

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

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

(підпис)

Дмитрій ОВДІЄНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Дмитрій ОВДІЄНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.т.н, професор Олександр ВАЩЕНКО
науковий ступінь, вчене звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО
науковий ступінь, вчене звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Овдієнко Дмитрій Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Олександр ВАЩЕНКО. д.т.н., професор
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Фінансова звітність ТОВ «Дніпрометиз ТАС» за 2022-2024 роки, включаючи баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів; внутрішня аналітична звітність підприємства; статистичні дані щодо інноваційної діяльності; результати SWOT-аналізу; наукові праці з питань стратегічного управління та інноваційного менеджменту; нормативно-правова база України у сфері інноваційної діяльності.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 Теоретичні основи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства
Розділ 2 Аналіз стратегічного управління ТОВ «Дніпрометиз ТАС»
Розділ 3 Удосконалення системи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	18.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дмитрій ОВДІЄНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Олександр ВАЩЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Сутність та значення інновацій як об'єктів стратегічного управління	11
1.2. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства	16
1.3. Формування стратегії інноваційного розвитку в стратегічному наборі підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Дніпрометиз ТАС»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Дніпрометиз ТАС»	29
2.2. Дослідження елементів стратегічного управління підприємства ТОВ «Дніпрометиз ТАС»	34
2.3. Аналіз управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Дніпрометиз ТАС» .	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Дніпрометиз ТАС»	60
3.1. Розробка заходів трансформації системи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Дніпрометиз ТАС»	60

3.2. Обґрунтування напрямків удосконалення системи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Дніпрометиз ТАС»	66
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Дніпрометиз ТАС»	74
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

В економічному середовищі інновації перетворюються з конкурентної переваги на умову виживання, стратегічне управління інноваційною діяльністю перестає бути прерогативою лише технологічних гігантів. Навіть підприємства середнього масштабу стикаються з необхідністю системно переосмислювати свій підхід до інновацій. Причини цього не обмежуються зовнішніми ринковими викликами – внутрішній тиск, пов'язаний із зношеністю бізнес-моделей, низькою адаптивністю організаційних структур та невизначеністю довгострокових цілей, змушує компанії інтегрувати інноваційний компонент у своє стратегічне бачення.

Проте на практиці управління інноваційною діяльністю часто зводиться до фрагментарних рішень – впровадження окремих технологій чи локальних ініціатив, які не підкріплені загальною стратегією. Як наслідок, підприємства не досягають бажаного ефекту, навіть за наявності ресурсного потенціалу.

Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах українських підприємств, які функціонують у ситуації високої турбулентності, правової невизначеності та обмеженого доступу до зовнішнього фінансування. У таких умовах стратегічне управління інноваціями стає необхідним інструментом довгострокової стабільності та зростання. Виходячи з цього, дослідження питань стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства вважається актуальним.

Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючу увагу до теми інноваційного розвитку підприємств, що відбувається під впливом цифровізації, ринкової нестабільності та глобальних викликів.

Теоретичні засади стратегічного планування та управління інноваціями розкрито у працях таких дослідників, як Д. О. Баюра, який наголошує на необхідності адаптації стратегічного мислення до умов ринкової нестабільності, та І. В. Смолін, який пропонує методичний підхід до формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Значний внесок

у вивчення стратегічного мислення як інструмента управління у нестабільному бізнес-середовищі зроблено К. К. Ledi, R. B. Dumeda та ін., які акцентують на гнучкості управлінських рішень у цифрову епоху.

Особливу увагу питанням інноваційного потенціалу та його реалізації в умовах цифровізації приділяють М. М. Буднік та Н. М. Курилова, які підкреслюють зв'язок між стратегічним баченням компанії та ефективністю впровадження цифрових інновацій. У цьому контексті варто також відзначити роботу О. Є. Гудзь, в якій аналізується трансформація управлінських цінностей в умовах цифрової економіки.

На поглиблення розуміння ролі інновацій у стратегічному розвитку підприємств спрямовані дослідження З. В. Юринець, М. В. Замроза та Р. М. Стрільчука, які пропонують менторський підхід до формування інноваційної стратегії, зосереджуючи увагу на залученні лідерства та управлінського наставництва.

У зарубіжній науковій традиції суттєвий вплив на формування методології стратегічного інноваційного управління справили праці Н. Mintzberg, J. Lampel та В. Ahlstrand. Зокрема, у праці «Стратегічне сафарі» здійснено глибокий міжпарадигмальний огляд стратегічного мислення, де управління інноваціями розглядається як одна з функціональних моделей формування довгострокових рішень. Роботи А. Gawer та М. А. Cusumano присвячені аналізу інноваційних екосистем, в яких платформи виступають ключовим драйвером створення нових ринкових цінностей.

На системно-інституціональному рівні проблему інновацій вивчають Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі, Д. М. Морока, які акцентують на пріоритетах інноваційного розвитку підприємницьких структур у сучасних мінливих умовах. Водночас Т. В. Калінеску та Г. С. Ліхоносова зосереджуються на феномені самоорганізації підприємств як чиннику адаптивного стратегічного управління.

Ю. С. Шипуліна та Н. В. Бондарчук, висвітлюють методи управління інноваційним потенціалом промислових підприємств, розглядаючи їх з

погляду ресурсної достатності і у контексті стратегічної безпеки. Актуальність цієї теми посилюється в умовах воєнного часу, на чому наголошують С. Ю. Кашеєва, М. В. Марачевська та М. В. Тимошенко, які досліджують роль інновацій у збереженні життєздатності підприємств.

Узагальнено можна стверджувати, що сучасна наука пропонує широкий спектр концепцій стратегічного управління інноваційною діяльністю. Однак, незважаючи на глибину теоретичних підходів, практична реалізація інтегрованої інноваційної стратегії на рівні конкретних підприємств, зокрема в українських реаліях, потребує подальшого дослідження та адаптації до умов високої турбулентності, цифрового переходу та ресурсної обмеженості.

Сучасні наукові дослідження окреслюють широкий спектр теоретичних і практичних підходів до інноваційного стратегічного управління підприємствами.

Мета дослідження – аналіз системи стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Дніпрометиз ТАС».

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність інноваційної діяльності як об'єкта стратегічного управління підприємством.
2. Проаналізувати особливості стратегічного управління інноваційним розвитком у промисловій сфері.
3. Розглянути підходи до формування стратегії інноваційного розвитку в системі стратегічного управління.
4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Дніпрометиз ТАС».
5. Дослідити поточний стан елементів стратегічного управління на підприємстві.
6. Провести аналіз інноваційного розвитку підприємства та оцінити його інноваційний потенціал.
7. Визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності стратегічного управління інноваціями на підприємстві.

8. Запропонувати напрями удосконалення системи стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Дніпрометиз ТАС».

9. Оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – інноваційна діяльність у системі стратегічного управління ТОВ «Дніпрометиз ТАС».

Предмет дослідження теоретичні положення, інструменти та практичні аспекти стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Дніпрометиз ТАС».

У процесі дослідження стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Дніпрометиз ТАС» було застосовано цілісний науковий підхід, що передбачає поєднання теоретичного аналізу з практичними інструментами оцінки. Теоретичне підґрунтя формувалося на основі логічного осмислення наукових концепцій. Паралельно використовувалося логіко-аналітичне узагальнення, завдяки якому стало можливим дослідити внутрішні взаємозв'язки між елементами стратегічної системи підприємства.

Емпіричне дослідження передбачало застосування методів аналізу і синтезу для розгляду внутрішнього середовища підприємства, а також інтерпретацію статистичних показників. За допомогою економіко-статистичних методів був проведений аналіз підприємства. Елементи стратегічного позиціонування досліджуваного підприємства були охарактеризовані із залученням SWOT-аналізу. Графічна інтерпретація отриманих результатів дослідження забезпечила їх наочність.

Інформаційною основою дослідження слугували наукові роботи, які вивчають інноваційну політику та стратегічне управління, а також внутрішня звітність підприємства, зокрема фінансова, статистична й аналітична документація.

Структурно робота побудована відповідно до логіки наукового дослідження – вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. У вступі окреслено актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. Перший розділ присвячено теоретичному аналізу

підходів до стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. У другому здійснено практичне дослідження системи управління на ТОВ «Дніпрометиз ТАС». Завершальний розділ пропонує шляхи удосконалення існуючої стратегії з урахуванням специфіки підприємства, а також містить оцінку очікуваної ефективності впроваджених змін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення інновацій як об'єктів стратегічного управління

Інновації у стратегічному управлінні забезпечують конкурентоспроможність організації в динамічному середовищі. Вони охоплюють технологічні вдосконалення, сучасні моделі управління, трансформацію бізнес-процесів, зміни в організаційній культурі та впровадження адаптивних стратегій. Сучасна парадигма стратегічного управління відрізняється інтеграцією інноваційних методологій у процес формулювання, реалізації та коригування стратегій. Така інтеграція забезпечує стійкість компаній до викликів глобалізованої економіки.

Існуюча література з питань стратегічного управління та інновацій в цифровій економіці висвітлює складну взаємодію технологій, стратегій та інноваційних підходів для розвитку підприємств. О. Попело та І. Оліфіренко підкреслюють, що основою розвитку підприємств у цифрову епоху стала інноваційна стратегія, яка дозволяє їм адаптуватися до технологічних змін та створювати конкурентні переваги. Цифрові технології впливають на всі аспекти діяльності компаній, від управління та виробництва до маркетингу та дистрибуції. Отже, стратегічне управління має еволюціонувати, щоб врахувати цю зміну парадигми, тим самим підвищуючи гнучкість та адаптивність підприємств [49].

В. А. Синиця наголошує на синергії креативності та інновацій в українській економіці, стверджуючи, що цифрова економіка сприяє розвитку креативних ідей з безпосереднім застосуванням у бізнесі. Він підкреслює, що креативність дозволяє виявляти нові можливості для розвитку, а інновації сприяють їх реалізації через впровадження новітніх технологій. Це, на думку

автора, є основою для формування інноваційної економіки, де творчість і технологічний прогрес взаємопов'язані [52, с. 105].

У роботі О. Є. Гудзь підкреслюється трансформаційний вплив цифрової економіки на технологічні процеси, управлінські настанови та цінності. Автор наголошує на необхідності нових підходів до організаційної культури, де принципи швидкості, відкритості та орієнтації на дані стають першочерговими [16, с. 9].

У своїй дисертації Ю. А. Приймакова ретельно досліджує, як цифрові технології можуть впливати на інноваційне середовище. Вона припускає, що в контексті швидкої зміни технологій підприємства можуть розглянути можливість зміни своїх підходів до управління інноваціями, можливо, шляхом створення гнучких управлінських структур і перегляду традиційних моделей лідерства. Автор припускає, що цифрові технології мають потенціал для покращення використання ресурсів, впровадження нових бізнес-моделей та сприяння зниженню витрат [50].

Погляд А. Бокия на цифрову трансформацію бізнесу як на процес адаптації можна розглядати як такий, що дозволяє підвищити операційну ефективність та оптимізувати бізнес-процеси. Він проаналізував вплив цифрових інструментів на бізнес і підкреслив, що підприємства можуть отримати нові конкурентні переваги за рахунок зниження витрат і кращого розуміння ринку. Автор скромно припускає, що адаптивність і стратегічне мислення можуть бути важливими для бізнесу, який хоче залишатися успішним [9, с. 130].

К. К. Леді та ін. припускають, що стратегічне мислення та інновації можуть відігравати певну роль у збереженні конкурентоспроможності підприємств у нестабільному бізнес-середовищі. Вони досліджують, як підприємства гостинності можуть розглянути можливість використання інновацій для покращення обслуговування клієнтів та адаптації до мінливих вимог ринку. В дослідженні припускається, що стратегічне управління в

поєднанні з інноваціями може стати головним фактором успіху для компаній у турбулентних умовах [72].

Інше дослідження спирається на досвід китайських підприємств, які проходять етапи цифрової трансформації. Автори аналізують, як традиційні компанії адаптуються до нових реалій та впроваджують цифрові стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Вони припускають, що успішна цифрова трансформація може вимагати змін у внутрішніх процесах і структурах управління, а також інтеграції таких технологій, як штучний інтелект і великі дані [75].

С. Онешко та ін. аналізують український досвід управління економічними системами в контексті цифрової економіки, розглядаючи, як вітчизняні підприємства реагують на сучасні виклики. Вони говорять, що розробка інноваційно-орієнтованих стратегій може дозволити підприємствам адаптуватися до змін і забезпечити їхню стійкість у кризових умовах [44, с. 427].

Р. Остащук та ін. провели дослідження практики стратегічного управління малих та середніх підприємств, що працюють в епоху цифрових технологій. Цифрові технології потенційно можуть запропонувати значні можливості для підвищення операційної ефективності підприємств і потенційно підвищити їхню конкурентоспроможність. Їхній підхід до цифрової трансформації зосереджений на інноваціях та продуктивності через оптимізацію процесів [45].

Донг і Макінтайр також підкреслюють вплив цифрових технологій на майбутнє роботи та економіки, вказуючи, що цифровізація відкриває нові можливості, але також і виклики, з якими стикаються підприємства [69]. Гавер та Кусумано вважають промислові платформи та екосистемні інновації основними складовими сучасної економіки [70]. Також настійно рекомендується аналіз сучасного стратегічного управління, особливо в контексті технологічних змін, проведений Грандом [71]. Шиллінг підкреслює важливість стратегічного управління технологічними інноваціями для

підприємств, які бажають залишатися конкурентоспроможними, і описує динамічні можливості та нові бізнес-моделі, необхідні для цифрової трансформації бізнесу [73].

Підсумовуючи, роботи авторів підкреслюють, що інтеграція стратегічного управління з інноваціями дозволяє компаніям адаптуватися до нестабільності ринку, використовувати нові можливості та забезпечувати довгострокову стійкість, що є ключовим для успіху у цифрову еру.

Стратегічне управління – це процес планування та реалізації довгострокових цілей організації для досягнення конкурентних переваг на ринку. В умовах цифрової економіки роль стратегічного управління розширюється – воно визначає шляхи для впровадження інновацій, спрямованих на збереження та розвиток конкурентних позицій. Інновації ж стали невід’ємною складовою стратегічного управління, оскільки дозволяють компаніям розвивати свої продуктово-сервісні лінійки, знаходити нові ринкові можливості та ефективніше використовувати наявні ресурси [38].

Великі компанії використовують інновації для формування унікальних стратегій і забезпечення глобального охоплення. Amazon активно інвестує в інноваційні технології, такі як штучний інтелект і хмарні обчислення, що дозволяє компанії пропонувати персоналізовані послуги клієнтам та оптимізувати операційні процеси. Alibaba, у свою чергу, використовує стратегічні інновації для розвитку нових бізнес-моделей, таких як електронна комерція та фінансові технології, що дозволяє їй залишатися лідером у своїй галузі та успішно розширювати свій вплив на міжнародному рівні [29].

Сучасне стратегічне управління підприємствами базується на принципах сталого розвитку, що забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Зростання прибутку, як показник успішного впровадження інновацій, відіграє вагомий роль у забезпеченні стратегічного розвитку компаній. Прибуток дозволяє підтримувати фінансову стабільність підприємства та виступає джерелом внутрішніх інвестицій, що спрямовуються на трансформацію ідей у конкретні інноваційні рішення.

У широкому розумінні інновація може розглядатися як будь-яке нестандартне новітнє рішення, яке сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Проте самі по собі інновації не виникають спонтанно. Вони стають результатом цілеспрямованої, систематичної та наполегливої роботи, що підтверджується дослідженнями П. Друкера. Його підхід залишається актуальним і в умовах сучасної економіки, оскільки базується на фундаментальних принципах інноваційного процесу [37].

Інший класичний підхід до розуміння інновацій розробив австрійський економіст Й. Шумпетер. Він запропонував п'ять основних типів інновацій, які охоплюють різні частини підприємницької діяльності [26]:

- створення нових продуктів – виробництво товарів або послуг, що раніше не існували на ринку, або радикальне покращення їхніх характеристик;
- запровадження нових методів виробництва – використання передових технологій або нових бізнес-процесів, які підвищують продуктивність праці та ефективність виробництва;
- освоєння нових ринків збуту – вихід підприємства на нові регіональні, національні чи міжнародні ринки, навіть якщо ці ринки існували раніше;
- використання нових джерел сировини – впровадження альтернативних ресурсів або постачальників, що знижує витрати та підвищує ефективність бізнесу;
- розвиток нових організаційних структур – реорганізація управління компанією, впровадження нових бізнес-моделей або методів управління.

Сучасний розвиток економіки, що супроводжується активною цифровізацією, екологічними викликами та глобалізацією, вимагає нових підходів до інноваційного менеджменту. Окрім традиційних технічних і продуктових інновацій, сучасні підприємства активно впроваджують відкриті інновації, що передбачають тісну співпрацю з зовнішніми партнерами, стартапами та науковими установами.

Також важливим трендом стала зростаюча роль соціальних та екологічних інновацій, які сприяють сталому розвитку та відповідальному веденню бізнесу. Компанії, що впроваджують такі інновації отримують економічні вигоди та підвищують свою репутацію та довіру з боку суспільства.

Інновації стали невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, забезпечуючи його конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток. Успішне впровадження інновацій вимагає чіткого стратегічного підходу, ефективного використання ресурсів та врахування потреб ринку. Сучасні компанії мають орієнтуватися на відкриті інновації, цифровізацію та сталий розвиток, що дозволить їм зберігати лідерські позиції в умовах динамічного бізнес-середовища.

