

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «РОСАВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю»

(назва)

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

(підпис)

Максим Кривдюк

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. УІДМ-51
Максим КРИВДЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, доцент Максим Марченко

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н, доцент Ольга РОМАЩЕНКО

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кривдюк Максим Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія управління інноваційним розвитком підприємства
ПрАТ «Росава»

керівник кваліфікаційної роботи Максим МАРЧЕНКО, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація ПрАТ «Росава»; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
Розділ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «Росава»
Розділ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПрАТ «Росава»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 27 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	30.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	23.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	02.12.2024	
6	Висновки	09.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	13.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	18.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	27.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	19.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	20.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	24.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Максим КРИВДЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Максим МАРЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Суть, значення та роль інноваційного розвитку в діяльності підприємства	8
1.2. Теоретичні основи стратегічного управління інноваційним розвитком	22
1.3. Методичні основи аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «РОСАВА»	46
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Росава»	46
2.2. Стратегічна діагностика діяльності компанії	62
2.3. Аналітична оцінка інноваційної діяльності підприємства	69
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «РОСАВА»	82
3.1. Основні напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Росава»	82
3.2. Формування моделі удосконалення процесу інноваційної діяльності підприємства	89
3.3. Розробка ефективних стратегій управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава»	100
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115
ДОДАТКИ	123

ВСТУП

Управління інноваційним розвитком – це процес планування, організації, стимулювання та контролю інноваційної діяльності підприємства з метою створення й впровадження нових продуктів, технологій чи рішень. Воно спрямоване на забезпечення сталого зростання конкурентоспроможності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобальної конкуренції та технологічного прогресу інноваційний розвиток є одним із ключових факторів успіху підприємств у різних галузях економіки. Управління інноваціями забезпечує створення і впровадження нових технологій, продуктів та бізнес-процесів, які дозволяють підприємствам адаптуватися до швидких змін ринку та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Досвід розвинених країн демонструє, що стратегічне управління інноваційним розвитком є ефективним інструментом для досягнення сталого розвитку підприємств, а також підвищення їхньої продуктивності та прибутковості. Незважаючи на зростання інтересу до інноваційного менеджменту у світі, в Україні такі питання, як формування системного підходу до управління інноваціями, інтеграція інновацій у бізнес-стратегії та аналіз практичних аспектів реалізації інноваційних проектів, залишаються недостатньо дослідженими.

Таким чином, управління інноваційним розвитком має свої специфічні виклики, які необхідно вирішувати як на науковому, так і на практичному рівнях. У цій роботі розглядаються проблемні питання розробки стратегії управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава», що включає оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів, аналіз інноваційного потенціалу підприємства та визначення шляхів впровадження ефективних інноваційних рішень. Результати дослідження слугуватимуть основою для розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та адаптації ПрАТ «Росава» до динамічних змін у ринковому середовищі.

Мета дослідження полягає у розробці теоретичних та практичних підходів до стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ "Росава" з метою підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в умовах мінливого ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- досліджено теоретичні аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком;
- проаналізовано сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств;
- проведено аналіз внутрішнього середовища ПрАТ "Росава";
- проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ "Росава";
- здійснено аналіз фінансового стану підприємства;
- оцінено поточний стан стратегічного управління інноваційним розвитком;
- розроблено концептуальну модель стратегічного управління інноваційним розвитком;
- сформовано інструменти для інтеграції інноваційного розвитку в загальну стратегію підприємства;
- обґрунтовано критерії відбору альтернатив;
- оцінено альтернативні варіанти та обрано оптимальну альтернативу;
- сплановано хід реалізації обраної альтернативи за допомогою проектного інструментарію;
- обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів.

Поставлені завдання визначили логіку побудови дипломної роботи.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження є процес стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ "Росава" в умовах динамічного ринкового

середовища.

В процесі дослідження застосовувались **методи**: аналізу і синтезу, системного підходу, логічного узагальнення, порівняння, коефіцієнтного аналізу.

