцій, що мають інтегрувати інноваційний підхід, зокрема із наголосом на екологічній безпеці та захисті здоров'я. У зв'язку з цим сучасні моделі інноваційного розвитку повинні обов'язково включати рішення, орієнтовані на переробку та утилізацію промислових і побутових відходів.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Шунгіт», яке було зареєстровано 19.04.2006 у м. Дніпро. Спочатку підприємство функціонувало як приватна структура, основною діяльністю якої були металообробка, токарні й зварювальні роботи, а також складання й реалізація готової металопродукції. На цей час ТОВ «Шунгіт» здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; виробництво металоконструкцій будь-якої складності: ферми для сотових

веж; монтажні ліси; конструкції для будівництва; броньовані двері; ворота; арматурний каркас. Підприємство також надає послуги складування, реалізації готової продукції. Основним напрямом діяльності підприємства є виготовлення металоконструкцій, зокрема арматурних сіток і каркасів для будівельних потреб. Технологічний процес передбачає заготовлення арматурних стрижнів зі сталевого прокату діаметром до 10 мм, який постачається у мотках та обробляється на правильно-відрізних автоматах. Сировина більшого діаметра, що надходить у вигляді прутків, зварюється стиковим методом із подальшим різанням спеціальними ножицями. Ці операції виконуються на автоматизованих потокових лініях, до складу яких входить обладнання для транспортування, вимірювання довжини, фіксації та скидання готової продукції.

PEST-аналіз на діяльність ТОВ «Шунгіт» показав, що найбільший негативний вплив мають політичні та економічні чинники. Серед основних політичних проблем виділяються недосконалість та нестабільність законодавчої бази, посилення державного контролю та зростання податкового тиску. Економічні фактори також мають значний вплив, зокрема загальна економічна ситуація в Україні, наслідки світової економічної кризи та нестабільність національної валюти. ТОВ «Шунгіт» тісно пов'язане з будівельною галуззю, яка поступово відновлюється, що сприяє зростанню попиту на продукцію підприємства та покращенню інвестиційного клімату в галузі. Швидкий розвиток технологій вимагає від підприємства постійного вдосконалення та оновлення технологічної бази для підтримки конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз показав, що сильні сторони підприємства включають ефективні технології, вигідне розташування, наявність ноу-хау та патентів, висококваліфікований персонал, досвід господарювання, вигідні партнерські відносини, домінуюче становище на ринку, лідерство за рівнем витрат та наявність власної збутової мережі. Слабкі сторони можуть включати низьку кваліфікацію персоналу, відсутність досвіду

господарювання, застарілі технології, низький попит на продукцію, нестачу фінансових ресурсів, відсутність ефективного менеджменту, сильну конкуренцію та низьку ринкову частку. Можливості для підприємства можуть виникати через збільшення ринкової частки, несприятливу ситуацію для конкурентів, зростання попиту на продукцію, можливість диверсифікації діяльності, незначний ризик діяльності та укладення вигідних довгострокових контрактів. Загрози можуть включати несприятливе законодавство, неврегульовані юридичні питання, ненадійних партнерів, вихід на ринок потужного конкурента, орієнтацію на товар з тимчасовим попитом, несприятливі погодні умови, зниження попиту та поширення захворювань без ефективних засобів боротьби.

На ринку м. Дніпро функціонують такі конкуренти, як АТ «ДНІПРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД». Серед ів, які водночас є підрядниками ТОВ «Шунгіт», можна відзначити ТОВ «СТІЛ ВОРК», ТОВ «АВЛ-ТРЕЙД», ТОВ «БІЛМАКС», ТОВ «БАРІОН», ТОВ «ГАРДА-К», ТОВ «ЗМІ», ТОВ «МЕТАЛІКА ДНІПРО» та інші.