1.2. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

У сучасному бізнес-середовищі зростає потреба в нових методологіях управління. Методології дозволяють компаніям здійснювати ретельну та систематичну оцінку свого теперішнього та майбутнього стану, тим самим сприяючи розробці ефективних та дієвих механізмів для впровадження інновацій. Водночас, досягнення запланованих показників діяльності вимагає інтеграції управлінських впливів. Незважаючи на велику кількість теоретичних розробок у сфері управлінського розвитку, питання імплементації на рівні суб'єктів господарювання залишається відкритим.

Зокрема, чітко не визначено місце і роль стратегічного управління розвитком у загальній системі управління підприємством. Відсутній організаційний механізм управління потенціалом основного корпусу підприємства, а процес прийняття рішень стає інтуїтивним та позбавленим обліково-аналітичного обґрунтування.

Протягом понад двох десятиліть Україна перебуває у процесі становлення ринкової економіки та трансформації господарських відносин. Втім, незважаючи на тривалу реформу, ринковий механізм досі не набув статусу ефективного інструмента регулювання економічних процесів. Слід відзначити недосконалість та непослідовність макроекономічної політики держави, а також недостатній рівень розвитку управлінських інструментів на рівні суб'єктів господарювання.

Діяльність вітчизняних підприємств усе ще характеризується впливом залишків командно-адміністративної системи, що проявляється у пріоритетності виробничої функції над іншими, орієнтації на централізоване фінансування та маркетинг, знеособленому підході до людського ресурсу, низькій інноваційній активності, а також фокусі на вирішенні поточних проблем замість стратегічного розвитку. Упродовж періоду економічних перетворень у межах окремих підприємств сформувалась значна кількість напрямів управлінської діяльності, які охоплюють як функціональні сфери (виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом тощо), так і процеси, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Водночас, вони часто характеризуються неузгодженістю, дублюванням функцій, неефективним використанням ресурсів і конфліктами між структурними підрозділами.

Існує необхідність інтеграції управлінських функцій задля підвищення загальної ефективності розвитку підприємств, а також для концентрації ресурсів у стратегічно важливих сферах. Формування системи управління інноваціями та розвитком дозволяє гармонізувати діяльність усіх функціональних підрозділів, об'єднавши їх зусилля в межах єдиного стратегічного підходу.

Незважаючи на наявність численних наукових досліджень щодо впровадження новітніх управлінських концепцій, питання удосконалення механізмів реалізації управлінських рішень у контексті розвитку підприємств залишається відкритим. Потребує подальшого вивчення ефективність

управлінських інструментів, рівень їх взаємодії та впровадження в рамках розробки управлінських систем.

Управління інноваційним розвитком має заходи, спрямовані на побудову майбутніх моделей функціонування підприємства та перехід до них із поточного стану. Згідно з позицією Калінеску Т.В., «бізнес без перспектив розвитку – це не бізнес, а набір активів із зобов'язаннями» [24]. Інноваційне управління, на відміну від операційного, менш орієнтоване на рутинні процеси та значно більше залежить від креативності. Воно має враховувати динаміку зовнішнього середовища, відповідати стратегічним орієнтирам та бути невід'ємною, хоч і автономною, складовою системи управління.

У контексті управління розвитком підприємства як системи, що покликана задовольняти потреби суб'єкта господарювання, доцільно застосовувати наступні положення:

- здатність підприємства забезпечувати реалізацію інтересів стейкхолдерів визначається через показники доданої вартості, рівень виконання фінансових зобов'язань, структуру розподілу заробітної плати, податків і прибутку;
- розвиток підприємства розглядається як процес формування потенціалу, що відповідає стратегічним інтересам власників, працівників і держави, а інноваційні ресурси утворюються в результаті розподілу корпоративного доходу;
- необхідно використовувати можливості взаємодії між мікро- та макрорівнями управління – зокрема, синергію між менеджментом підприємств та державними інституціями;
- доцільним стає розвиток міжорганізаційної співпраці, в тому числі формування економічних кластерів.

Концепція управління адаптивним розвитком, передбачає стратегічно орієнтовану діяльність керівництва підприємств, яка забезпечує цілеспрямовану зміну параметрів, характеристик і структури соціально-економічних систем у відповідь на зовнішні виклики. При цьому варто

наголосити на пріоритеті стратегічного мислення та передбачуваності управлінських рішень.

Відповідно до концептуального підходу Шипуліної В. С., інноваційне управління розвитком підприємства розглядається як циклічний процес, що включає п'ять ключових функцій:

- цілевстановлення;
- прогнозування (планування);
- організаційна координація;
- стимулювання та активізація;
- моніторинг [67].

На основі цього підходу розкривається зміст відповідних управлінських функцій у контексті стратегічного корпоративного розвитку.

Сутність удосконалення механізму управління інноваційним розвитком полягає у формуванні інтегрованої системи знань та досвіду підприємства, що сприяє зменшенню рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень. Цього можна досягти шляхом систематичного збору, аналізу та оцінювання інформації з використанням методів економічного аналізу. У такий спосіб створюється основа для формування стійкої конкурентної переваги підприємства. У таблиці 1.1. представлено зміст управлінських функцій у контексті розвитку підприємства.

Таблиця 1.1.

Зміст основних функцій управління в контексті розвитку підприємства

Функція управління	Зміст процедур
Цілевстановлення	Визначення стратегічних та тактичних орієнтирів розвитку і функціонування підприємства.
Прогнозування	Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, обґрунтування програм і проєктів розвитку.
Організація	Формування принципів і механізмів трансформаційних змін, розподіл зон відповідальності, створення команд і підрозділів розвитку.

Продовження таблиці 1.1.

Стимулювання	Впровадження системи мотивації для персоналу та зацікавлених сторін з метою їх залучення до розвитку підприємства.
Моніторинг	Розробка та застосування інструментів моніторингу динаміки розвитку, оцінка результатів, корегування стратегій.

Успішна трансформація української економіки на ринкових засадах вимагає ефективного управління на рівні суб'єктів господарювання. Вирішальне значення при цьому має здатність підприємств формувати й реалізовувати внутрішній потенціал розвитку.

Під управлінням економічним розвитком підприємства слід розуміти процес формування та використання сприятливих умов для реалізації стратегічних завдань. Основним елементом цього процесу стає організаційна структура, що визначає передумови, принципи та методи досягнення визначених цілей. Формування системи управління розвитком має ґрунтуватися на визначенні цільових орієнтирів та реалізації функціонального підходу, який дозволяє адаптувати управлінські функції відповідно до потреб підприємства, акцентуючи увагу на інноваційних аспектах розвитку.

Функція управління економічним розвитком виступає невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством. Вона базується на формуванні компетентностей, що відповідають стратегічним потребам бізнесу, й охоплює всі аспекти бізнес-процесів. Ефективність реалізації цієї функції є визначальним фактором для досягнення інноваційного та сталого розвитку.

Інноваційний розвиток підприємства можна розглядати як еволюційний етап організаційного зростання, який, по-перше, спирається на людський капітал, а по-друге – враховує виклики зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє сформувати конкурентні переваги, підвищити адаптивність підприємства й досягти довгострокових цілей. Запровадження стратегічного управління інноваційним розвитком дозволяє підприємству підвищити ефективність функціонування, зберегти ринкові позиції та визначити

оптимальні траєкторії подальшого зростання. Усвідомлення важливості стратегічного розвитку як передумови для збереження конкурентоспроможності та забезпечення високої якості управління є актуальним завданням сучасних підприємств [10, с 39].

Підсумовуючи наукові напрацювання вітчизняних дослідників, слід зазначити, що управління інноваційним розвитком розглядається як підсистема загального менеджменту, спрямована на визначення стратегічних пріоритетів, оптимізацію використання ресурсного потенціалу та забезпечення стабільної продуктивності підприємства. Інформаційне забезпечення управління інноваційним розвитком передбачає формування системи стратегічно орієнтованих облікових і аналітичних даних, що супроводжують процес стратегічного менеджменту.

Таким чином, процес управління інноваційним розвитком у межах інтегрованої системи управління повинен базуватись на формуванні бази знань, що забезпечує збереження, обробку та ефективне використання інформації для прийняття рішень, спрямованих на розвиток економічного потенціалу підприємства. Застосування сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню оперативності управління та ефективності реалізації стратегічних завдань.

1.3. Формування стратегії інноваційного розвитку в стратегічному наборі підприємства

Інноваційний розвиток підприємництва набуває дедалі більшого значення в умовах глобальної економіки, адже інновації дозволяють суб'єктам господарювання підвищити рівень своєї конкурентоспроможності, забезпечити гнучкість у реагуванні на виклики зовнішнього середовища та адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Зокрема, у контексті стрімкого розвитку технологій та виникнення нових бізнес-моделей, підприємствам стає

необхідним впровадження ефективних інноваційних стратегій, які здатні забезпечити довгострокову стабільність та зростання.

Для підприємців України, як і для представників бізнес-середовища в інших країнах світу, актуальною проблемою залишається недостатній рівень розуміння процесу формування інноваційної стратегії розвитку підприємства, а також труднощі, що виникають при адаптації вже існуючих моделей до специфіки національного ринку. У зв'язку з цим, науково обґрунтований підхід до інноваційного розвитку має велике значення, оскільки здатен істотно підвищити ймовірність успіху підприємства [68].

Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства передбачає проходження низки етапів, кожен з яких забезпечує логічну та послідовну реалізацію дій, спрямованих на адаптацію бізнесу до сучасних ринкових умов та впровадження інноваційних змін. Основні етапи: аналіз середовища, визначення напрямів інновацій, розробку плану дій, вибір інструментів реалізації та оцінку результатів (рис. 1.1).

Перший етап розробки інноваційної стратегії полягає у детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, що дозволяє ідентифікувати потенційні можливості розвитку, наявні обмеження та ризики.

SWOT-аналіз виступає інструментом діагностики, за допомогою якого виявляються сильні сторони підприємства (які можуть бути використані як переваги), слабкі сторони (які потребують вдосконалення), а також можливості та загрози, що виникають із зовнішнього середовища. Застосування цього методу дає змогу об'єктивно оцінити конкурентні позиції підприємства та сформулювати базу для стратегічного планування.



Рис. 1.1. Етапи формування інноваційної стратегії підприємства.

PEST-аналіз охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу, які можуть визначати як позитивні, так і негативні тенденції для реалізації інноваційної стратегії. Зокрема, зміни у державному регулюванні, економічна нестабільність, трансформація соціальних уподобань або технологічні прориви можуть істотно вплинути на стратегічний вибір. Наприклад, аналіз зовнішнього середовища може виявити зростаючий попит на екологічно чисту продукцію, що створює умови для розвитку «зелених» інновацій, таких як екологічна упаковка або використання біорозкладних матеріалів [15].

На другому етапі здійснюється конкретизація пріоритетних напрямів інноваційного розвитку з урахуванням галузевої специфіки підприємства,

його ресурсного забезпечення, рівня конкурентоспроможності та позиціонування на ринку.

Продуктові інновації передбачають створення нових товарів або суттєве удосконалення наявних, що спрямовано на розширення ринкової частки або вихід на нові сегменти. Наприклад, запровадження нових функцій товару, які підвищують його споживчу цінність.

Процесні інновації полягають у модернізації виробничих і управлінських процесів, зокрема автоматизації, цифровізації або оптимізації ресурсного використання, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність.

Маркетингові інновації зосереджені на розробці нових підходів до просування продукції, комунікації зі споживачами та вивченні їхньої поведінки із застосуванням сучасних інструментів, таких як big data, таргетинг, персоналізація.

Організаційні інновації передбачають зміни у структурі управління підприємством, формуванні інноваційної культури, впровадженні гнучких моделей організації праці, дистанційної роботи тощо. Наприклад, великі компанії можуть зосередити зусилля на створенні нових екологічних продуктів, тоді як ІТ-стартапи – на оптимізації внутрішніх процесів і підвищенні гнучкості [23, с. 51].

На третьому етапі вимагається побудова чіткого плану дій та визначення інструментів, які сприятимуть досягненню поставлених цілей:

- дизайн-мислення – методологія, заснована на глибокому розумінні потреб споживачів та спрямована на створення ефективних рішень через поетапне тестування, емпатію, генерацію ідей та створення прототипів.
- інноваційні кластери – форма кооперації підприємств, науково-дослідних установ та освітніх організацій, яка сприяє обміну знаннями, технологіями та ресурсами, створюючи умови для колективного генерування інновацій.

- стартап-акселератори та інкубатори забезпечують нові компанії доступом до фінансування, експертизи, менторства та навчальних програм, що прискорює реалізацію інноваційних ідей.

- benchmarking – аналіз досвіду провідних конкурентів, що дозволяє підприємству адаптувати перевірені рішення до власної стратегії. Наприклад, компанія у сфері харчової промисловості може застосувати дизайн-мислення для створення інноваційної лінійки продуктів з урахуванням сучасних споживчих уподобань – безцукрових або низькокалорійних товарів [47].

Фінальний етап полягає в оцінці реалізації обраної стратегії через встановлені показники ефективності, які дозволяють здійснити контроль за досягненням стратегічних цілей та необхідність внесення коригувань.

Зворотний зв'язок з клієнтами та працівниками – додаткове джерело інформації щодо доцільності та ефективності стратегії. Наприклад, після запуску нового продукту компанія може проаналізувати обсяги продажів за шість місяців, результати опитування споживачів щодо задоволеності, а також ROI інноваційного проєкту.

З урахуванням сучасних тенденцій динамічного розвитку бізнес-середовища, інтелектуалізації управлінських процесів, посилення ролі інноваційної складової у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, зростання впливу інформаційних потоків, активного розвитку електронної комерції, широкого впровадження економіко-математичних моделей та концепцій ділового моделювання, бізнес-модель доцільно визначати як сукупність структурних елементів, що репрезентують унікальну логіку функціонування підприємства порівняно з конкурентами. Вона ґрунтується на ефективному використанні компетенцій задля оптимального розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів з метою створення продукту або послуги, орієнтованих на задоволення пріоритетних потреб цільових споживачів.

Відповідно, інноваційна діяльність підприємства має розглядатися в контексті структури та змісту реалізованої бізнес-моделі. Її елементами

виступають: сегменти цільових споживачів; типи взаємодії з ними; унікальна ціннісна пропозиція на основі продуктового чи сервісного портфелю; канали доставлення цінності; бізнес-процеси основної діяльності; партнери та активи, які використовуються для створення цінності; а також фінансова модель, що відображає витратну структуру та грошові потоки підприємства [63].

У межах формування бізнес-моделі доцільно виокремити етапи інноваційного процесу, пов'язані з розробкою нових товарів або послуг, як одного з її базових елементів:

- генерація ідеї, розвиток концепції, оцінка доцільності – всебічний аналіз особливостей споживацької поведінки, моніторинг конкурентного середовища, активний пошук нових рішень через методи, як-от мозковий штурм чи категорійний аналіз. Джерелами ідей можуть слугувати споживачі, співробітники підприємства (особливо у відділі збуту), постачальники, партнери з дистрибуції, внутрішні науково-дослідні підрозділи, а також сторонні підприємці, що пропонують новації великим компаніям.
- тестування концепції передбачає перевірку гіпотез і моделей сприйняття потенційного продукту споживачем, з урахуванням якості, цінності та попиту.
- розробка товару – проєктування, інженерні розрахунки, конструювання, підготовку до виробництва.
- тестування товару реалізується через проведення дослідного впровадження в умовах, максимально наближених до ринкових.
- тестування ринку – випробовування продукту у вибраних сегментах ринку для оцінки реакції споживачів, збутового потенціалу та маркетингових стратегій.
- прийняття остаточного рішення- ухвалюється позитивне або негативне рішення щодо доцільності масового запуску продукту на ринок [3, с. 38].

Загальним методологічним підходом до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства вважається визначення співвідношення

між отриманим ефектом (результатом) від впровадження інновацій та витратами, пов'язаними з їх розробленням, виробництвом і споживанням. Економічний ефект від використання інноваційних рішень може проявлятися, з одного боку, через економію, досягнуту внаслідок зниження собівартості продукції або процесу, а з іншого – за рахунок зростання прибутковості, зумовленої покращенням якості інноваційної продукції або послуги [1].

Узагальнено, питання визначення ефективності інноваційної діяльності та вибору найбільш доцільних варіантів впровадження інноваційних рішень зумовлює необхідність дотримання двох ключових умов. По-перше, кінцеві результати від використання інновацій мають істотно перевищувати сукупні витрати, пов'язані з їх створенням, виготовленням і комерціалізацією. По-друге, важливим є проведення порівняльного аналізу отриманих результатів із результатами, що були б досягнуті при реалізації альтернативних, аналогічних за функціональним призначенням, інноваційних варіантів.

Значною мірою метод оцінювання ефективності інноваційної діяльності визначається об'єктом, що підлягає оцінці. У якості таких об'єктів можуть виступати різні типи інновацій, серед яких:

- інновації у засобах і знаряддях праці (у тому числі нові, реконструйовані або модернізовані виробничі засоби);
- інновації у предметах праці, що охоплюють нові види сировини, палива, матеріалів, джерел енергії;
- інновації у сфері кінцевого споживання, пов'язані з випуском нових або вдосконалених товарів широкого вжитку;
- інновації в технологічних процесах, спрямовані на підвищення ефективності, автоматизацію, зниження витрат або покращення якості;
- інноваційні підходи до організації виробництва, праці та управління, включаючи модернізацію управлінських методик і організаційних структур;
- інноваційний проєкт як комплексний об'єкт оцінювання, що охоплює всі вищенаведені компоненти у системному вимірі [11].