В процесі дослідження був використаний наступний **методологічний апарат**:

1. Методи і техніки, що використовуються для дослідження і збору даних включають: інтерв'ю, обговорення, спостереження, вивчення фінансової документації, тестування, статистичні методи;

2. Методи і моделі діагностики стану підприємства розділено на такі групи:

- методи стратегічної діагностики: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, PEST-аналіз;

- методи оперативної діагностики: методи діагностики фінансового стану (вертикальний та горизонтальний аналіз, аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів), метод силового поля;

3. Формування стратегічної карти для впровадження інноваційного розвитку в бізнес-процеси підприємства;

4. Методи обґрунтування фінансової доцільності проекту: Чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутку (IRR), рентабельність інвестицій.

Інформаційна база дослідження – фінансова звітність ПрАТ "Росава", статистична інформація про сучасний стан ринку шинної промисловості в Україні, роботи вітчизняних та зарубіжних авторів з питань інноваційного управління та матеріали періодичних видань.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 135 стор., 16 рис., 17 табл., 79 джерел

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть, значення та роль інноваційного розвитку в діяльності підприємства

Слово «інновація» походить від латинського слова *innovatio*, що означає «оновлення» або «введення нового». Спочатку це поняття використовувалося для опису процесу впровадження нових ідей, технологій чи методів у певну сферу діяльності. Однак сучасна наукова і практична література трактує термін "інновація" та "інноваційний розвиток" значно ширше, враховуючи складність, багаторівневність та неоднозначність цих процесів. Розглянемо деякі трактування поняття «інновація» за різними джерелами, які наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «інноваційний розвиток» за різними джерелами

№ з/п	Тлумачення	Джерела
1	2	3
1	Процес створення, впровадження та використання нових ідей, технологій чи рішень для вдосконалення діяльності підприємства	[26, с.10]
2	Стратегічно орієнтований процес трансформацій, спрямований на підвищення конкурентоспроможності через нововведення в продуктах, процесах і стратегіях	[71, с.12]
3	Системне впровадження інновацій для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та технологічного прогресу	[62, с.24]
4	Механізм оновлення економічних і соціальних систем шляхом інвестицій у новітні ідеї, методи та підходи	[65, с.41]
5	Динамічний процес оновлення діяльності підприємства, що базується на творчості, дослідженнях і сучасних технологіях	[54, с.10]

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи таблицю, можна стверджувати, що трактування сутності поняття "інноваційний розвиток" зводиться до основних ключових слів, таких як створення нових ідей, технологій чи рішень, впровадження інновацій, стратегічна орієнтація на підвищення конкурентоспроможності та адаптація

до змін у зовнішньому середовищі. Ці ключові поняття визначають сутність терміну "інноваційний розвиток" і є основою для його реалізації на підприємстві, сприяючи його сталому розвитку та зростанню.

Основні характеристики інноваційного розвитку такі [6]:

1. Встановлена мета;
2. Чітко визначені етапи, з точкою початку і завершення;
3. Зазвичай, залучаються різні підрозділи та фахівці з різних галузей;
4. Передбачає впровадження нових ідей або продуктів, що раніше не використовувалися;
5. Ефективність за витратами, дотримання строків та забезпечення високої якості результату.

Розглядаючи систему управління інноваційним розвитком, можна дати їй таке визначення – набір методологій, методів, інструментів, процедур, процесів та пов'язаних функцій, що використовуються для реалізації інноваційних проектів на підприємстві та спрямовані на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку, таких як підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Схематично функціонування системи управління інноваційною діяльністю зображене на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Комплексне управління інноваційною діяльністю

Джерело: [26, с. 116]

Отже, повноцінна система управління інноваційним розвитком повинна охоплювати всі бізнес-процеси підприємства, від планування інноваційних стратегій до впровадження нових технологій, управління ресурсами, фінансовими потоками, а також оцінки ефективності інноваційних проектів через ключові показники діяльності та розрахунок інвестиційної привабливості. Крім того, елементи системи управління інноваційним розвитком повинні органічно інтегруватися в загальну систему управління компанією, забезпечуючи ефективну взаємодію між різними підрозділами та процесами.