Економічний аналіз показав, що в основному зменшення основних показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації зменшилась на 6692 тис. грн або на -0,81%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на -27055 тис. грн., або на -3,61%. Вартість основних виробничих фондів зменшилась на -27,42% або на -1100 тис. грн. Треба додати, що підприємство активно використовує орендоване технологічне обладнання, саме тому розмір необоротних активів є незначним. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 16,66% або на 34758 тис. грн., що було спричинено зростанням запасів, завдяки чому підприємство має змогу виконувати свої контракти вчасно. В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 2506,129 тис. грн. / чол., або на 52,74%, при скороченні чисельності персоналу на -61 чол., або на -35,06%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (36,66%) і за витратами

виробництва впала на 32,81%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Однак збільшення фондівіддачі основних засобів пов'язано зі зменшенням вартості основних виробничих фондів. Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 11,76% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився незначно (-14,97%). Чим менше значення цього коефіцієнту – тим неефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі. Як бачимо, показники ТОВ «Шунгіт» трохи нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився на 46,90%, рентабельність виробництва та продукції збільшилася на 3,54% та -1,96% відповідно та залишається позитивною, але на незадовільному рівні.

Фінансовий аналіз довів, що майже в усі статті балансу притерпіли зміни. В структурі активу в 2024 р. ТОВ «Шунгіт» 98,82% складають оборотні активи та 1,18% – необоротні. В активі можна виділити зростання матеріальних обігових коштів на 59,24%, зменшення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на -64,19% та дебіторської заборгованості на -21,37%. Найбільшу частку пасиву займає власний капітал (62,93% в 2023 та 71,06% у 2024), на другому місці йдуть поточні зобов'язання (61,27% в 2023 та 28,94% у 2024). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у нерозподіленому прибутку на 46,28% та кредиторській заборгованості з податку на прибуток – на 5,43%.

Порошковою металургією називають галузь виробництва, що охоплює сукупність методів виготовлення порошків металів і металоподібних з'єднань, напівфабрикатів та виробів з них або їх сумішей з неметалевими порошками без розплавлення основного компонента. Методами порошкової металургії виготовляють вироби, що мають спеціальні властивості: антифрикційні деталі вузлів тертя приладів і машин (втулки, вкладиші,

опорні шайби), конструкційні деталі (шестерні, кулачки), фрикційні деталі (диски, колодки), інструментальні матеріали (різці, пластини різців, свердла), електротехнічні деталі (контакти, магніти, ферити, електрощітки) для електронної та радіотехнічної промисловості, композиційні (жароміцні) матеріали. Інноваційність стратегії, яка впроваджується у ТОВ «Шунгіт», на відміну від інших, передбачає, що сировина для продукції виготовляється на самому підприємстві, а виробництво здійснюється за власною унікальною технологією, яка менш енерго- та ресурсоемна.

Запропонована інноваційна стратегія дозволить отримати 42026,23 тис. грн. додаткової виручки від реалізації при одноразових витратах, які дорівнюють 32145 тис. грн. та будуть покриті з чистого прибутку. Очікуваний ефект, як різниця між результатами і витратами, складе 6814,03 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат – 19,35%. При цьому термін окупності дорівнює 0,77 рок або близько 9 місяців.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Боярська М.О. Обґрунтування моделей інноваційних процесів з урахуванням особливостей української економіки. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/3125d76a-e97f-4920-b188-be391e7d23cb/content>
2. Василенко В.О., Шматко В.Г. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. За ред. В.О.Василенко. К., ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.
3. Ганушак-Єфіменко Л. М. Кібернетична модель інноваційного процесу. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/444f9212-8f8b-46c5-9b8d8dfa881bf793/content>
4. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 10 (209). 2018. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9
5. Давидов Д.С., Варвашенко В.А. Концепція стратегічного менеджменту в сучасних умовах. URL: <http://www.scinotes.mgu.od.ua/archive/v34/9.pdf>
6. Дацій О.І. Ефективність інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві. Атореф. дис. на зд. наук. ступеня док. економ. наук. 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. К., 2005.
7. Дорошкевич К.О. Колінко Н.О., Дзвоник Р.Я. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>
8. Завальнюк В.В. Принципи управління інноваційною діяльністю. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т.1 № 5. 2013. С. 182-185.