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності повинно враховувати не лише економічні результати, а й ширший контекст стратегічних цілей підприємства, особливості середовища, характер інновацій та відповідні ризики.

Таким чином, інноваційна стратегія підприємства є багаторівневою системою, що потребує чіткої логіки формування, науково обґрунтованих підходів та постійного моніторингу результатів. Її реалізація сприяє формуванню конкурентних переваг, підвищенню адаптивності бізнесу до змін у зовнішньому середовищі та досягненню стратегічних цілей розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Базою дослідження було обране промислове підприємство ТОВ «Дніпрометиз ТАС» найбільший в Україні виробник і постачальник дроту та секційних огорож. Основний вид діяльності – холодне волочіння дроту з повним циклом виробництва. Юридична адреса ТОВ «Дніпрометиз ТАС»: 49000, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Слобожанський, будинок, 20.

Історія підприємства бере свій старт 1890 року, коли Акціонерне Товариство металевих заводів німецького промисловця Бернарда Гантке організувало металевий завод в Катеринославі (нині – Дніпро) в сел. Кайдаки. На заводі працювало 550 чоловік робітників і 20 службовців. Привід верстатного устаткування здійснювався паровими двигунами потужністю 350 кінських сил. Освітлення було електричне.

Через 12 років завод був викуплений німецьким товариством російської залізної промисловості. На той час завод випускав 900 тисяч пудів (14 400 тон) цвяхів, болтів і дроту в рік. У 1910 році підприємство, з найменуванням «Проволочно-цвяховий завод» товариства російської залізної промисловості (ОРКП), почав випускати продукцію (дріт, цвяхи, болти, гайки і залізничний кріплення). Тому народження Нижньодніпровського заводу металовиробів слід вважати з квітня 1910 року. У перший рік свого існування проволочно-цвяховий завод виробив 1600 тон продукції.

Внаслідок війни з Німеччиною, завод в інтересах держави був секвеструвати царським урядом. У період війни, на заводі було організовано виробництво військової продукції.

Після лютневої революції 1917 року Тимчасовий уряд продав завод акціонерному товариству південноруських металургійних заводів, але вже в січні 1918 року завод був націоналізований Радянською владою. В червні 1921 року, завод як державне підприємство, входить до складу тресту «Югосталь». У 1922 році завод отримав назву «Завод імені Карла Лібкнехта».

В 1939 році зі складу «Заводу ім. Карла Лібкнехта» виділено метизне виробництво і передано в систему Главметиза як «Нижньодніпровський завод металевих виробів», який виробляв в той період 129 тис. тон металовиробів на рік. В 1941 році завод був евакуйований в Магнітогорськ, а після звільнення міста Дніпропетровська від фашистських загарбників, з грудня 1943 р. колектив заводу приступив до його відновлення, реконструкції та будівництва нових цехів.

У 1975 році знову побудований електродний цех. На базі Нижньодніпровського заводу металовиробів і заводу «Червоний Профінтерн» був створений Дніпропетровський метизний завод, перейменований в 1980 році в Дніпропетровське метизне виробниче об'єднання. У цей період підприємство об'єднувало в своєму складі 27 цехів з чисельністю працюючих понад 6 тисяч осіб. За роки свого існування обсяг виробництва метизів в об'єднанні виріс в 5 разів.

З березня 1994 року державне підприємство «Дніпропетровське метизне виробниче об'єднання» наказом № 89 Міністерства промисловості України було перетворено в акціонерне товариство відкритого типу, засновником якого стало Міністерство промисловості України. 30 червня 1995 року видано свідоцтво про реєстрацію відкритого акціонерного товариства «Дніпропетровське виробниче об'єднання металевих виробів» (ПАТ «Дніпрометиз»), в якому відсутня пакет акцій, що належать державі. У наступні роки на підприємстві проведено реконструкцію цеху металопокриття: встановлений новий високопродуктивний агрегат оцинкування дроту, реконструйована ділянка колючого дроту з установкою імпортного обладнання, освоєно виробництво металевої фібри.

На сьогоднішній день підприємство має широку виробничу лінійку метизної продукції для реалізації проєктів для оптових покупців. Безліч категорій і великий вибір товарів. Компанія реалізує дроти, секційні огорожі, інженерні загородження, цвяхи, плінти та сітки сталеві, електроди та ін.

Мета діяльності ТОВ «Дніпрометиз ТАС» – забезпечення стійкого виробничо-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках металевої продукції, зокрема сталевих дроту, метизів та комплектуючих, шляхом впровадження інновацій, підвищення якості продукції та дотримання екологічних і соціальних стандартів. Мета реалізується через стратегічний підхід до управління виробництвом, ресурсами, персоналом та науково-технічним потенціалом, орієнтований на досягнення лідерських позицій у своїй галузі.

Підприємство ставить перед собою наступні завдання:

- забезпечення високої якості продукції відповідно до національних та міжнародних стандартів;
- впровадження інноваційних технологій у виробництві сталевих виробів;
- раціональне використання природних ресурсів та мінімізація негативного впливу на довкілля;
- розвиток і підтримка ефективної системи контролю якості на всіх етапах виробничого процесу;
- підвищення кваліфікації персоналу та створення безпечних умов праці.
- забезпечення технічного та екологічного моніторингу відповідно до вимог чинного законодавства;
- формування стабільної клієнтської бази та розширення ринків збуту;
- реалізація принципів сталого розвитку, у тому числі екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості.

ТОВ «Дніпрометиз ТАС» позиціонує себе як підприємство з надсучасним обладнанням та широким асортиментом метизної продукції. Якість виготовленої продукції підтверджена сертифікатами:

- сертифікат відповідності ЕН 13479: 2917 на дріт сталевий зварювальний;
- сертифікат на систему менеджменту якості на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2015;
- сертифікат відповідності на системи огорож;
- сертифікат на систему менеджменту якості на відповідність національному стандарту ДСТУ ISO 9001:2015.

Виготовлені по екологічно прийнятним технологіям, металовироби відповідають ДСТУ, EN, ТУ. Випробування хімічного складу дроту підтвердило його відповідність директивам Європейського Союзу, які обмежують використання 10 небезпечних речовин. Нові технології виробництва, залучення висококваліфікованих фахівців і послідовний контроль дотримання всіх стандартів на кожному етапі виготовлення гарантують першокласну продукцію. Вся продукція перевірена ОТК і промаркована. Продукція має стабільні фізико-механічні властивості. Нам надано право маркування продукції знаком СЄ.

Варто відзначити, що підприємство має власну лабораторію охорони навколишнього середовища (ЛОНС) та центральну заводську лабораторію. ЛОНС є атестованим підрозділом підприємства (№ 56 у переліку Держпраці), що виконує широкий спектр санітарно-гігієнічних, екологічних та інструментальних досліджень, згідно зі Свідоцтвом про технічну компетентність № ПЧ-07-0/2442-2023 від 18.12.2023 р. Вона функціонує як внутрішній екологічний моніторинг-центр та надає послуги для сторонніх організацій відповідно до сертифікованих процедур. Центральна заводська лабораторія спеціалізується на випробуванні матеріалів, контролі металопродукції та визначенні її фізико-хімічних властивостей. Лабораторія атестована державним підприємством ДП «Дніпростандартметрологія», що

підтверджується Свідоцтвом № ПЧ 06-2/1203-2023 (чинне до 15.11.2026). Наявність двох сертифікованих лабораторій – ЛОНС і Центральної заводської – свідчить про високий технічний, науковий та соціальний потенціал підприємства.

Організаційна структура підприємства – лінійно-функціональна. Підприємство має централізовану форму управління, у якій стратегічні рішення приймаються Генеральним директором і керівництвом верхнього рівня (Наглядова рада, Загальні збори учасників). Більшість підрозділів мають чітке підпорядкування, що свідчить про вертикальну інтеграцію (рис. 2.1.).

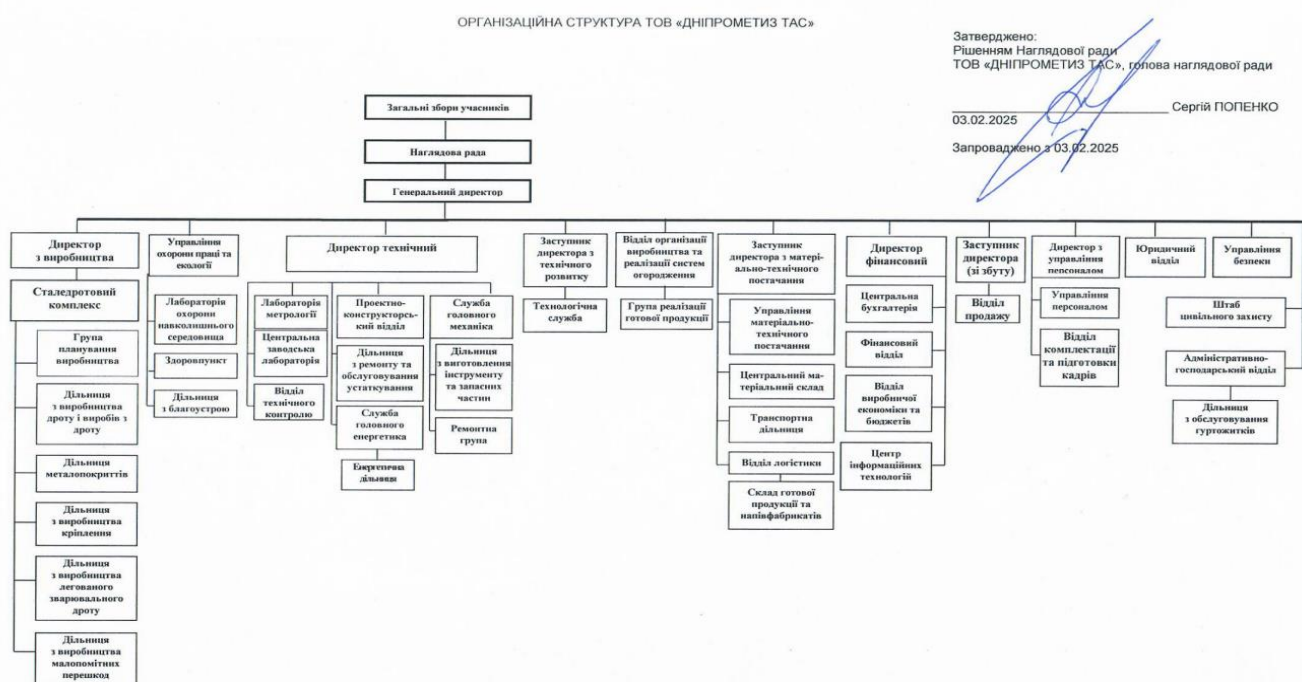


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Дніпрометиз».

Загалом, організаційна структура ТОВ «Дніпрометиз» забезпечує ефективне управління великою промисловою системою з розгалуженими технологічними процесами. Такий підхід є доцільним для підприємств із широким профілем виробництва та високими вимогами до технічного, кадрового й ресурсного забезпечення. Структура оптимально поєднує управлінську ієрархію, функціональну спеціалізацію та технологічну

деталізацію, що створює міцну основу для впровадження інновацій і стратегічного розвитку.

2.2 Дослідження елементів стратегічного управління підприємства ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Для аналізу ефективності роботи ТОВ «Дніпрометиз ТАС», використовуючи його фінансові звіти та баланс, розглянемо основні фінансові показники діяльності заводу та їх зміни протягом часу.

Таблиця 2.1 відображає динаміку фінансових результатів підприємства, зокрема обсяги виручки, витрати, рівень прибутковості та сукупного доходу, що необхідно для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства та його здатність генерувати прибуток у динаміці (рис 2.2.).

Таблиця 2.1.

Основні показники прибутковості за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації	2 474 397	2 677 836	3 285 688	+32.7 %
Собівартість реалізованої продукції	2 187 426	2 399 651	2 843 615	+30 %
Валовий прибуток	235 754	278 185	442 073	+87.5 %
Адміністративні витрати	77 522	99 715	196 897	+153.9 %
Витрати на збут	109 678	127 459	173 243	+57.9 %
Операційний прибуток	89 354	101 412	125 153	+40 %
Чистий прибуток	7 890	9 610	14 197	+79.9 %
Сукупний дохід	6 237	7 900	9 291	+48.9 %

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства

У 2022 році компанія зменшила чистий прибуток у шість разів порівняно з попереднім роком, хоча чистий дохід зріс на 1,1%. У грудні 2023 року ПрАТ «Дніпрометиз» було реорганізовано в ТОВ «Дніпрометиз ТАС». У 2024 році ТОВ «Дніпрометиз ТАС» демонструє суттєве покращення прибутковості порівняно з попередніми роками. Зокрема, спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 32,7 %, що свідчить про розширення обсягів продажу або підвищення цінової політики.



Рис. 2.2. Основні показники прибутковості за 2022-2024 рр.

[зроблено за таблицею 2.2.].

Валовий прибуток зріс майже на 88 %, що відображає ефективніше управління виробничими витратами попри їх абсолютне зростання. Разом із тим, адміністративні витрати зросли майже вдвічі, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням масштабів управлінської діяльності, залученням нових спеціалістів. При цьому прибуток до оподаткування зріс на 40 %, а чистий прибуток – майже на 80 %. Така динаміка свідчить про загальну позитивну тенденцію до підвищення фінансової ефективності. Незважаючи на від'ємний інший сукупний дохід (уцінка активів), підприємство продовжує формувати додану вартість і генерувати прибутковий сукупний дохід, що становить на кінець 2024 року понад 9 млн. грн.

Далі розглянемо таблицю 2.2, де присутні агреговані показники балансу (рис. 2.3).

Спостерігається загальне скорочення обсягу активів підприємства на 6,7 %, що в першу чергу зумовлено зниженням оборотних активів на 11,1 %. Натомість власний капітал підприємства зріс на 11,7 %, що демонструє реінвестування прибутку та зростання капіталізації.

Таблиця 2.2.

Структура активів і зобов'язань за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Усього активів	1 790 687	1 724 036	1 669 025	-6.7 %
Необоротні активи	679 534	659 676	644 855	-5.1 %
Оборотні активи	1 085 087	1 064 068	963 957	-11.1 %
Власний капітал	317 675	345 760	355 051	+11.7 %
Довгострокові зобов'язання	553 062	514 036	436 834	-21 %
Короткострокові зобов'язання	828 513	864 240	877 140	+5.8 %

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства

Варто зазначити, що довгострокові зобов'язання зменшились на 21 %, що вказує на зниження боргового тиску в стратегічній перспективі через часткове погашення та реструктуризацію зобов'язань. У той самий час короткострокові зобов'язання зросли незначно – на 5,8 %, що стало результатом збільшення поточних операцій. Збільшення залишку грошових коштів на кінець року демонструє, що підприємство зберігає контроль над ліквідністю навіть у контексті зростання операційної активності.



Рис. 2.3. Структура активів і зобов'язань за 2022-2024 рр.

[зроблено за таблицею 2.3].

Таблиця 2.3. відображає динаміку руху грошових коштів за основними видами діяльності: операційною, інвестиційною та фінансовою.

Таблиця 2.3.

Рух грошових коштів за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Грошовий потік від операційної діяльності	21 573	20 600	5 345	-75.2 %
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-72 816	-71 502	-54 530	+25.1 %
Грошовий потік від фінансової діяльності	77 525	74 323	55 758	-28 %
Чистий рух грошових коштів за період	25 123	23 421	6 573	-73.8 %

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства

У 2024 році спостерігається суттєве зменшення чистого грошового потоку від операційної діяльності – з 21,5 млн. грн. у 2022 році до лише 5,3 млн. грн. Водночас показник руху коштів від інвестиційної діяльності залишається негативним, однак із тенденцією до покращення: відтік капіталу зменшився на 25,1 %. Грошовий потік від фінансової діяльності також скоротився на 28 %, що, пов'язано зі зменшенням обсягу залучення кредитних ресурсів. Загалом, хоча підприємство зберегло позитивний чистий рух грошових коштів, темпи зростання фінансових ресурсів уповільнилися, що потребує уваги з точки зору планування оборотного капіталу та стратегії реінвестування.

На основі фінансових показників, здійснимо аналітичну оцінку фінансового стану ТОВ «Дніпрометиз ТАС» з урахуванням ключових індикаторів, які відображають ліквідність, фінансову стійкість, ефективність використання основних засобів та рентабельність діяльності підприємства.

Частка основних засобів в активах підприємства становить 36.06%. Понад третина активів підприємства представлена у вигляді матеріальних (фізичних) засобів виробництва, що є характерним для промислових підприємств зі сталими технологічними лініями. Такий рівень вказує на

значний виробничий потенціал і капіталомісткість діяльності. Проте, важливо враховувати ступінь зносу цих засобів і потребу в оновленні. Структура активів демонструє виробничу спрямованість, що є типовим для підприємств галузі металопродукції.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності становить 1.1. Коефіцієнт характеризує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок обігових активів. Значення 1.1 свідчить про мінімально достатній рівень ліквідності: підприємство теоретично може розрахуватися за зобов'язаннями, однак баланс є нестійким – запас ліквідності майже відсутній. Наявна нестійка ліквідна позиція, що потребує контролю грошових потоків і резервів.