Система управління інноваційним розвитком складається з таких елементів: [34, с. 76]:

1. моделі відбору та пріоритезації інноваційних проектів, що дозволяють визначити найбільш перспективні напрями для впровадження.;
2. система принципів реєстрації, класифікації та кодифікації інновацій, що забезпечує ефективне управління та облік всіх інноваційних ініціатив.
3. методологія управління інноваційним розвитком, яка включає в себе стратегії, інструменти та підходи для реалізації інновацій;
4. інформаційна система, що забезпечує функціонування необхідних бізнес-процесів і дозволяє моніторити прогрес інноваційних ініціатив;
5. структура управління, необхідна і достатня для реалізації інноваційних проектів, що включає визначення ролей та відповідальностей;
6. фінансова модель, яка дає змогу вести облік фактичних затрат і доходів по інноваційних проектах, а також прогнозувати їх фінансову ефективність;
7. персонал, який володіє необхідною кваліфікацією та досвідом для реалізації інноваційних проектів на підприємстві.

Сутність системи управління інноваційним розвитком можна розкрити через сутність елементів, з яких вона складається.

- 1.) Моделі відбору і пріоритезації інноваційних проектів

Основними інструментами для відбору і пріоритезації інноваційних проектів є [19, с. 220]:

- модель оцінки інноваційного потенціалу проекту;
- аналіз стратегічної відповідності інноваційних ідей цілям підприємства;
- економічні методи (термін окупності, чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності);
- методи оцінки ризиків і можливостей інноваційних проектів;
- метод портфельного управління інноваціями, що дозволяє вибирати проекти за критерієм їх потенціалу та ресурсної забезпеченості.

Модель ранжирування інноваційних проектів включає в себе перелік критеріїв, що є актуальними для конкретного підприємства при прийнятті рішень щодо відбору інновацій. Кожен з критеріїв оцінюється чисельно (у вигляді кількості балів) і супроводжується описом ключових аспектів інновації, таких як його відповідність стратегії підприємства, очікувана прибутковість, технологічна інноваційність, а також ризики і ресурси, що потрібні для реалізації. Потім ці бали множаться на вагові коефіцієнти, які визначають важливість кожного критерію, і підсумовуються, що дає загальну оцінку інноваційного проекту. Більш високі оцінки вказують на більш вигідні та стратегічно важливі інновації для підприємства. Модель ранжирування може бути адаптована під конкретні умови і вимоги підприємства, враховуючи його бізнес-стратегію та інноваційний потенціал.

Економічні методи для оцінки інноваційних проектів дозволяють враховувати фінансову вартість та прибутковість інновацій, ігноруючи технічні аспекти. Вони особливо ефективні, коли економічні критерії є пріоритетними для прийняття рішення. Для застосування цих методів необхідні лише фінансові дані, що спрощує їх використання. Економічними показниками для оцінки інноваційних проектів можуть бути: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), що дозволяють оцінити економічну вигоду від впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства [19, с. 235].

Методи, представлені в попередніх розділах, оцінюють інноваційні проекти окремо, без урахування їх взаємодії з іншими інноваційними проектами підприємства. Однак можуть існувати фактори, що обмежують вибір інноваційних проектів, такі як бюджетні обмеження, обмеження щодо персоналу, ресурси підприємства чи внутрішня політика компанії. Для вирішення цих проблем слід застосовувати методи вибору портфеля інноваційних проектів, які враховують всі ці обмеження і дозволяють оптимізувати вибір інновацій, забезпечуючи найбільшу ефективність використання ресурсів підприємства.

Метод реальних варіантів вибору (Опціони) дозволяє оцінювати інноваційні проекти з урахуванням можливості коригувати стратегію залежно від змінних умов ринку та технологій. Наприклад, проекти фундаментальних досліджень, які зазвичай є менш витратними, можуть розглядатися як початкові етапи, що відкривають нові можливості для подальших інновацій. У той час як проекти розробки нових продуктів, які потребують значних інвестицій, можуть мати варіанти для подальшого масштабування чи модифікації, що дозволяє знизити ризики та підвищити потенційну вигоду від інновацій. Впровадження таких методів в управлінні інноваційним розвитком підприємства дозволяє гнучко адаптувати стратегію та досягати оптимальних результатів.