9. Кирій В.В., Прібильнова І.Б., Краснощок В.І. Інноваційний розвиток промислового підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Бізнес Інформ.* 2025. №2. С. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-17-24>

10. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Випуск 51. 2024. С. 29-37. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/840/801>

11. Куджа Т., Галушак М. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль: ТНТУ. Том 44. № 1. 2014. С. 11-21. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/222.pdf>

12. Огренич Ю.О., Кравченко Д.С. Значення фінансової стабільності для інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2023. Т. 28. Вип. 4. С. 12–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-98-2>

13. Омеляненко В.А, Ковтун Г.І. Становлення мережевої моделі інноваційного процесу в Україні. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Випуск 47-1. С. 65-72. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/47_1_2019/14.pdf

14. Офіційний сайт ТОВ «Шунгіт», м. Дніпро. URL: https://clarity-project.info/edr/34316747/yearly-finances?current_year=2024

15. Полозова Т.В., Куценко Ю.А. Наукові підходи до визначення поняття «інноваційний розвиток підприємства». *Теорія та практика менеджменту* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13 травня 2020 р.) / відп. ред. Л. Черчик. Луцьк, 2020. С. 304–306. URL: <https://cutt.ly/ae6jnfjn>

16. Резнік С. В. Інноваційні складові розвитку промислових підприємств у воєнний період. *Підприємництво та інновації.* 2023. Вип. 29. С. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.15>

17. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та*

суспільство. Випуск 57. 2023. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248/3171>

18. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. №2. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf

19. Таран-Лала О.М., Сухорукова К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Випуск №25. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

20. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і її державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

21. Фінансова звітність ТОВ «Шунгіт», м. Дніпро. URL https://clarity-project.info/edr/34316747/yearly-finances?current_year=2024

22. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник: М.Р. Лучко, С.М. Жукевич, А.І. Фаріон. Тернопіль:, ТНЕУ, 2016. 304 с.

23. Цинкуш Ю. Тренди у мерчі 2025 року: екотехнології та вплив суспільних змін. URL: <https://www.moodua.com/post/trends-2025-eco-technologiesand-impact-of-social-changes>

24. Черкасова Т.І., Талах О.М. Роль інноваційного розвитку підприємства в умовах відновлення конкурентоспроможності економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.72>

25. Шатіло О. В. Наукові підходи до визначення поняття «інноваційний процес». *Вісник Хмельницького національного університету*. Том 1. № 4. Економічні науки. 2019. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2021/01/8-17.pdf>

26. Шемігон О.І., Вихор М.В., Вихор В.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації: яку модель обрати. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.73>

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-1 спеціальності 073 Менеджмент

Гетьман Анни Сергіївни

на тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії інноваційного розвитку підприємства»

1) Актуальність теми. У контексті економічного розвитку підприємства особливе місце посідають технологічні, продуктові, управлінські, маркетингові та організаційні інновації. Саме такі види інновацій зможуть вирішити проблеми щодо забезпечення підприємства ресурсним потенціалом, сприяти його раціональному використанню та досягти підвищення ефективності діяльності. Отже, обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства набуває пріоритетного значення підвищуючи вартість економічних і соціальних наслідків рішень і дій, що ухвалюються для її реалізації.

2) Гетьман Анна Сергіївна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: PEST-аналіз; SWOT-аналіз; табличний аналіз.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибам.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Гетьман Анна Сергіївна показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи

к.т.н., доцент кафедри

менеджменту

С.Ф. Саннікова

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21-1 спеціальності 073 Менеджмент

Гетьман Анна Сергіївна

на тему: «Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії інноваційного розвитку підприємства»

Актуальність постановки і розроблення завдань. В умовах прискореної інтеграції України до Європейського союзу сучасні економічні тренди демонструють об'єктивну необхідність формування інноваційної стратегії розвитку підприємства як передумови його виживання у глобальному конкурентному середовищі. Досягнення конкурентних переваг більшою мірою забезпечується інноваційно-орієнтованими підприємствами. Інновації, які впроваджуються на підприємстві здатні проникати на різних рівнях у виробничі процеси та дати найбільш об'єктивну і комплексну оцінку його діяльності.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: PEST-аналіз; SWOT-аналіз; табличний аналіз.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Гетьман Анна Сергіївна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Гетьман Анна Сергіївна грамотно й аргументовано виклала матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано додати розрахунки виручки від реалізації, яка може бути отримана від виходу на зовнішні ринки.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

Рекомендовано до захисту
доцент кафедри БЕК

(Місце роботи та посада рецензента)

(підпис)

Д. Д. Кабаченко
(ініціали та прізвище)