Коефіцієнт фінансової залежності – 4.7; коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів: 3.7. Такі значення свідчать про високу залежність від зовнішнього фінансування. Кожна 1 гривня власного капіталу підтримується 3.7 грн. позикових коштів. Маємо ознаку значного кредитного навантаження. Високий рівень фінансової залежності (коефіцієнт > 2) підвищує ризик фінансової нестабільності, особливо за умов коливань ринкових ставок або нестабільності виручки. Варто зазначити, що структура капіталу є ризикованою, доцільно скоротити боргове навантаження через оптимізацію фінансових потоків або рефінансування.

Поточна платоспроможність: –1 181 403. Негативне значення цього показника свідчить про дефіцит оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань, що є тривожним сигналом. Фактично підприємство має проблему з виконанням своїх короткострокових фінансових зобов'язань, що може викликати затримки у платежах, порушення договорів або потребу в короткострокових позиках.

Рентабельність продукції: 11,59 %. Рентабельність понад 10 % – хороший показник для промислових підприємств, особливо в умовах інфляційного тиску, що свідчить про ефективну цінову політику та контроль витрат. Незважаючи на певні фінансові труднощі, продукція підприємства

залишається прибутковою, що забезпечує основу для потенційного фінансового оздоровлення.

ТОВ «Дніпрометиз ТАС» має потужну виробничу базу та рентабельне виробництво, однак стикається з підвищеним борговим навантаженням і нестійкою ліквідністю. Основна загроза – низький рівень поточної платоспроможності та висока залежність від позикових ресурсів.

ТОВ «Дніпрометиз ТАС» послідовно впроваджує інновації в технологічні та організаційні процеси. Кожне рішення щодо введення інновацій розраховане на модернізацію виробничих потужностей та удосконалення системи управління. Завдяки використанню сучасного обладнання та цифрових інструментів, підприємство прагне підвищити ефективність виробництва, скоротити витрати та забезпечити стабільну якість металевої продукції. Значна частина внутрішнього документообігу компанії переведена у електронний формат, що забезпечує оперативний обмін інформацією між виробничими, технічними та адміністративними підрозділами.

У складних умовах повномасштабної війни підприємство не припиняє свою діяльність: працівники забезпечують безперебійну роботу технологічного обладнання, підтримують виробництво на звільнених територіях і в регіонах з підвищеним рівнем загроз. Водночас частина функцій, пов'язаних із плануванням, аналітикою, логістикою та фінансами, виконується дистанційно завдяки наявності цифрової інфраструктури і систем безпечного доступу.

ТОВ «Дніпрометиз ТАС» активно розвиває власну лабораторну базу, що дозволяє не тільки контролювати якість продукції, а й надавати широкий спектр сертифікованих послуг стороннім замовникам. Зокрема, Лабораторія охорони навколишнього середовища проводить гігієнічні та екологічні дослідження відповідно до вимог національного законодавства. Центральна заводська лабораторія, атестована ДП «Дніпростандартметрологія», здійснює спектральні й механічні випробування сталі.

У межах стратегічного бачення ТОВ «Дніпрометиз ТАС» орієнтується на стабільну фінансову модель з оптимізацією ресурсів, підвищенням рентабельності та зниженням боргового навантаження. Підприємство поступово трансформує структуру фінансування: відзначається зменшення довгострокових зобов'язань та збільшення власного капіталу, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. Прибуток, отриманий у 2024 році, був спрямований на реінвестування в модернізацію виробництва та зміцнення оборотного капіталу.

Напрямами розвитку компанії можна відзначити інтеграцію принципів сталого розвитку, розширення переліку високоякісних металовиробів, а також розвиток співпраці з клієнтами в режимі «виробник-партнер». Безперервно відбувається цифровізація – від автоматизації виробничих процесів до впровадження систем енергоменеджменту, аналітики даних і управління якістю.

ТОВ «Дніпрометиз ТАС» бачить своє майбутнє у побудові гнучкої виробничої системи, здатної адаптуватися до викликів часу. Компанія вивчає можливості диверсифікації діяльності через створення нових виробничих ліній, зокрема в сегменті енергетичної металопродукції, логістичних компонентів і конструктивних систем для будівництва. Завдяки високому рівню внутрішньої експертизи, підприємство ефективно виявляє та усуває «вузькі місця» у виробничих і логістичних процесах.

У контексті глобального технологічного розвитку ТОВ «Дніпрометиз ТАС» готується до нових викликів – впровадження принципів «зеленої» металургії, цифрових двійників виробництва та індустрії 4.0. для посилення свої позицій на міжнародному ринку.

Для виявлення стратегічних можливостей розвитку ТОВ «Дніпрометиз ТАС» доцільним буде проведення аналізу його зовнішнього середовища. Металургійна промисловість особливо чутлива до впливу зовнішніх макроекономічних і політичних чинників, які не залежать від самого

підприємства, але здатні визначально змінювати його конкурентне становище, доступ до ресурсів, ринкову динаміку й вартість фінансування.

З огляду на це, PEST-аналіз стане ефективним інструментом оцінки впливу політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів на стратегічне управління компанією. PEST-аналіз дозволить виявити ризики, тренди, можливості для інновацій та розвитку в сучасних умовах повномасштабної війни, енергетичної нестабільності, цифрової трансформації та постійних змін у регуляторному середовищі (табл. 2.4.).

Політичне середовище на сьогоднішній день вважається високоризиковим і має суттєвий вплив на стратегічну діяльність підприємства. Найбільшу загрозу становить триваюча війна, яка прямо впливає на безпеку виробництва, ланцюги постачання та стабільність внутрішнього ринку. Також зростають екологічні вимоги, які у межах євроінтеграційного курсу України – підприємству намагається адаптуватися до сучасного законодавства щодо забруднень, викидів, стічних вод тощо. Бюрократія та корупція продовжують залишатися обмежуючим фактором для інвестицій та швидкої модернізації.

Загалом, політичні фактори створюють складне поле для розвитку. Компанії важливо посилювати юридичну стійкість, прозорість та гнучкість у реагуванні на регуляторні зміни.

Таблиця 2.4.

PEST-аналіз для ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Фактор	Вплив	Вага	Експертна оцінка (1–5)	Середня оцінка	Зважена оцінка
Політичні фактори					
Війна в Україні та окупація частини територій	3	0.3	5, 5, 5, 4, 5	4.8	1.44
Митне регулювання та експортні обмеження	2	0.2	4, 4, 3, 3, 4	3.6	0.72
Бюрократичні бар'єри та корупція	2	0.2	3, 2, 3, 3, 2	2.6	0.52
Державні ініціативи з підтримки промисловості	1	0.1	2, 2, 1, 2, 2	1.8	0.18

Продовження таблиці 2.4.

Екологічне регулювання виробництва	2	0.2	3, 3, 4, 4, 4	3.6	0.72
Економічні фактори					
Інфляція та зміна цін на енергоресурси	3	0.3	5, 4, 5, 4, 5	4.6	1.38
Курсові коливання та нестабільність гривні	3	0.2	4, 5, 5, 5, 4	4.6	0.92
Вартість логістики та постачання	3	0.2	4, 4, 3, 4, 4	3.8	0.76
Падіння платоспроможного попиту всередині країни	2	0.2	3, 3, 3, 3, 2	2.8	0.56
Обмежений доступ до довгострокового фінансування	3	0.1	4, 3, 3, 3, 3	3.2	0.32
Соціально-культурні фактори					
Зростання попиту на сталу й екологічно безпечну продукцію	2	0.3	4, 4, 3, 3, 4	3.6	1.08
Трудова міграція кваліфікованих кадрів	3	0.2	5, 4, 5, 4, 5	4.6	0.92
Рівень освіти і технічної підготовки працівників	2	0.2	3, 3, 4, 4, 4	3.6	0.72
Соціальна відповідальність бізнесу (Sustainability)	2	0.1	3, 3, 3, 3, 2	2.8	0.28
Репутаційні ризики та вимоги до прозорості	1	0.2	2, 3, 2, 2, 3	2.4	0.48
Технологічні фактори					
Автоматизація виробництва та Industry 4.0	3	0.3	4, 5, 5, 4, 5	4.6	1.38
Доступ до сучасного обладнання	3	0.2	4, 3, 4, 4, 4	3.8	0.76
Витрати на технічне обслуговування	2	0.2	3, 3, 3, 2, 3	2.8	0.56
Інноваційна діяльність та R&D	2	0.2	3, 4, 3, 4, 4	3.6	0.72
Розвиток цифрової логістики, контролю якості та аналітики	2	0.1	3, 3, 3, 3, 4	3.2	0.32

Економічне середовище стало нестабільним, але прогнозованим для досвідченого виробника. Зростаюча інфляція, нестабільний валютний курс та підвищення витрат на енергоносії й логістику впливають на собівартість продукції та цінову політику. Падіння купівельної спроможності населення

менше впливає на діяльність ТОВ «Дніпрометиз ТАС», оскільки основна продукція орієнтована на B2B-сектор.

Проте обмежений доступ до довгострокового капіталу ускладнює інноваційні інвестиції та розширення. Економічні умови вимагають постійного моніторингу витрат, адаптації ціноутворення, а також пошуку альтернативних джерел фінансування для модернізації виробництва.

Соціальні зміни мають помірний вплив, але зростаюча увага до якості, екологічності продукції та прозорості бізнесу стає дедалі важливішою. Трудова міграція створює дефіцит кваліфікованих кадрів, що може стримувати виробничі процеси, а отже, компанії потрібно інвестувати в навчання, збереження персоналу й автоматизацію. Позитивно оцінюється потенціал попиту на продукцію, що відповідає сучасним екологічним та безпечним стандартам.

Технології стали джерелом конкурентних переваг для ТОВ «Дніпрометиз ТАС». Автоматизація виробництва, цифровий контроль якості, новітнє лабораторне обладнання – стратегічні напрями, які дають змогу зменшити витрати, підвищити точність, гнучкість і рентабельність.

Водночас витрати на підтримку техніки й модернізацію залишаються високими, а доступ до сучасних R&D-розробок – обмежений. Втім, підприємство має технічну базу для розвитку відповідно до принципів Industry 4.0. Подальші інвестиції в цифровізацію, автоматизацію та інноваційні рішення необхідні для збереження рентабельності та конкурентоспроможності в галузі.

ТОВ «Дніпрометиз ТАС» діє в складному макросередовищі, де політична та економічна нестабільність поєднуються з високими технологічними викликами. Однак саме вони відкривають можливості для глибокої модернізації, цифровізації виробництва та посилення стійкості підприємства.

Результати PEST-аналізу ТОВ «Дніпрометиз ТАС» розглянути в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Політичні фактори	Вага	Економічні фактори	Вага
Війна в Україні та окупація територій	1,44	Інфляція та зміна цін на енергоресурси	1,38
Екологічне регулювання виробництва	0,72	Курсові коливання та нестабільність гривні	0,92
Митне регулювання та експортні обмеження	0,72	Вартість логістики та постачання	0,76
Бюрократичні бар'єри та корупція	0,52	Падіння платоспроможності всередині країни	0,56
Державні програми підтримки промисловості	0,18	Обмежений доступ до довгострокового фінансування	0,32
Соціальні фактори	Вага	Технологічні фактори	Вага
Трудова міграція та дефіцит кваліфікованих кадрів	0,92	Автоматизація виробництва та Industry 4.0	1,38
Попит на екологічну та якісну продукцію	1,08	Доступ до сучасного обладнання	0,76
Рівень освіти і технічної підготовки працівників	0,72	Інноваційна діяльність та R&D	0,72
Соціальна відповідальність бізнесу	0,28	Витрати на технічне обслуговування	0,56
Репутаційні ризики та вимоги до прозорості	0,48	Розвиток цифрової логістики, контролю якості та аналітики	0,32

Наочно вага кожного з факторів відображена на рисунку 2.3.

Результати узагальнення за групами PEST-факторів свідчать про практично збалансований, але різноспрямований вплив зовнішнього середовища на стратегічне управління компанією. Найбільший вплив мають економічні фактори (3.94), що зумовлено високою волатильністю валютного ринку, інфляційними процесами, зростанням вартості енергоресурсів і обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Саме ці чинники безпосередньо формують операційні витрати, цінову політику та фінансову стабільність підприємства.

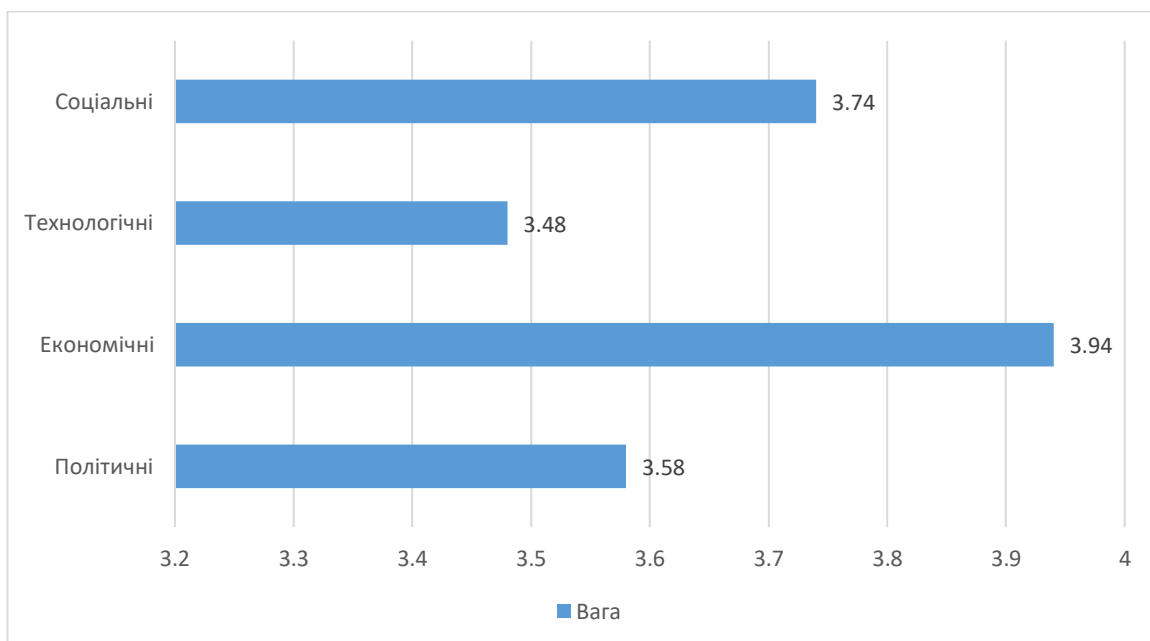


Рис. 2.3. Вага впливу політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів на стратегічне управління компанією ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Соціальні фактори (3.74), зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів і зміни у споживчих очікуваннях щодо якості та екологічності продукції, також мають значний вплив. Вони формують потребу в модернізації HR-підходів, підтримці іміджу відповідального роботодавця та бренду постачальника якісної продукції.

Політичні фактори (3.58) продовжують чинити сильний тиск, передусім через воєнні дії, регуляторні ризики та складну систему митного й екологічного контролю. Цей блок факторів вимагає від компанії гнучкості, оперативної реакції та стратегій мінімізації політичних ризиків.

Технологічні фактори (3.48) мають трохи нижчу питому вагу, однак залишаються важливими в контексті довгострокового розвитку. Технологічні фактори визначають можливість підприємства залишатися конкурентоспроможним завдяки автоматизації, цифровізації, інноваційним підходам у контролі якості та гнучкому виробництву.

Таким чином, війна, макроекономічна нестабільність, інфляція та технологічна модернізація мають найбільшу вагу та повинні бути у фокусі стратегічного управління. Соціальні аспекти, особливо дефіцит кадрів і зміна очікувань споживачів, також набувають ваги, що формує потребу в гнучкій HR-стратегії та оновленні продуктового підходу.

В умовах воєнного часу, економічної нестабільності, змін ринкових запитів і технічних викликів проведення SWOT-аналізу допоможе:

- виявити конкурентні переваги;
- визначити критичні зони ризику;
- спрогнозувати дії на основі взаємозв'язку внутрішнього потенціалу і зовнішніх факторів.

Завдяки SWOT-аналізу оцінимо внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть впливати на її подальший розвиток (табл. 2.6.). Саме цей метод дає змогу вибудувати стратегію з урахуванням реальних умов функціонування підприємства. Такий підхід особливо актуальний для виробничого підприємства з розгалуженою інфраструктурою, де стратегії розвитку мають ґрунтуватися не лише на фінансових показниках, а й на технологічній гнучкості, адаптації до ринку та інвестиційній привабливості.

Таким чином, ТОВ «Дніпрометиз ТАС» має значний виробничий та технічний потенціал, який забезпечує його стійкість навіть в умовах глибокої зовнішньої турбулентності. Підприємство володіє потужностями, які можуть бути ефективно використані для розширення на нові ринки, у тому числі – міжнародні. Проте стратегічна перевага буде досягнута лише за умови подолання внутрішніх слабких місць, насамперед у сферах енергозабезпечення, маркетингу та кадрової політики.