Такий інноваційний проект аналогічний опціону з премією на фінансовому ринку. Інвестування в проект означає покупку можливості подальшого вкладення ресурсів, якщо це вкладення виявляється прибутковим і відповідає стратегії розвитку підприємства. Як і у випадку з інвестуванням на фінансовому ринку, для таких інновацій існують як upside (позитивні) ризики — потенційно високий прибуток від успішної реалізації інновації, так і downside (негативні) ризики — можливість втрат через невдалу реалізацію проекту або зміни зовнішнього середовища, що впливають на ефективність інновації. Це дозволяє підприємству адаптувати свої інвестиційні стратегії з урахуванням потенційних змін на ринку інновацій [19, с. 244].

2.) Система принципів реєстрації, класифікації та кодифікації інноваційних проектів.

Ця система являє собою [19, с. 104]:

- сукупність принципів реєстрації та фіксації інноваційних проектів з метою їх обліку та надання їм статусу офіційно визнаних в рамках стратегії підприємства;
- систему класифікації інноваційних проектів за групами або категоріями відповідно до їх типу, важливості для розвитку підприємства, та очікуваних результатів;
- інструмент систематизації інформації про інноваційні проекти, що дозволяє ефективно керувати їх реалізацією, а також здійснювати моніторинг та оцінку результатів на всіх етапах.

Створення такої системи дозволяє:

- вести облік інноваційних проектів, що дає можливість відстежувати їх статус та етапи реалізації;
- підвищити контрольованість інноваційної діяльності на підприємстві, що забезпечує своєчасне реагування на зміни в умовах ринку та технологічні виклики;
- підвищити ефективність управління портфелем інноваційних проектів, оптимізуючи ресурси та визначаючи пріоритети для найбільш перспективних ініціатив;
- здійснювати всебічний аналіз інноваційної діяльності, що дозволяє оцінювати результати, виявляти слабкі місця та вдосконалювати стратегію інноваційного розвитку підприємства.

3) Методологія управління інноваційним розвитком

Методологія управління інноваційним розвитком – це система принципів, підходів, технік, інструментів, методів та процедур, які використовуються для ефективного керування інноваційними проектами та забезпечення їх успішної реалізації. Вона включає в себе визначення стратегічних пріоритетів для інновацій, планування ресурсів, оцінку ризиків,

моніторинг результатів, а також забезпечення інтеграції інноваційних проектів у загальну стратегію підприємства. Методологія управління інноваціями допомагає максимально ефективно впроваджувати інновації, підвищуючи конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Управління інноваційним розвитком – це діяльність, спрямована на успішну реалізацію інноваційних проектів з максимальною ефективністю в умовах обмежень, таких як час, ресурси та якість кінцевих результатів, які визначаються, зокрема, в технічних завданнях чи стратегічних планах. Важливим аспектом є здатність адаптувати інноваційні ініціативи до змінюваних умов ринку та технологій, при цьому зберігаючи контроль над витратами і забезпечуючи високий рівень результативності проекту [38, с. 21].

Для створення ефективної системи управління інноваційним розвитком необхідно враховувати основні принципи управління інноваційними проектами [25, с. 115]:

- Цілеспрямованість - цей принцип визначає інноваційні цілі, досягнення яких є однією з основних характеристик інноваційних проектів, спрямованих на розвиток нових продуктів чи технологій.
- Системність - передбачає розбиття інноваційного проекту на окремі підсистеми, до яких застосовується системний підхід, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними елементами і забезпечувати синергію між ними.
- Комплексність - передбачає використання різних стратегій, підходів і методів для управління інноваційними проектами, зокрема технологічних, економічних та організаційних, які взаємодіють узгоджено для досягнення інноваційних цілей.
- Забезпеченість - цей принцип включає надання всіх необхідних ресурсів для інноваційного проекту, зокрема фінансових, людських та технологічних, для досягнення поставлених інноваційних цілей.

- Пріоритетність - визначає виділення найбільш перспективних і ефективних інноваційних проектів, що дозволяє зосередити зусилля на найбільш важливих напрямках розвитку підприємства.

- Економічна безпека запланованих заходів - перед тим, як прийняти рішення про реалізацію інноваційних проектів, їх слід ретельно оцінити на предмет ризиків, потенційних фінансових втрат та невиконання запланованих результатів.

Завдання управління інноваційним розвитком полягає у досягненні встановлених стратегічних цілей підприємства через впровадження інновацій, з урахуванням обсягів, часу, витрат та очікуваного ефекту від реалізації інновацій.