Зовнішні можливості – як-от державні та донорські програми підтримки бізнесу, цифровізація процесів і глобальна реструктуризація ланцюгів постачання – створюють реальне вікно для розвитку. Водночас загрози з боку

війни, нестабільності валютного ринку та зростання конкуренції потребують превентивного управління ризиками та гнучких стратегічних рішень.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Сильні сторони	Можливості
1. Високий рівень технічного оснащення (сучасні лінії, лабораторії, автоматизація)	1. Можливість модернізації виробництва за підтримки міжнародних програм або грантів
2. Наявність атестованих лабораторій (в тому числі ЛОНС, ЦЗЛ)	2. Розширення ринків збуту, включаючи міжнародні замовлення через платформу Made in UA
3. Широкий асортимент продукції для промисловості, будівництва, енергетики	3. Інвестиції у персонал, технологічне навчання та розвиток управлінських кадрів
4. Стабільний фінансовий результат навіть в умовах війни	4. Доступ до ринку оборонного замовлення (металопродукція подвійного призначення)
5. Впроваджена система контролю якості та сертифікації	5. Цифровізація логістики, документообігу та виробничих процесів
6. Впізнаваність бренду на ринку СНД та в Україні	6. Вихід на ринки країн ЄС через адаптацію продукції до екологічних та технічних стандартів
Слабкі сторони	Загрози
1. Висока енергозалежність виробництва, вразливість до зростання тарифів	1. Економічна нестабільність, інфляція, проблеми з логістикою та імпортними комплектуючими
2. Часткова залежність від сировини імпортного походження	2. Ризик перебоїв у роботі через енергетичні удари або обстріли
3. Недостатній розвиток маркетингової стратегії та цифрових каналів просування	3. Посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку дешевших постачальників з-за кордону
4. Обмежена участь у міжнародних тендерах через бюрократичні або процедурні бар'єри	4. Трудова міграція фахівців, складність у залученні молодих технічних кадрів
5. Відсутність вертикальної інтеграції (власної сировинної бази)	5. Підвищення екологічних вимог, витрат на сертифікацію та модернізацію відповідно до європейських норм

2.3. Аналіз управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Проведений аналіз дозволив дослідити вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Дніпрометиз ТАС», а також виявити його сильні та слабкі сторони, стратегічні можливості та ризики. Водночас були виявлені чинники, що прямо впливають на здатність підприємства до інноваційних змін та адаптації до викликів сучасної економіки. Зокрема, особлива увага у стратегічному управлінні має бути приділена інноваціям – як внутрішньому джерелу підвищення конкурентоспроможності, технологічної гнучкості, рентабельності виробництва та відповідності екологічним стандартам.

У світлі аналізу, що вже проведений, можна стверджувати, що саме інноваційний розвиток виступає центральним вектором забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах війни, економічної волатильності та технологічної трансформації галузі. ТОВ «Дніпрометиз ТАС» вже здійснює низку інноваційних кроків: модернізація лабораторної бази, впровадження автоматизованих систем управління якістю, цифровізація документообігу та контроль виробничих процесів. Водночас, щоб визначити глибину, потенціал і керованість інноваційного розвитку, необхідно провести оцінку інноваційного потенціалу підприємства та проаналізувати, як саме здійснюється управління цим процесом у стратегічному контексті.

Для об'єктивної оцінки інноваційного розвитку ТОВ «Дніпрометиз ТАС» були відібрані показники, які прямо або опосередковано відображають інноваційну активність підприємства, його ресурсну базу та результативність впровадження новацій (табл. 2.7.).

Всі дані були узяті або розраховані на основі офіційної фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки. Оцінка кількості зайнятих у сфері інновацій базується на штатних позиціях працівників, що працюють у сфері якості, метрології, хімічного аналізу, антикорозійних випробувань, а також тих, хто бере участь у впровадженні нових технологічних процесів (цинкування, дротова продукція зі зміненою характеристикою, адаптація стандартів ЄС тощо).

За результатами аналізу динаміки показників інноваційної діяльності ТОВ «Дніпрометиз ТАС» у 2022–2024 роках можна зробити висновок про помірний, але стійкий розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Збільшення кількості працівників, задіяних у лабораторному та технічному контролі, свідчить про посилення уваги до впровадження нових технологій і контролю якості. Попри загальне зменшення вартості основних фондів, підприємство активно оновлює обладнання, що вважається ознакою вибіркової, цільової модернізації, що відповідає сучасним стратегіям ощадного інвестування.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників управління інноваційним розвитком ТОВ
«Дніпрометиз ТАС» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
Чисельність працівників підприємства загалом, осіб	~775	~980	~1015	+240	+30,97 %
Число зайнятих у сфері техконтролю, лабораторій, інновацій, осіб	7	9	12	+5	+71,42 %
Обладнання лабораторне та виробничо-дослідне, тис. грн	6000	6700	6850	+850	+14,16 %
Обладнання виробничо-технологічного призначення, тис. грн	967 238	967 238	967 238	0	0 %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	641 409	621 309	601 903	–39 506	–6,16 %
Новозапроваджені основні засоби, тис. грн	621	653	697	+76	+12,23 %
Дохід від реалізації інноваційної продукції (з удосконаленням) тис. грн	6200	6000	5280	–920	–14,83 %
Загальний чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2 474 397	2 677 836	3 285 688	+811 291	+32,78 %
Інвестиції в навчання персоналу, тис. грн	~300	~350	~480	+180	+60 %

Зростання витрат на навчання персоналу показує, що компанія розвиває інтелектуальний капітал, необхідний для впровадження нових технологій, автоматизації та цифрових рішень у виробництві. Незначне зниження доходу від реалізації вдосконаленої продукції може бути пов'язане із циклічністю замовлень, адаптацією ринку до нових характеристик продукції або зниженням зовнішнього попиту. Водночас, завдяки сталому загальному доходу та високій рентабельності продукції (11,59 %), підприємство не втрачає фінансову основу для продовження інноваційних перетворень.

Для об'єктивного розуміння рівня організації інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «Дніпрометиз ТАС», доцільним буде застосування якісної діагностики управлінських та організаційних механізмів через модель ранжування функціональних блоків інноваційного управління.

Оцінювання здійснювалося за принципом функціонального аналізу елементів інноваційної екосистеми підприємства: від кадрової та технічної спроможності до інтеграції у зовнішні інституційні контексти.

Ранжування відбувалося за чотирирівневою шкалою:

- 0 балів – відсутність елементу або його повна нефункціональність;
- 1 бал – наявність у мінімальній, епізодичній формі, без належної реалізації;
- 2 бали – системна, але обмежена діяльність із потенціалом розвитку;
- 3 бали – розвинений, інтегрований функціональний блок, що впливає на загальну стратегічну динаміку.

Оцінка функціональних блоків стратегічної інноваційної активності ТОВ «Дніпрометиз ТАС» відображена на рис. 2.4.

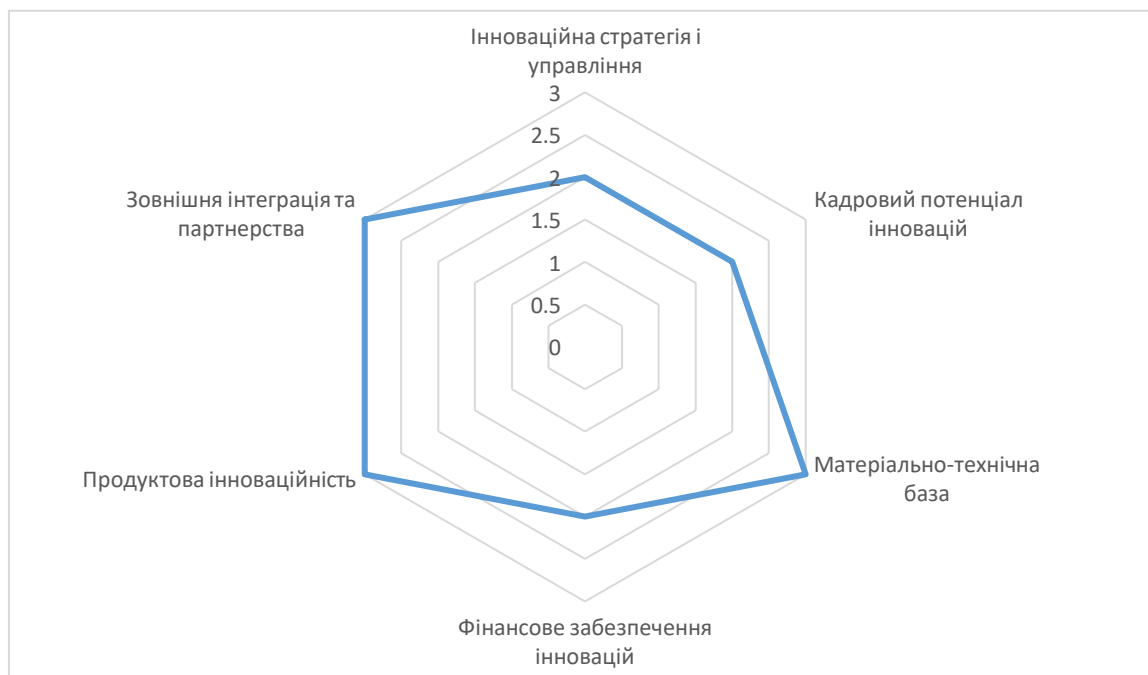


Рис. 2.4. Відображення результатів оцінки стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ «Дніпрометиз ТАС».

1. Інноваційна стратегія і управління – 2 бали. На підприємстві простежується загальна орієнтація на оновлення виробничих потужностей та технологій. Водночас відсутня системна стратегія інноваційного розвитку як окремий управлінський документ, що обмежує можливості довгострокового планування. Всі дії мають переважно оперативно-реактивний характер.

2. Кадровий потенціал інновацій – 2 бали. Хоча на підприємстві функціонують кваліфіковані лабораторії (ЦЗЛ, ЛОНС), кадрове забезпечення інноваційної діяльності обмежене. Молоді спеціалісти залучаються рідко, система наставництва не є формалізованою, а участь персоналу у творчих або дослідницьких проєктах залишається на низькому рівні. Програми професійного розвитку присутні, проте їхня глибина поки недостатня.

3. Матеріально-технічна база – 3 бали. Підприємство володіє високорозвиненою виробничою інфраструктурою, оснащеною сучасними технологіями: лінії для цинкування, антикорозійні випробувальні установки, лабораторне обладнання для аналізу хімічного складу металів. Обладнання

систематично оновлюється, що створює міцну основу для подальших інновацій.

4. Фінансове забезпечення інновацій – 2 бали. Інвестиції в нове обладнання та технічну модернізацію здійснюються, проте фінансування інновацій носить переважно точковий характер. Витрати на НДДКР не виділяються окремо, участь у венчурному або грантовому фінансуванні наразі не зафіксована. Підприємство орієнтується здебільшого на самофінансування.

5. Продуктова інноваційність – 3 бали. ТОВ «Дніпрометиз ТАС» регулярно виводить на ринок вдосконалені зразки продукції, зокрема сталеві дроти з новими характеристиками міцності, гнучкості, корозійної стійкості. Частина продукції адаптована до вимог європейських стандартів.

6. Зовнішня інтеграція та партнерства – 3 бали. Останні роки підприємство активно розвиває зовнішні зв'язки, зокрема – сертифікаційні, інспекційні та лабораторні партнерства. Ведеться співпраця з контролюючими органами, екологічними інституціями, участь у галузевих ініціативах та налагоджений діалог із клієнтами-замовниками в частині технічних рішень.

Загальна оцінка управління інноваційною діяльністю ТОВ «Дніпрометиз ТАС» демонструє середній рівень організаційної спроможності, із чітко вираженими сильними сторонами – кадри, техніка, екологія, продукт – та стратегічними прогалинами, що полягають у відсутності зовнішніх партнерств, грантової активності, а також цілісної інноваційної стратегії.

Для більш обґрунтованого уявлення про рівень інноваційного стратегічного управління на підприємстві був проведений аналіз показників, що відображають якісний стан функціонування інноваційної системи компанії (табл. 2.8.).

1. Інтелектуальна власність ($K_{ic} = 0,018$).

Незважаючи на те, що патенти або ліцензії не зареєстровані публічно, підприємство, використовує власні технічні розробки, комерційні ноу-хау, які не оформлені як об'єкти ІВ. Це типово для виробничих компаній, що

оптимізують витрати на реєстрацію, зберігаючи «внутрішню закриту інновацію».

Таблиця 2.8.

Динаміка показників інноваційного розвитку ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Показник	2022	2023	2024	Δ (приріст)	Оцінка стратегічного вектора
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю (Кіс)	0,014	0,015	0,018	+0,004	Ближче до послідовника
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДР/ДКР (Кпр)	0,03	0,035	0,045	+0,015	Стійкий середній рівень, зростаючий тренд
Коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР (Кнв)	0,04	0,05	0,06	+0,02	Розширення лабораторної інфраструктури
Коефіцієнт освоєння нової техніки (Кот)	0,27	0,29	0,36	+0,09	Технологічна активність, перехід до лідера
Коефіцієнт освоєння нової продукції (Квп)	0,36	0,39	0,45	+0,09	Орієнтація на адаптивні інновації
Коефіцієнт інноваційного зростання (Кіз)	0,04	0,04	0,08	+0,04	Поступове нарощування частки інновацій у доході

2. Кадрова інженерна база (Кпр = 0,045).

На підприємстві функціонує потужна команда фахівців лабораторного, метрологічного, технічного напрямів, частина з яких фактично виконує НДР-роль у рамках прикладних розробок, удосконалення технологій і контролю якості. Тренд зростання кількості технічного персоналу – очевидний.

3. Майнова інфраструктура інновацій (Кнв = 0,06).

Обладнання, – спектральні установки, антикорозійні камери, стенди для випробувань міцності та зносостійкості – дає змогу проводити внутрішні тести та прототипування, навіть без окремого R&D-відділу.

4. Освоєння нової техніки (Кот = 0,36).

Підприємство постійно оновлює технічний парк: лінії гарячого та холодного цинкування, нові дровові машини, модернізація газоочисного обладнання, що підтверджує перехід від «реактивної модернізації» до стратегічної оновленості.

5. Продуктові інновації (Квп = 0,45).

Номенклатура продукції поступово розширюється та ускладнюється, враховуючи зміну вимог ринку. Нові позиції дроту, вдосконалення цинкового покриття, зміни характеристик міцності – це приклади постійного оновлення продуктового портфелю.

6. Загальний індекс інноваційного зростання (Кіз = 0,08).

У загальній структурі доходу інноваційна продукція поки що не формує домінуючу частку, однак фіксується стабільне зростання прибутку саме від удосконалених сервісів і нових технологій обробки.

На рис. 2.5. відображена динаміка показників інноваційного розвитку ТОВ «Дніпрометиз ТАС».

Індекс інноваційного розвитку ТОВ «Дніпрометиз ТАС» у 2024 році продемонстрував зростання на 0,032 (або +23,4 %), що свідчить про поступове зміцнення інноваційної активності підприємства.

Найбільший внесок у це зростання зробили:

- освоєння нової техніки (+0,09);
- розширення нової продукції (+0,09);
- зростання інноваційного доходу (+0,04);

Утримання цієї динаміки потребує подальшого формалізованого підходу до інтелектуальної власності та посилення внутрішньої НДДКР-функції. ТОВ «Дніпрометиз ТАС» демонструє перехідну модель від послідовника до інноваційно-орієнтованого лідера, зі стійкими ознаками системного підходу до:

- оновлення обладнання;
- професійного зміцнення технічної команди;
- розвитку лабораторної бази;

- поступового освоєння нової продукції.

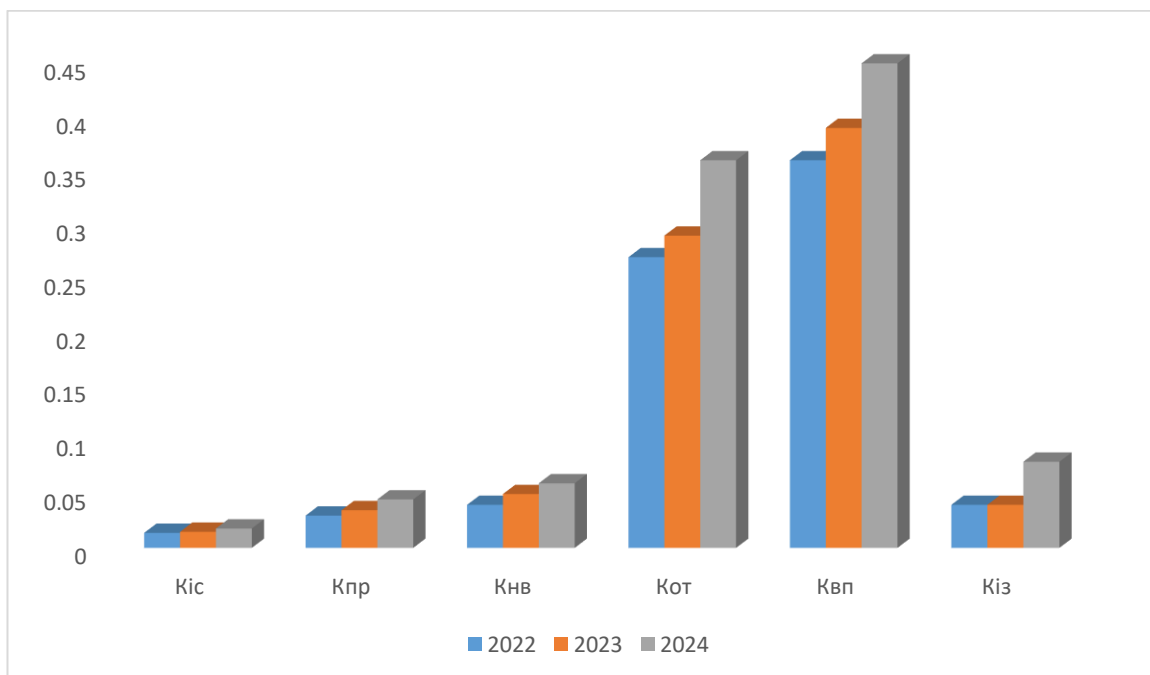


Рис. 2.5. Відображення динаміки показників інноваційного розвитку ТОВ «Дніпрометиз ТАС».