Менеджер по інноваційній діяльності підприємства має забезпечити впровадження високоякісних інновацій за мінімально можливий бюджет і у встановлені терміни, при цьому враховуючи їх відповідність потребам ринку та стратегії підприємства. Однак, як показують практичні спостереження, ці показники нерідко мають різні вектори спрямування. Тому важливим є досягнення компромісу шляхом гармонізації пріоритетів та узгодження ресурсів залежно від потреб бізнесу, конкурентного середовища та потенційного ефекту інноваційних рішень.



Рис. 1.2 Трикутник управління інноваційними проектами

Джерело: [45, с. 56]

Основні цілі інноваційного розвитку досягаються шляхом застосування різних підходів до управління інноваціями, які взаємодоповнюють один одного: класичного підходу, підходу за циклом вирішення проблем та підходу за життєвим циклом інновацій.

Класичний підхід передбачає реалізацію п'яти основних функцій менеджменту: чотирьох прямих (планування, організація, мотивація, контроль) та однієї інтеграційної (координація). Ця концепція управління інноваційним розвитком забезпечує ефективність процесів впровадження нововведень та узгодженість дій усіх учасників процесу, що може бути відображено у відповідній схемі. 1.3.

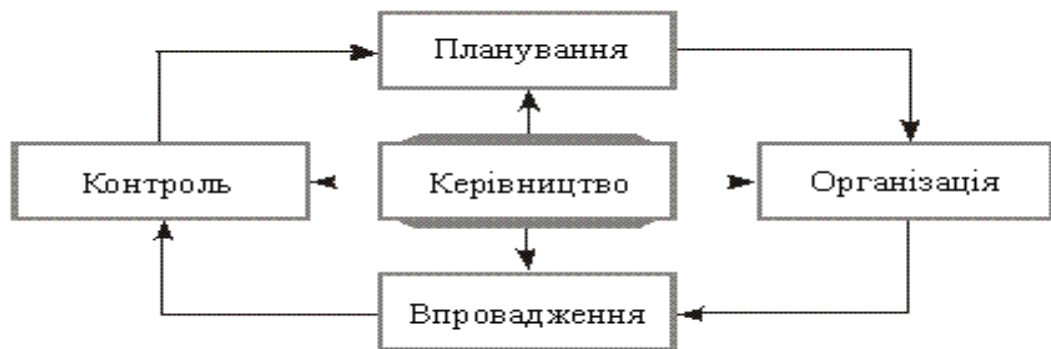


Рис. 1.3 П'ять функцій менеджменту за класичним підходом

Джерело: [6, с. 23]

Класичний підхід до управління інноваційним розвитком передбачає реалізацію ключових функцій у процесі впровадження інновацій. Основні функції цього підходу включають:

- планування інноваційних змін, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.
- організацію ресурсів (технологічних, фінансових, людських) для впровадження інновацій у встановлені строки та в межах бюджету.
- реалізацію заходів щодо впровадження інновацій, відповідно до розробленого плану.

- контроль за процесом інноваційного розвитку та оперативне коригування дій у разі відхилень.
- координацію та керівництво командою, яка забезпечує впровадження інновацій на підприємстві.

З підходу управління інноваційним розвитком як циклу вирішення проблеми, інноваційний розвиток розглядається як відповідь на актуальні виклики та проблеми підприємства. Для реалізації інноваційного розвитку необхідно пройти такі етапи (рис. 1.4).