Загальна середньозважена оцінка інноваційної активності – 0,186, що відповідає початковій стадії лідерської моделі з потенціалом зростання.

Аналіз системи стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Дніпрометиз ТАС» виявив ряд стримуючих факторів, які хоча й не блокують інноваційний розвиток у прямому сенсі, але істотно звужують його потенціал (табл. 2.9.).

Перш за все варто зазначити, що підприємство на сьогодні демонструє ознаки організаційної сталості й технічної дисципліни, проте управлінська модель інноваційної діяльності лишається фрагментарною. Наприклад, інновації здебільшого впроваджуються в межах оперативних технічних рішень – заміни обладнання, оновлення стандартів цинкування, покращення продукції за показниками міцності та антикорозійної стійкості.

Таблиця 2.9.

Узагальнена оцінка бар'єрів інноваційного управління ТОВ
«Дніпрометиз ТАС»

Напрямок	Характер стримуючого впливу	Інтенсивність (0–3)
Відсутність стратегічного бачення	Інновації реалізуються тактично, без довгострокової стратегії	2,5
Інтелектуальний капітал	Відсутність зареєстрованих об'єктів ІВ, відмова від патентної політики	2,0
Власна НДДКР-інфраструктура	Відсутність R&D-підрозділу, неформалізована інноваційна розробка	3,0
Фінансова база інновацій	Самофінансування, відсутність грантів, партнерського капіталу	2,5
Партнерські зв'язки	Немає участі у кластерах або об'єднаннях інноваційних компаній	2,0
Цифрове управління інноваціями	Відсутність систем управління життєвим циклом інновацій	2,0

Примітка: 0 – відсутність бар'єру, 3 – максимальна інтенсивність впливу

Водночас відсутня цілісна стратегія, яка б інтегрувала інноваційну політику в загальний бізнес-план підприємства, передбачаючи цільові індикатори, ресурсне забезпечення, систему моніторингу та оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Серйозним стримуючим чинником став низький рівень використання інтелектуального капіталу. Незважаючи на те, що ТОВ «Дніпрометиз ТАС» фактично застосовує власні розробки, адаптує виробничі процеси під потреби замовників, ці практики не оформлені у вигляді зареєстрованих об'єктів інтелектуальної власності. Як результат, підприємство не може використовувати патентну чи ліцензійну стратегію як джерело конкурентних переваг, і залишає себе відкритим до ризику копіювання технічних рішень іншими виробниками.

Аналіз наявних ресурсів, залучених до інноваційної діяльності, вказує на відсутність цільових НДДКР-підрозділів. Лабораторії, що працюють на підприємстві (ЦЗЛ, ЛОНС), виконують функції контролю, але не функціонують як осередки прикладного науково-технічного пошуку. Їхній потенціал у сфері розробок нових продуктів або технологій не реалізований

повною мірою, що знижує інтенсивність внутрішньої генерації інновацій і обмежує можливість виходу на нові ринки.

Оцінка фінансування інноваційної діяльності виявляє характерну структурну проблему. Більшість інновацій фінансується власним коштом підприємства, що істотно зменшує маневреність і унеможливорює реалізацію капіталомістких або довготривалих інноваційних проєктів. Відсутність практики залучення зовнішніх інвестицій, державних програм чи участі у міжнародних грантах створює надмірну залежність від поточної операційної прибутковості.

Зовнішнє партнерство, попри певне покращення у зв'язках з контролюючими органами та сертифікаційними структурами, не переросло у формалізовану участь у галузевих або міжсекторальних кластерах. Участь у таких структурах могла б значно розширити доступ до нових технологій, сприяти трансферу знань і залученню до спільних R&D-програм. Без цього підприємство змушене залишатися ізольованим у власному інноваційному контексті. Зрештою, варто відзначити, що цифрові інструменти стратегічного управління інноваціями поки що використовуються в обмеженому обсязі.

Таким чином, аналіз свідчить про наявність системних бар'єрів, що структурно гальмують формування повноцінної стратегії інноваційного розвитку підприємства. Найбільш відчутним варто відзначити відсутність R&D-структури та нестача ресурсної диверсифікації інноваційних витрат. Вони уповільнюють темпи інноваційного розвитку та обмежують можливість підприємства діяти як активний гравець на рівні галузевих інноваційних мереж.

Дослідження інноваційного потенціалу та рівня стратегічного управління інноваціями на підприємстві ТОВ «Дніпрометиз ТАС» дозволяє зробити низку висновків, що визначають його сучасну інноваційну модель та окреслюють вектори подальшого розвитку.

Передусім варто наголосити, що підприємство має сформовану інфраструктуру та технічну базу для здійснення інноваційної діяльності, яка

проявляється у регулярному оновленні виробничого обладнання, адаптації продукції до змін ринку та підтримці системи контролю якості через функціонування лабораторних підрозділів.

При цьому характер інновацій залишається здебільшого прикладним і реактивним, тобто спрямованим на оптимізацію наявних процесів, а не на фундаментальні технологічні прориви або стратегічне позиціонування у ланцюгах створення інноваційної вартості.

Проведена оцінка управління інноваційним розвитком демонструє, що ТОВ «Дніпрометиз ТАС» поступово наближається до нижньої межі стратегії послідовника, з перспективою переходу до активнішої інноваційної політики. Особливо це видно через позитивну динаміку показників освоєння нової техніки та продукції, а також збільшення залучення персоналу до технічної модернізації.

Водночас індекс інноваційного розвитку підприємства залишається помірним, що свідчить про переважно фрагментарний характер інноваційних ініціатив.

Підприємство не має окремої стратегічної програми інноваційного розвитку, що ускладнює можливість консолідації ресурсів навколо цільових технологічних проривів, знижує швидкість реагування на галузеві трансформації та зменшує шанси на позиціонування як інноваційного лідера. Важливо зазначити, що майже повна відсутність зареєстрованих об'єктів інтелектуальної власності обмежує комерціалізацію внутрішніх технічних рішень.

У результаті слід визнати, що, незважаючи на позитивні зрушення, ТОВ «Дніпрометиз ТАС» на даному етапі розвиває інноваційну діяльність переважно як допоміжну функцію до основного виробничого процесу, а не як самостійну стратегію з чіткими індикаторами ефективності.

З метою посилення конкурентоспроможності та виходу на більш динамічні ринки, буде перехід від тактичної інноваційної активності до розробки цілісної інноваційної стратегії, що передбачатиме: впровадження

системи управління життєвим циклом інновацій, розширення джерел фінансування (у тому числі грантового і партнерського), формалізацію інтелектуального капіталу, а також активну інтеграцію у зовнішнє науково-технічне середовище.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

3.1. Розробка заходів трансформації системи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

У межах стратегії трансформації інноваційного управління ТОВ «Дніпрометиз ТАС» заплановано реалізацію масштабного проєкту – впровадження автоматизованої цифрової платформи для управління виробничими інноваціями, моніторингу технологічних змін та інтеграції розробок у ланцюг створення вартості. Ініціатива спрямована на досягнення операційної ефективності, розширення внутрішніх R&D-компетенцій та комерціалізацію технічних рішень.

На першому етапі передбачається складання детального кошторису витрат, які за попередньою оцінкою становитимуть близько 2,3 млн грн. Упродовж січня–лютого 2026 року буде підготовлено технічне завдання, розроблено план-графік з розбивкою по фазах: «аналітика», «інтеграція», «тестування», «експлуатація».

Паралельно відбудеться юридичне та договірне оформлення співпраці з ключовими підрядниками – провайдерами ІТ-рішень, постачальниками автоматизованих блоків збору даних, розробниками модулів ERP/SCADA-систем.

Також буде затверджено регламенти, які визначають порядок подачі інноваційних ініціатив з боку працівників, формування технічних завдань, подальший відбір і запуск у виробниче середовище. Особливу увагу приділять впровадженню інструментів контролю ефективності кожного етапу на основі KPI.

Протягом II–III кварталу 2026 року планується створити внутрішню інженерну команду в складі 5–7 осіб, що відповідатиме за технічну реалізацію цифрової стратегії. Частина команди буде сформована з чинних працівників, які пройдуть перекваліфікацію за кошт підприємства. Решта – зовнішні фахівці з досвідом роботи у сфері ІТ-інтеграції на промислових підприємствах.

Одночасно буде проведено аудит наявного технічного парку обладнання з метою виявлення потенційних об'єктів для цифрового моніторингу та встановлення контролерів.

З початку 2027 року система автоматизованого управління інноваціями буде розгорнута у пілотному режимі в одному з основних цехів (ймовірно, на ділянці термообробки або волочіння). Очікується, що вже в перші 6 місяців буде зафіксоване зниження аварійних зупинок на 15–18%, а також скорочення витрат на технічне обслуговування щонайменше на 12% завдяки точному прогнозуванню зносу.

В таблиці 3.1. відображена матриця відповідальності, щоб оцінити розподіл функціональних обов'язків між ключовими учасниками впровадження цифрового інноваційного управління на ТОВ «Дніпрометиз ТАС».

Таблиця 3.1.

Матриця відповідальності реалізації проекту цифрового інноваційного управління ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Процес	Генеральний директор	Технічний директор	Начальник ІТ-відділу	Головний бухгалтер	Начальник виробництва	Відділ кадрів
Розробка та затвердження стратегії	К	С	ВВ	С	С	С
Укладання контрактів з постачальниками	К	С	ВВ	ВВ	-	-

Продовження таблиці 3.1.

Аналіз технічного парку	-	ВВ	С	-	ВВ	-
Набір / перепідготовка персоналу	-	-	С	-	-	ВВ
Створення нормативної документації	С	С	ВВ	-	С	-
Монтаж обладнання та підключення	-	ВВ	ВВ	-	ВВ	-
Тестування, запуск і контроль	К	С	ВВ	-	ВВ	-

К – Керівництво, ВВ – Відповідальний виконавець, С – Супровід

Генеральний директор виконує функцію керівництва на стратегічно важливих етапах, таких як розробка стратегії, укладання контрактів і завершальний запуск системи. Найбільше навантаження припадає на начальника ІТ-відділу, який виступає відповідальним виконавцем практично в усіх технічних процесах реалізації проєкту. Важливо зазначити, що технічний директор підтримує ІТ-напрямок як у формі супроводу, так і у виконавчому сегменті.

Натомість участь інших відділів – головного бухгалтера, начальника виробництва та відділу кадрів – носить підтримувальний характер. Їхній внесок важливий для супроводу й координації, однак вони не залучені як відповідальні. Така структура забезпечує баланс між централізованим управлінням і децентралізованою відповідальністю.

Проаналізувавши графік реалізації проєкту, оформлений у вигляді діаграми Ганта, можна стверджувати про послідовну логіку розгортання проєкту (табл. 3.2)

Таблиця 3.2.

Графік реалізації проєкту (Діаграма Ганта)

Етап	Сі че нь 20 26	Лю ти й 20 26	Бер езе нь 202 6	Кві тен ь 202 6	Тра вен ь 202 6	Чер вен ь 202 6	Ли пен ь 202 6	Сер пен ь 202 6	Вер есен ь 202 6	Жо вте нь 202 6	Лис топа д 2026	Гру ден ь 202 6	Сі че нь 20 27	Лю ти й 20 27
Розроб ка ТЗ і план- графік у														
Догові рна робота, вибір постач альник ів														
Затвер дження реглам ентів і КРІ														
Форму вання інжене рної команд и														
Аудит техніч ного парку														
Інтегра ція обладн ання та налашт ування														
Тестув ання, пілотн а експлу атація														

Діаграма Ганта відображає логіку послідовного впровадження проєкту цифрової трансформації управління інноваціями на ТОВ «Дніпрометиз ТАС» відповідно до стратегічного плану підприємства. Структура графіку побудована так, щоб забезпечити безперервність процесів і уникнути конфліктів ресурсів між паралельними фазами. Початкова увага зосереджена на підготовчих етапах – формування технічного завдання, узгодження план-графіку та розробку відповідних регламентів.

Друга фаза охоплює юридичне та організаційне оформлення співпраці з підрядниками. Упродовж весняних місяців відбувається формування інженерної команди, поєднання внутрішнього кадрового резерву та залучення зовнішніх фахівців.

Паралельно триває аудит технічного парку підприємства з метою виявлення об'єктів цифровізації, що формує основу для етапу інтеграції обладнання. Його реалізація впродовж другого півріччя 2026 року спрямована на поступове впровадження технічних рішень та налаштування систем збору і обробки даних, які у майбутньому забезпечуватимуть функціонування єдиної цифрової платформи.

Фінальна частина графіку – тестування і пілотна експлуатація нової системи в одному з основних виробничих підрозділів. Починаючи з кінця 2026 року, підприємство має можливість перевірити працездатність цифрової моделі в реальних умовах, оцінити її ефективність, зокрема за показниками зниження аварійних простоїв та оптимізації витрат.

Цілісність і узгодженість діаграми Ганта свідчить про високий рівень проєктного планування та розуміння внутрішньої логіки цифрової трансформації. Реалізація запланованих етапів у зазначені строки забезпечить досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства та створить основу для інноваційного зростання в довгостроковій перспективі.

Далі була проведена оцінка ризиків впровадження проєкту (табл. 3.3; рис. 3.1.) та заходи їх мінімізації (табл. 3.4.).

Таблиця 3.3.

Оцінка ризиків впровадження проєкту

Ризик	Імовірність (P)	Вплив (C)	Ранг (R)	Інтегральна оцінка
Перевищення бюджету	0.4	8	5	16.0
Складність інтеграції ІТ	0.3	7	4	8.4
Відсутність належного контролю	0.2	6	3	3.6
Відтік кваліфікованих кадрів	0.3	5	3	4.5
Опір працівників до цифровізації	0.4	4	4	6.4

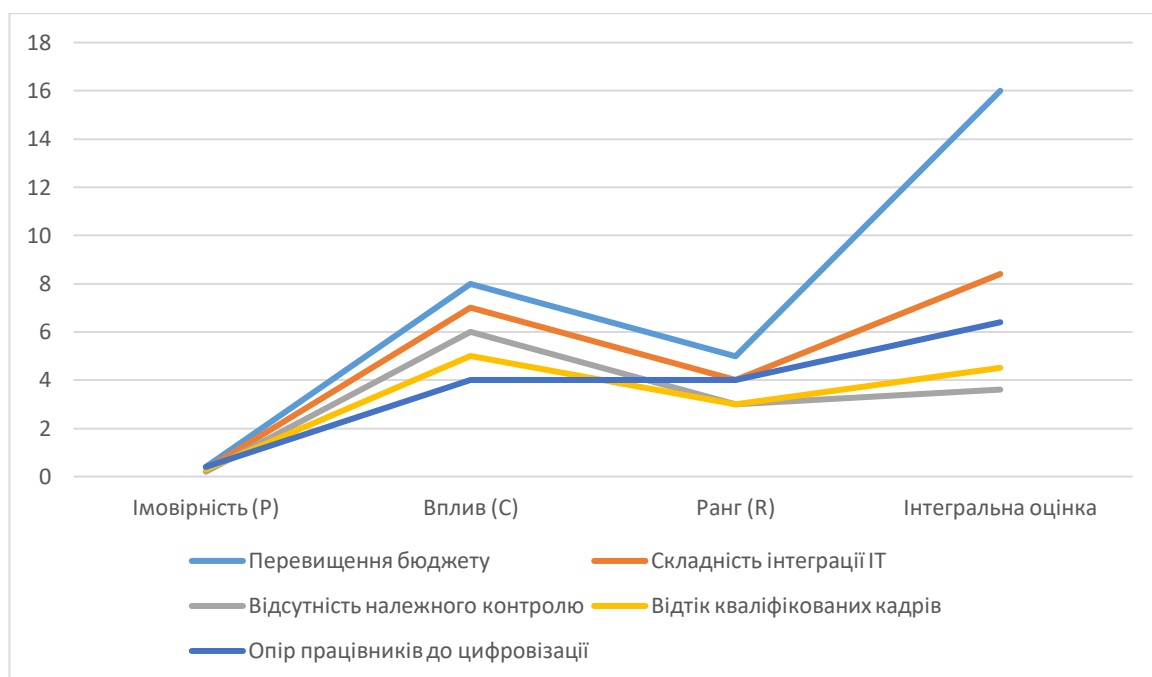


Рис. 3.1. Оцінка ризиків впровадження проєкту

Згідно з оцінкою ризиків, найбільш вагомим чинником буде перевищення бюджету ($R = 16.0$), що потребує особливої уваги на етапі бюджетного планування. Високий рівень імовірності та впливу зумовлює необхідність створення резервного фонду та застосування поетапної реалізації проєкту. Іншим суттєвим ризиком стане опір працівників до цифровізації, який, попри менший ранг, буде загрозою для довгострокової стабільності трансформації.

Таблиця 3.4.