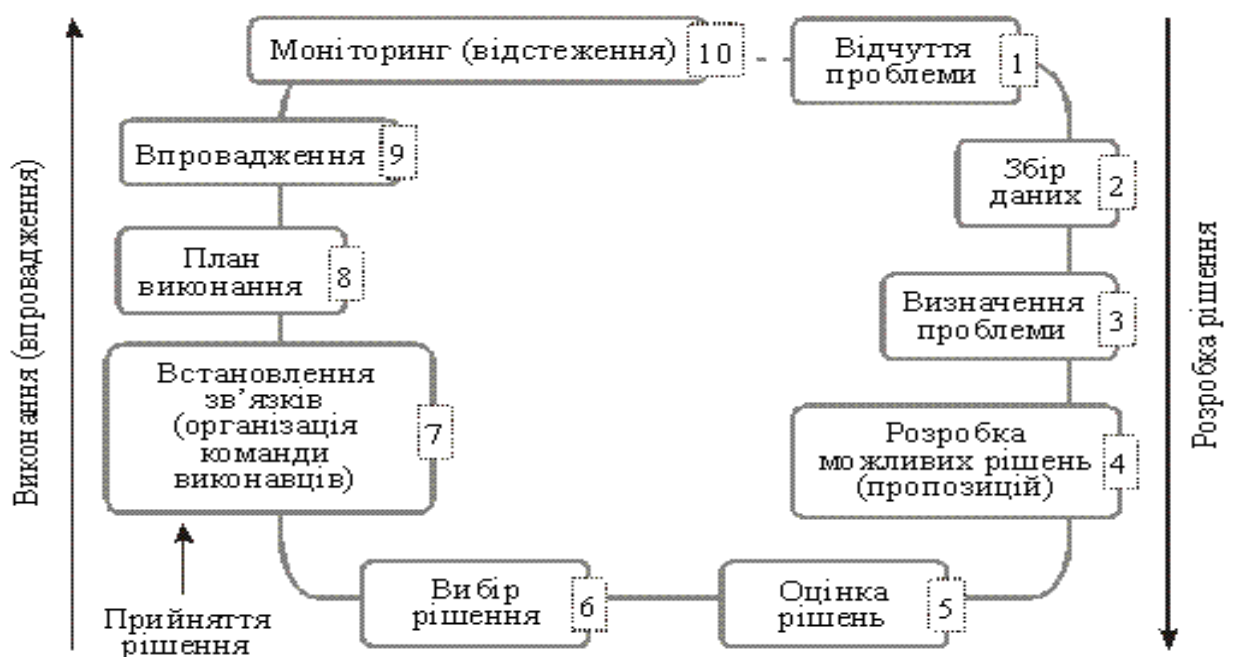


Рис. 1.4 Кроки реалізації інноваційного проекту як циклу вирішення проблем

Джерело: [57, с. 210]

Перший етап — формування альтернативних шляхів розвитку, що включає ідентифікацію проблем, визначення можливостей для інновацій та розробку кількох концепцій для їх реалізації. (1—5-й кроки).

Другий етап — прийняття рішення, де здійснюється вибір оптимального варіанту інноваційного рішення на основі аналізу його ефективності та доцільності (6-й крок).

Третій етап — реалізація, що охоплює безпосереднє впровадження інновацій, моніторинг процесу, оцінку результатів та коригувальні дії в разі потреби (7—10-й кроки).

Дійсно, реалізація інноваційного розвитку підприємства часто тісно переплітається з фазами життєвого циклу інновацій. Керівники підприємств мають різне бачення та підхід до питань організації життєвого циклу інноваційного розвитку, що суттєво впливає на характер, ефективність та особливості впровадження інновацій на кожному конкретному етапі [25, с. 160].

Один з найпоширеніших підходів до інноваційного розвитку розбиває життєвий цикл інновації на чотири великі фази:

Ініціація інновації: ця фаза передуює плануванню і включає визначення потреби в інновації, аналіз її життєздатності, визначення цілей та обґрунтування необхідності її впровадження.

Планування: на цій стадії визначаються конкретні завдання інноваційного розвитку, ресурси, бюджет, графік реалізації, потенційні ризики та інші важливі аспекти. Формується чіткий план дій для досягнення стратегічних цілей.

Реалізація: це фаза фактичного впровадження інновацій згідно з планом. Вона включає в себе мобілізацію ресурсів, керівництво командою, виконання завдань, вирішення проблем і контроль за виконанням..

Завершення: після завершення інноваційного проекту проводиться оцінка його результатів, документування вивчених уроків та звітність. Завершення фази включає також закриття проекту, передачу результатів замовнику і деактивацію команди.

4.) Інформаційна система, яка забезпечує функціонування необхідних бізнес-процесів, є важливим елементом сучасного управління інноваційним розвитком. Вона дозволяє автоматизувати різні аспекти управління інноваціями, включаючи аналіз ідей, планування ресурсів, оцінку ризиків, контроль витрат, управління якістю та іншими факторами, що впливають на

впровадження інновацій. Використання таких інформаційних систем сприяє зростанню ефективності управління інноваційними процесами, зменшенню витрат на їх реалізацію та мінімізації ризиків невдач у впровадженні інновацій [12, с. 103].