Заходи з мінімізації ризиків

Ризик	Запобіжний захід
Перевищення бюджету	Резервний фонд 15%, детальний розрахунок і поетапна реалізація
Складність інтеграції	Співпраця з сертифікованими інтеграторами, пілотний запуск
Відсутність контролю	Запровадження системи внутрішнього аудиту проєкту
Кадровий ризик	Довгострокові контракти, підвищення зарплати ІТ-фахівцям
Опір змінам	Навчання персоналу, програма внутрішніх амбасадорів інновацій

Складність ІТ-інтеграції, відсутність належного контролю та ризики втрати персоналу мають середній рівень важливості, однак їх усунення передбачає залучення сертифікованих інтеграторів, впровадження аудиту та кадрову стабілізацію через довгострокові контракти.

Запропоновані заходи будуть релевантними та враховують специфіку підприємства: техніко-економічну структуру, організаційну ієрархію, а також ментальні бар'єри серед працівників. Таким чином, управління ризиками у рамках проєкту відображає принципи проактивного стратегічного менеджменту, зорієнтованого на мінімізацію невизначеності та забезпечення керованості процесу змін.

3.2. Обґрунтування напрямків удосконалення системи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства не можуть залишатися конкурентоспроможними, спираючись тільки на традиційні методи ведення господарської діяльності. Інновації стають фактором збереження ринкових позицій, забезпечення сталого зростання, підвищення продуктивності та створення доданої вартості. В умовах посиленої глобальної конкуренції та структурних змін у промисловості України, потреба в

удосконаленні системи стратегічного управління інноваційною діяльністю стає визначальною передумовою для технологічної стійкості та розвитку ТОВ «Дніпрометиз ТАС».

Здійснений аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Дніпрометиз ТАС» свідчить про наявність технічних і організаційних передумов для розвитку інновацій, але також виявляє фрагментарність управлінських підходів, відсутність довгострокової інноваційної стратегії та нерівномірну структуру інвестиційної активності. Існує необхідність системного перегляду підходів до управління інноваційною діяльністю, що базувався б на інтеграції стратегічного бачення, механізмів оцінки потенціалу, управління ризиками та трансформації організаційної культури.

На основі виявлених проблемних зон та відповідно до загальновизнаних методик інноваційного менеджменту, удосконалення системи управління інноваційною діяльністю доцільно реалізовувати через формування інституційно оформленої інноваційної стратегії, як довгострокову орієнтацію підприємства на технологічне лідерство у своїй підгалузі, так і механізми реалізації інновацій у виробничих та продуктово-сервісних лініях. З метою ефективної імплементації такої стратегії пропонується адаптувати комплексний алгоритм стратегічного управління інноваціями, орієнтований на специфіку важкої металургійної обробки та сертифікованих дровових виробів.

Алгоритм має охоплювати три фази:

- формування, реалізацію та моніторинг інноваційної стратегії.

Його змістовне наповнення повинно ґрунтуватися на детальній діагностиці існуючого стану інноваційної діяльності – зокрема через застосування бальної оцінки, динамічного аналізу інноваційних коефіцієнтів, а також методів SWOT- і PEST-аналізу. На базі зібраних даних формуються цільові напрями розвитку, оцінюються фінансові потреби, ресурсні бар'єри та потенційні ризики.

- персоналізація управління інноваціями, яка передбачає створення R&D-сектора (навіть у форматі невеликого офісу прикладних технологій), впровадження механізмів внутрішньої генерації ідей (інкубаторів, сесій дизайн-мислення), а також формалізацію каналів трансферу знань та технологій у партнерстві з науковими установами, галузевими асоціаціями чи інженерними стартапами.

- перехід до цифрового управління інноваційною діяльністю – застосування програмного забезпечення для управління інноваційним портфелем, моніторингу ефективності інноваційних процесів, прогнозування ринку та моделювання сценаріїв упровадження нових продуктів.

У підсумку, обґрунтування напрямків удосконалення системи стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Дніпрометиз ТАС» дозволяє сформулювати висновок про необхідність трансформації підприємства від інноваційного послідовника до керованого інноваційного гравця на ринку.

В умовах підвищеної турбулентності ринку, зростання експортної конкуренції та загальнонаціонального курсу на індустріальне оновлення, підприємства металургійного комплексу змушені адаптуватися до змін та проактивно формувати інноваційні переваги. ТОВ «Дніпрометиз ТАС» у цьому контексті демонструє значний потенціал, але для забезпечення його реалізації необхідна чітка й методично обґрунтована система стратегічного управління інноваційною діяльністю. З цією метою було розроблено узагальнену структуру пропонованих напрямів удосконалення, яка містить базу проблемних вузлів, управлінських рішень та очікуваних результатів.

Пропонується шість базових напрямів удосконалення, які охоплюють як організаційно-інституційні проблеми, так і фінансові, цифрові та кадрові аспекти інноваційної діяльності.

Таблиця 3.5

Напрями вдосконалення системи стратегічного управління
інноваційною діяльністю ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Напрямок удосконалення	Суть проблеми	Запропоновані заходи	Очікувані результати	Період реалізації
1. Формалізація інноваційної стратегії	Відсутність чіткої інноваційної програми	Розробка та затвердження стратегічного документа «Інноваційна політика ТОВ «Дніпрометиз ТАС» на 2025– 2030 роки»	Упорядкування інноваційних ініціатив, чіткі KPI	I кв. 2025
2. Створення R&D-сектора	Відсутність організаційної одиниці для управління інноваціями	Заснування внутрішнього відділу прикладних технологій або інженерного центру	Зростання кількості технічних рішень, внутрішніх розробок	II–III кв. 2025
3. Управління інтелектуальною власністю	Відсутність патентної та ліцензійної політики	Проведення аудиту технічних рішень, реєстрація ІВ	Захист технічних нововведень, можливість монетизації	Протяг ом 2025
4. Фінансування інновацій	Самофінансу- вання, низький рівень зовнішніх джерел	Залучення грантів (наприклад, Horizon Europe, USAID), участь у кластерах	Диверсифіка- ція джерел фінансування, зниження ризиків	IV кв. 2025 – 2026
5. Цифровізація управління	Відсутність систем управління інноваціями	Впровадження ERP-модулів для контролю за життєвим циклом інновацій	Автоматизаці- я контролю, аналітика, інтеграція	2025– 2026
6. Мотивація персоналу	Відсутність стимулювання інноваційної активності	Введення бонусної програми за інноваційні ініціативи, конкурс ідей	Активізація творчої участі працівників	II кв. 2025

Структура враховує взаємозв'язок між виявленими слабкими місцями в системі управління інноваціями та відповідними трансформаційними

рішеннями, які закладають основу для переходу підприємства в інший режим функціонування – від тактичного реагування до стратегічного передбачення.

Першим пріоритетом стане формалізація інноваційної стратегії, оскільки саме її відсутність створює невизначеність у цілях і послаблює координацію ініціатив на різних рівнях управління. У цьому контексті не можна обмежитися короткостроковими програмами, адже потреба полягає у створенні довгострокового документа зі стратегічними векторами до 2030 року. Далі йдеться про організаційне закріплення інноваційної функції – створення R&D-підрозділу, який забезпечуватиме концентрацію компетенцій та розподіл відповідальності за інноваційну розробку й впровадження.

Також акцент на необхідності формалізованого обліку і правового захисту технічних рішень через інтелектуальну власність, щоб забезпечити потенційні доходи через ліцензування. Окремий блок присвячено реформуванню фінансування інновацій – сьогодні воно обмежується власними коштами, тоді як участь у міжнародних програмах та галузевих грантах відкрила б зовсім інший рівень доступу до ресурсів. П'ятий вектор – цифровізація процесів управління інноваціями для забезпечення прозорості, адаптивності та моніторингу реалізації інноваційних заходів у реальному часі. Завершує структуру напряму, що стосується людського чинника – мотивації персоналу, без якої всі інституційні зміни лишаються декларативними. Визначення чітких бонусів за інноваційну активність стане базовим елементом формування культури внутрішнього підприємництва.

Побудова ефективної системи стратегічного управління інноваціями на підприємстві не може здійснюватися одномоментно. Процес потребує чіткої поетапності, урахування часових лагів адаптації організації до нових функцій та синхронізації з фінансовим, кадровим та зовнішньоекономічним циклами. Відповідно, запропоновано чотири логічно послідовні фази впровадження, які охоплюють підготовчий, стратегічно-формувальний, інституційний і масштабуючий етапи.

На першому етапі основне завдання полягає в створенні аналітичного фундаменту. Йдеться не лише про збір інформації, а про усвідомлену оцінку власного інноваційного стану – від кількісних коефіцієнтів до рівня організаційної зрілості. Паралельно формується робоча група, яка виступає носієм змін: ці працівники отримують повноваження на формування бачення інноваційної трансформації й виконують роль внутрішніх агентів змін.

Друга фаза передбачає перехід від аналітики до стратегічного проєктування. У межах цього етапу розробляється основний документ – інноваційна стратегія підприємства. Його зміст – загальні принципи управління та цільові показники (KPI) ефективності інновацій. У рамках цієї фази стратегія виводиться на офіційний рівень затвердження, інтегрується у політику підприємства і починає регламентувати поточні інноваційні процеси.

Наступна фаза – інституціоналізаційна. Йдеться про створення R&D-структури, яка не дублює технологічну службу, а працює автономно – на випередження, а не реакцію. Саме тут формується інноваційне середовище: вводяться інструменти генерації ідей, розробляються регламенти внутрішнього відбору проєктів, запускаються програми патентування. На цьому етапі відбувається зміна моделі управління – підприємство переходить від ситуаційного впровадження інновацій до проєктного, а інновації стають не наслідком зовнішніх вимог, а системним ресурсом.

Фінальна фаза – масштабування і цифрова інтеграція – спрямована на те, щоб забезпечити сталість та прозорість інноваційної системи. У рамках цієї фази впроваджуються цифрові системи управління інноваціями які можуть прогнозувати їхній вплив на загальну економічну динаміку підприємства. Підприємство також розширює партнерське поле – долучається до галузевих кластерів, подає заявки на міжнародні програми підтримки інновацій. Цей етап завершує перехід підприємства до рівня системного інноваційного менеджменту.

Запропонована стратегія інноваційного розвитку ТОВ «Дніпрометиз ТАС» передбачає низку масштабних змін у структурі управління, у

пріоритетах інвестування, організації інноваційних процесів та кадровій політиці. Проте сама по собі стратегія – основа для перетворень. Для забезпечення її ефективного впровадження необхідна чітко структурована модель моніторингу результатів, яка дозволить оперативно виявляти відхилення й коригувати управлінські дії. Така модель повинна бути побудована на системі кількісних індикаторів, узгоджених з логікою самої стратегії, та інтегруватися в загальну систему корпоративного планування.

Проектована модель базується на ідеї регулярної (наприклад, річної) динамічної оцінки факторів, які відображають рівень реалізації інноваційної стратегії. Вона побудована з урахуванням шести основних цільових блоків запропонованої стратегії: інвестиційної активності, новизни продукції, залучення персоналу до НДДКР, створення об'єктів інтелектуальної власності, фінансової результативності інновацій та управлінської підтримки. Кожному з цих блоків відповідає один або кілька КРІ, які будуть відстежуватись протягом періоду реалізації стратегії (2025–2030 рр.) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Модель прогнозової оцінки ефективності реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Дніпрометиз ТАС» (2025–2030 рр.)

Ключовий індикатор	Формула / суть	Цільове значення (до 2030 р.)	Частота вимірювання	Вага в ПР
Частка інноваційних витрат у загальних інвестиціях	Інноваційні інвестиції / Сукупні капіталовкладення	не менше 25%	щорічно	0,20
Коефіцієнт освоєння нової продукції	Дохід від нової продукції / Загальний дохід	не менше 0,45	щорічно	0,20
Частка працівників, залучених до НДДКР	Кількість у НДДКР / Загальна чисельність	не менше 5%	раз на 2 роки	0,15
Кількість зареєстрованих об'єктів ІВ	Кількість патентів, ТЗ тощо	не менше 3 на рік	щорічно	0,15

Продовження таблиці 3.6.

Дохідність інновацій	Чистий прибуток від нових продуктів / інноваційні витрати	не менше 1,25	щорічно	0,20
Індекс управлінської підтримки інновацій (якісна оцінка)	Бал 0–1 за результатами внутрішнього аудиту	не нижче 0,8	раз на 3 роки	0,10

У запропонованій моделі основна увага акцентується не на «статичних» фінансових коефіцієнтах, а на драйверах стратегічного розвитку. Наприклад, частка інноваційних інвестицій дозволяє оцінити реальну пріоритетність інновацій у структурі капіталовкладень. Її цільове значення на рівні не менше 25% відображає тенденції провідних підприємств металургійного сектору ЄС, що орієнтуються на постіндустріальний розвиток.

Коефіцієнт освоєння нової продукції дає змогу оцінити здатність компанії витрачати ресурси і трансформувати інновації в ринковий результат. У поєднанні з показником дохідності інновацій ці два КРІ необхідні для оцінки рентабельності реалізованої стратегії. Особливу роль відіграє кількість зареєстрованих об'єктів ІВ: цей показник дає змогу оцінити глибину трансформації підприємства в креативну структуру, яка генерує власну інноваційну інфраструктуру.

Оцінка управлінської підтримки має м'який характер, однак її включення до моделі дозволяє врахувати наявність внутрішніх умов для підтримки інновацій – створення R&D-підрозділу, наявність цифрових платформ, розподіл бюджету, функціонування системи мотивації.

Розподіл ваг у моделі здійснено з урахуванням очікуваного впливу кожного показника на успіх реалізації інноваційної стратегії. Найбільшу вагу отримали інвестиції, освоєння нової продукції та фінансова дохідність інновацій – разом 60 % ваги. Інші індикатори відображають підтримувальні умови.

Для підсумкового моніторингу буде використовуватися агрегований індекс реалізації інноваційної стратегії (ІР). Розрахунок ІР за кожен рік показує динаміку просування компанії по траєкторії інноваційного розвитку. У межах прогнозної моделі визначено три зони ефективності:

- $ІР < 0,5$ – реалізація незадовільна, необхідна перегляд стратегічної логіки;
- $0,5 \leq ІР < 0,75$ – реалізація часткова, окремі програми працюють добре;
- $ІР \geq 0,75$ – реалізація ефективна, стратегія виправдана, потребує масштабування.

Модель оцінки ефективності реалізації стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Дніпрометиз ТАС» пов'язує цілі стратегії з кількісними результатами, забезпечити регулярну перевірку реалізації та своєчасну корекцію управлінських рішень. Її перевага полягає в гармонійному поєднанні економічних, технологічних і організаційних аспектів стратегічного управління.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Оцінка ефективності заходів з упровадження цифрової платформи управління інноваціями на ТОВ «Дніпрометиз ТАС» здійснюється на основі системи інтегральних показників економічної доцільності, які дозволяють визначити раціональність капіталовкладень, ступінь досягнення очікуваних результатів і рівень окупності. Основним критерієм виступає співвідношення між понесеними витратами на впровадження цифрової інфраструктури та обсягом отриманих вигод у вигляді економії ресурсів, підвищення надійності обладнання і зменшення втрат від простоїв.

Оцінка ефективності запропонованих заходів з упровадження цифрової платформи управління інноваціями на ТОВ «Дніпрометиз ТАС» здійснюється

за допомогою стандартних показників економічної ефективності: економічного ефекту, коефіцієнта економічної ефективності капітальних вкладень та строку їх окупності.

Заплановані інвестиції на впровадження цифрової платформи становлять 2 300 тис. грн. Фінансування здійснюється за рахунок чистого прибутку підприємства, без залучення зовнішніх джерел.

Розрахунок витрат на реалізацію заходу подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію запропонованих заходів

Найменування робіт	Кількість	Вартість, грн	Всього, тис. грн
Розробка технічного завдання	1	300 000	300
Підключення обладнання та інтеграція	1	1 200 000	1 200
Навчання персоналу	1	200 000	200
Тестування та пілотна експлуатація	1	300 000	300
Контроль та моніторинг	1	300 000	300
Усього			2 300

За попередніми розрахунками, протягом першого календарного року від впровадження цифрової платформи очікується економія витрат на технічне обслуговування та втрати від простоїв у розмірі 1 050 тис. грн. Розрахунок подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Розрахунок економічної ефективності впровадження цифрової платформи на 1 календарний рік

Показники	Без цифровізації	З цифровою платформою	Відхилення
Кількість днів простою в рік	36	30	6
Витрати на обслуговування, грн.	2 000 000	1 300 000	700 000
Втрати від простоїв, грн.	800 000	450 000	350 000
Всього витрат, грн.	2 800 000	1 750 000	1 050 000

Планова економія, яка фактично буде доходом, отриманим внаслідок зниження втрат та витрат, складатиме 1 050 тис. грн на рік.

Коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень:

$$E = \frac{\text{Ефект}}{\text{Інвестиції}}$$

Сумарний економічний ефект за 5 років прогнозованої експлуатації цифрової платформи становитиме 5 250 тис. грн, що дає інтегральний коефіцієнт економічної ефективності:

$$E = \frac{5250}{2300} = 2,28$$

Результати свідчать про доцільність впровадження цифрової платформи на підприємстві ТОВ «Дніпрометиз ТАС», з урахуванням очікуваної економії витрат, скорочення простоїв та покращення ефективності технічного обслуговування обладнання.

Розрахунок показників грає важливу роль у визначенні доцільності прийняття запропонованого рішення. Один з таких показників – чистий дисконтований дохід (NPV) – фінансовий індикатор вигідності проєкту або інвестиції. Він показує, наскільки сума всіх майбутніх грошових потоків перевищує вартість інвестування, з урахуванням вартості грошей у часі.

NPV розраховується за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{k=0}^N \frac{CF_k}{(1+R)^k}$$

де,

N – період аналізу у роках,

R – ставка рефінансування (у нашому випадку 25 %),

CF_k – грошовий потік на k-му році, тис. грн.

Розрахуємо коефіцієнти дисконтування на 5 років при ставці 25 %:

$$D_1 = 1/(1+0,25)^1 = 0,8$$

$$D_2 = 1/(1+0,25)^2 = 0,64$$

$$D_3 = 1/(1+0,25)^3 = 0,512$$

$$D_4 = 1/(1+0,25)^4 = 0,4096$$

$$D_5 = 1/(1+0,25)^5 = 0,3277$$

Таблиця 3.9.

Розрахунок показників NPV та терміну окупності проєкту цифрової трансформації ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Чистий дисконтований дохід, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн
0	-2 300	1	-2 300	-2 300
1	1 050	0,8000	840	-1 460
2	1 050	0,6400	672	-788
3	1 050	0,5120	537,6	-250,4
4	1 050	0,4096	430,08	179,68
5	1 050	0,3277	344,09	523,77
Разом			524,77	

У четвертому році експлуатації проєкту був зафіксований позитивний чистий грошовий потік, тобто прибуток перевищив залишкові вкладення. Це означає, що інвестиції в проєкт будуть окуплені приблизно за 3,5 року. За таких умов можна розраховувати на повернення інвестованих коштів та отримання чистого доходу вже на фінальних етапах життєвого циклу проєкту.

Для розрахунку терміну окупності використовується формула (3.2):

$$PBP = \frac{CK}{Pr}$$

де,

СК – капітальні вкладення (2 300 тис. грн),

Pr – прибуток від експлуатаційної діяльності за рік (1 050 тис. грн):

$$PBP = \frac{2300}{1050} \approx 2,19$$

Таким чином, термін окупності інвестицій становить приблизно 2 роки і 2 місяці, що є прийнятним для промислового підприємства. Значення NPV позитивне (524,77 тис. грн), що свідчить про фінансову доцільність впровадження проєкту цифрової трансформації.

Розрахунок рентабельності інвестицій за проєктом наведено у таблиці 3.10. Він відображає обсяг позитивного грошового потоку, що генерується

підприємством після впровадження цифрової платформи управління інноваціями.

Таблиця 3.10.

Розрахунок суми позитивного грошового потоку за проєктом на 5 років

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Результат, тис. грн.
1	1 050	0,8000	840,00
2	1 050	0,6400	672,00
3	1 050	0,5120	537,60
4	1 050	0,4096	430,08
5	1 050	0,3277	344,09
Всього			2 823,77

У таблиці 3.11. наведено розрахунок суми негативного грошового потоку.

Таблиця 3.11.

Розрахунок суми негативного грошового потоку на 5 років

Рік	Грошовий потік, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування	Результат, тис. грн.
0	-2 300	1	-2 300,00
Всього			2 300,00

З отриманих даних розраховуємо рентабельність інвестицій (PI):

$$PI = \frac{2823,77}{2300} = 1,23 = 123\%$$

Рентабельність інвестицій у даному проєкті становить **123%**. ТОВ «Дніпрометиз ТАС» інвестує 2 300 тис. грн. у цифрову платформу управління інноваціями й отримає прибуток понад вкладення у розмірі 123 % протягом п'яти років експлуатації.

Крім NPV для оцінки використовують також IRR (внутрішню норму рентабельності). Це та ставка дисконтування, при якій NPV = 0. Для її оцінки використаємо формулу (3.3):

$$IRR = \left(\frac{\text{Сума дисконтованих грошових потоків}}{\text{Капітальні вкладення}} \right)^{\frac{1}{5}} - 1$$

$$IRR = \left(\frac{2823,77}{2300} \right)^{\frac{1}{5}} - 1 \approx (1,2277)^{0,2} - 1 \approx 0,0419 = 4,19\%$$

Внутрішня норма рентабельності за проєктом становить 4,19 %. Проєкт залишається вигідним, доки ринкова ставка дисконту не перевищує це значення. Враховуючи, що використана рефінансна ставка в розрахунках була 25 %, показник IRR свідчить про обмежену фінансову вигоду, хоча з урахуванням довгострокового ефекту, стратегічної важливості цифровізації та внутрішніх вигод (зменшення аварій, вищий рівень автоматизації) – проєкт залишається доцільним для реалізації.

На основі аналізу фінансових показників проєкту цифрової трансформації ТОВ «Дніпрометиз ТАС» можна дійти висновку, що він буде економічно доцільним, має позитивні значення NPV та PI, і характеризується прийнятним терміном окупності. Його реалізація сприятиме підвищенню ефективності управлінських та виробничих процесів, а також покращить фінансову стабільність і конкурентні позиції підприємства в середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаного дослідження стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Дніпрометиз ТАС» було реалізовано поставлену мету, розв'язано всі завдання, а також отримано низку важливих теоретичних узагальнень і практичних результатів, що дозволяють розглядати інноваційний розвиток не як локальну ініціативу, а як цілісну, довготривалу й системну управлінську функцію підприємства.

У першому розділі роботи здійснено аналіз теоретико-методологічних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю. Було встановлено, що ефективне стратегічне управління інноваціями охоплює планування, координацію, ресурсне забезпечення, оцінку ризиків і формування портфеля інноваційних проєктів. Сучасні концепції акцентують увагу на технологічному оновленні і на інституціональному середовищі, гнучкості управлінської структури та цифрових інструментах підтримки рішень. Особливу увагу приділено розумінню інновацій як стратегічного ресурсу, що формує нові конкурентні переваги в умовах невизначеності ринку, технологічної турбулентності й зовнішньополітичної дестабілізації. В системі стратегічного управління необхідна наявність узгодженого стратегічного набору – місія, бачення, стратегія зростання, стратегія інновацій і система мотивації.

Другий розділ був присвячений емпіричному аналізу управління інноваційним розвитком ТОВ «Дніпрометиз ТАС». Підприємство має стабільну виробничу та фінансову базу, демонструє позитивну динаміку чистого прибутку й ефективно використовує операційні ресурси. Проте стратегічні елементи інноваційного розвитку мають переважно фрагментарний характер і не інтегровані в єдину цільову модель.

Аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-методики показав наявність як бар'єрів (висока енергозалежність, нестабільне регуляторне

поле), так і можливостей (доступ до грантового фінансування, імпортозаміщення, військові державні замовлення).

SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство володіє сильними сторонами у вигляді технічної оснащеності, стабільної виробничої лінійки та фахового персоналу. Серед слабких місць – відсутність формалізованої інноваційної стратегії, недостатня активність у сфері цифрової трансформації та низький рівень зовнішньої кооперації.

У третьому розділі запропоновано практичні шляхи трансформації системи стратегічного управління інноваціями. На основі діагностики та виявлених проблем обґрунтовано доцільність реалізації низки заходів: формалізація інноваційної політики підприємства, створення структурованого R&D-сектора, оптимізація системи управління інтелектуальною власністю, диверсифікація джерел фінансування інноваційних проєктів і запровадження цифрової платформи управління інноваційною діяльністю. Конкретизовано технічні елементи запропонованої платформи: інтеграція ERP-модулів, цифровий моніторинг життєвого циклу інновацій, модуль оцінки ефективності проєктів.

У рамках проєкту проведено оцінку фінансової ефективності запропонованих рішень. Інвестиції в цифрову трансформацію становили 2,3 млн грн, при цьому очікуваний економічний ефект у вигляді скорочення втрат від простоїв, оптимізації технічного обслуговування та зменшення аварій перевищив 1 млн грн на рік. Розрахунок терміну окупності, показників NPV, PI та IRR засвідчив, що впровадження цифрової платформи є економічно доцільним та виправданим. Зокрема, позитивне значення чистого приведенного доходу (NPV), прийнятний строк окупності (2 роки 2 місяці) та стабільний грошовий потік упродовж 5-річного періоду доводять стратегічну ефективність обраного напрямку модернізації.

Крім економічних вигод, наголошено на значному організаційному ефекті від впроваджених заходів. Запропонована модель управління дозволяє підприємству підвищити внутрішню керованість інноваційними процесами,

забезпечити трансформацію корпоративної культури та підготувати персонал до роботи в умовах Індустрії 4.0.

Розрахунок агрегованого індексу реалізації інноваційної стратегії (ІР) показав, що після впровадження запропонованих рішень підприємство може перейти з рівня «часткової реалізації» до повноцінної ефективної стратегії, яка підлягає масштабуванню.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що стратегічне управління інноваційною діяльністю має стати не другорядною, а головною функцією в управлінні промисловим підприємством. У випадку ТОВ «Дніпрометиз ТАС» формування інтегрованої інноваційної стратегії, підкріпленої цифровими рішеннями, дозволяє забезпечити стійкість у воєнний і поствоєнний період та сформувати базис для сталого зростання та технологічного оновлення. Проведене дослідження може слугувати методичною основою для впровадження аналогічних моделей на інших підприємствах сектору економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / з англ. С. Опацької. Київ : Наш Формат, 2017. 288 с.
2. Альтсренд Б., Мінцберг Г., Лемпел Ж. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту / пер. з англ. Н. Палій. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 502 с.
3. Артеменко Л.П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетинг: 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2018. 645 с.
5. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.
6. Бас І. О., Лісовська Л. С. Системність та стратегічне планування в управлінні інноваційними процесами підприємств //Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2024. – №. 4 (114). – С. 47-51.
7. Баюра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. Наукові праці НДФІ. Київ, 2014. С. 153-158.
8. Беляєва Н.С., Габер В.В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3(20). С. 82-88.
9. Бокий А. Особливості цифрової трансфор-мації бізнесу. Управління розвитком складних сис-тем. 2024. No 58. С. 129–138.
10. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. М., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки //Підприємництво та інновації. – 2022. – №. 23. – С. 37-41.
11. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами. Київ : Кондор, 2017. 226 с.

12. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Стратегічне планування як основа впровадження цифрових інновацій //Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського, серія «Економіка і управління». 2025. Т. 37 (75).№ 1. С. 1-10.
13. Гаврильченко О. В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств //Підприємництво та інновації. – 2023. – №. 29. – С. 60-66.
14. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи : зб. наук. пр. Харків : ХНУБА, 2022. С. 4–14.
15. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Морока Д. М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах //Економічний простір. – 2021. – №. 175. – С. 52-58.
16. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2. С. 4–12.
17. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк : Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
18. Гусєва О.Ю. Методичні аспекти стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 199-203.
19. Дергачова В.В. Особливості реалізації стратегії підприємства в умовах невизначеності. Сучасні підходи до управління підприємством. 2023. № 1. С. 80-87.
20. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами» : навч. посіб. / П. І. Коренюк, М. М. Кучер, Г. В. Запорожець, Е. В. Роздобудько. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 405 с.
21. Жигалкевич Ж.М. Стислий конспект лекцій з дисципліни «Бізнеспланування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 38 с.

22. Івченко Є.А., Мартинов А.А., Мартинова Л.В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 5/2. С. 5–13.

23. Ілляшенко С. М. и др. Управління на засадах маркетингу стратегіями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку в повоєнний період: національний і міжнародний аспекти //Маркетинг і цифрові технології. – 2022. – Т. 6. – №. 4. – С. 47-60.

24. Калінеску Т. В., Ліхоносова Г. С., Надьон Г. О., Кілінкаров С. П. Самоорганізація підприємств: тенденції соціалізації економіки: [монографія]. Луганськ. СНУ ім. В. Даля, 2012. 396 с.

25. Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності //Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. – 2025. – Т. 338. – №. 1. – С. 564-573.

26. Кащєєва С. Ю. Складові стратегічного управління процесом використання фінансових ресурсів підприємства на основі інновацій в умовах війни // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. – С. 276.

27. Кащєєва С. Ю. Складові стратегічного управління процесом використання фінансових ресурсів підприємства на основі інновацій в умовах війни // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. – С. 276.

28. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с.

29. Кім В. Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / пер. з англ. Т. Фролова. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 288 с.

30. Кіпень С. С., Дунська А. Р. Інновації як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 2023.
31. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 4(72). С. 98–107.
32. Коренюк Д. Інноваційні підходи до стратегічного управління торговими підприємствами // Development Service Industry Management. – 2024. – №. 4. – С. 27-34.
33. Котис Н.В., Здреник В.С. Інформаційно-комунікаційне забезпечення антикризового управління підприємством. Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи: збірник тез IX Всеукраїнської науковопрактичної конференції. Київ, 2021. С. 64-68.
34. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: Підручник. 2018. 102 с.
35. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
36. Кристенсен К. Як нові технології нищать сильні компанії / пер. з англ. Т. Фролова. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 308 с.
37. Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В. Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах //Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. – 2024. – №. 2 (74). – С. 46-52.
38. Кулініч Т., Тимчина Ю. Стратегічна адаптація підприємства //The XI International Scientific and Practical Conference» Quality management in education and industry: experience, problems and prospects», March 18-20, 2024, Florence, Italy. 356 p. Text Copyright© 2024 by the European Conference (<https://eu-conf.com/>). Illustrations© 2024 by the European Conference. – С. 149.

39. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг: Конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 133 с.
40. Лейнванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює. К.: Фабула. 2019, 256 с.
41. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.
42. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13/02. С. 8–13.
43. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнути. Київ : Наш Формат, 2018. 408 с.
44. Нестерова К. С. Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку //Управління змінами та інновації. – 2024. – №. 12. – С. 117-121.
45. Онешко С., Іванова В., Таран Є., Шипілова Л., Суліма Н. Стратегії та інновації в управлінні еконо-мічними системами: український досвід, відповіді на сучасні виклики. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. No 4 (45). С. 425–436.
46. Остащук Р. Ключова роль інновацій та стратегічного управління у забезпеченні розвитку підприємств в епоху цифровізації // Computer-integrated technologies of automation of technological processes. – 2024. – С. 185.
47. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
48. Поворознюк І. Інноваційний розвиток підприємств готельного господарства //Економічні горизонти. – 2024. – №. 1 (27). – С. 121-128.
49. Попело О., Олифіренко І. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху цифрових технологій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. No 3 (31). С. 91–100.

50. Потапенко О.М. Інноваційні аспекти стратегічного розвитку підприємств поштово-логістичної галузі. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 29. С. 199-204.

51. Приймакова Ю. А. Інноваційне середовище: трансформація в умовах становлення цифрової економіки. дис. д-ра екон. наук. Київ : УкрІНТЕІ, 2019.

52. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С. 101–105.

53. Синиця В.А. Креативність та інновації: синергія в економіці України. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості. IV Всеукраїнська конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ, 2023. С. 104-109.

54. Смолін І.В. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства: методичний підхід. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 48. С. 72-81.

55. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. Київ : КНЕУ, 2013. – 466, 6 с., с. 238.

56. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. / Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.

57. Стратегічне управління: навч. посіб. / Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. – Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.

58. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління : практикум / О. Кібік, В. Котлубай, О. Корнілова, В. Добровольська, Н. Калмикова ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 106 с.

59. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

60. Сурніна-Далекорей О. Антикризовий менеджмент: навчально-методичні рекомендації. Навчально-методична серія «КАФЕДРА». Ужгород, 2020. 32 с.

61. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
62. Управління інноваціями : навч. посіб. / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О.В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.
63. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 352 с.
64. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки : збірник наукових праць. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2024. No 4 (64). 126 с.
65. Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю //Бізнес Інформ. – 2024. – Т. 1. – С. 430-436.
66. Шашина М.В. Моніторинг та контроль реалізації стратегії підприємства: ключові аспекти. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2024. № 21. С. 143-150.
67. Шевченко І. Б. Управління змінами: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
68. Шипуліна Ю. С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: [монографія]. Суми. ТОВ «ДД «Папірус»», 2012. 458 с.
69. Юринець З. В., Замроз М. В., Стрільчук Р. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств: менторський підхід //Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – №. 5 (14). – С. 3-7.

70. Dong X., McIntyre S. H. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. Quantitative Finance. 2014. Vol. 14.No. 11. P. 1895–1896.
71. Gawer A., Cusumano M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. Journal of Product Innovation Management. 2013. Vol. 31. No. 3. P. 417–433.
72. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. John Wiley & Sons, 2016.
73. Ledi K. K., Dumeda R. B., Bandoma S., Ameza-Xemalordzo E. Strategic thinking and innovation as panaceas for hotel performance in turbulent business environments. Cogent Business & Management. 2024.
74. Schilling M. Strategic Management of Technological Innovation. McGraw-Hill Education, 2019.
75. Sitnikov C., Rotescu D. C., Cristinel R., Spinu C. S., Romanescu S. M., Riza I. Strategic Management Practices of Romania's Small and Medium Enterprises in the Digital Era. Reimagining Capitalism in a Post-Globalization World. GSMAC 2023. Cham: Springer, 2024.
76. Xia H., Ye P., Jasimuddin S. M., Zhang J. Z. Evolution of digital transformation in traditional enterprises: evidence from China. Technology Analysis & Strategic Management. 2022. Vol. 36. No. 9. P. 2014–2034.