5.) Організаційна структура є необхідною і достатньою умовою для ефективного управління інноваційним розвитком. Вона забезпечує чіткий розподіл ролей, обов'язків і відповідальності між підрозділами, командами та виконавцями, сприяючи координації дій і досягненню стратегічних цілей. Ефективна організаційна структура для управління інноваційним розвитком може включати функціональну модель, матричну організацію (функціональну, балансову чи проектну матрицю), структуру відкритих інновацій або гібридну модель, що поєднує різні підходи. Такі структури сприяють формуванню інноваційної культури, швидкому реагуванню на виклики ринку та ефективному впровадженню інноваційних рішень [47, с. 267].

6.) Фінансові моделі є ключовим інструментом для оцінки ефективності інноваційного розвитку та визначення його економічної доцільності. Вони дозволяють аналізувати вплив інноваційних проектів на фінансові результати підприємства, прогнозувати зміну основних показників рентабельності, окупності інвестицій, прибутковості, а також визначати потенційні ризики. Такі моделі враховують різні варіанти розвитку подій, дозволяючи оцінити доцільність впровадження інноваційних рішень за умов змін зовнішнього середовища. Використання фінансових моделей сприяє прийняттю зважених управлінських рішень, які забезпечують стабільне зростання підприємства за рахунок ефективного інноваційного розвитку [16].

7.) Успіх інноваційного розвитку підприємства в значній мірі залежить від наявності персоналу, який володіє необхідною кваліфікацією та досвідом для реалізації інноваційних проектів. Ефективне управління персоналом є важливим фактором для забезпечення успіху інноваційних ініціатив. Основна роль управління персоналом полягає у глибокому розумінні потреб і

мотивацій працівників, формуванні висококваліфікованих команд, а також створенні сприятливого середовища для співпраці. Це сприяє ефективному виконанню інноваційних проектів і досягненню поставлених цілей підприємства, що, в свою чергу, забезпечує його стійкий розвиток і конкурентоспроможність на ринку [51, с. 93].

Ефективне управління персоналом в рамках інноваційного розвитку підприємства включає кілька важливих аспектів, які забезпечують успішну реалізацію інноваційних проектів:

Відбір та найм кваліфікованих спеціалістів – процес залучення висококваліфікованих кадрів, які мають необхідні знання та досвід для впровадження інновацій. Це включає оцінку професійних навичок і відповідність кандидатів до вимог проекту.

Розвиток персоналу – навчання, тренінги та професійний розвиток є важливими для підвищення компетенцій працівників, необхідних для виконання складних інноваційних задач. Це дозволяє не лише підвищити рівень кваліфікації, а й готувати кадри до впровадження нових технологій та методів.

Мотивація та стимулювання команди інноваційного проекту – використання різноманітних методів мотивації, таких як фінансові винагороди, визнання досягнень, можливості кар'єрного росту і розвиток професійних навичок. Це підвищує залученість команди та сприяє досягненню високих результатів.

Забезпечення ефективної комунікації та співпраці – важливо створити атмосферу відкритої комунікації в команді, щоб всі члени могли вільно обмінюватися ідеями та рішеннями. Сприятливий робочий клімат допомагає збільшити ефективність роботи та зміцнити командний дух.

Управління конфліктами – вирішення будь-яких конфліктів і проблем, які можуть виникати в процесі реалізації проекту. Це дозволяє уникнути негативного впливу на команду та забезпечити стабільну роботу.

Оцінка та контроль продуктивності працівників – постійна оцінка результатів роботи співробітників та коригування стратегії управління командою для підвищення її ефективності. Це включає встановлення чітких цілей і вимірювання продуктивності, що дозволяє вчасно реагувати на зміни і досягати високих результатів у реалізації інноваційних проектів.

Компетентний та досвідчений персонал є ключовим ресурсом для успішного виконання інноваційних проектів, адже саме від професіоналізму команди залежить здатність реалізувати нові ідеї та досягти конкурентних переваг. Успіх інновації багато в чому визначається здатністю керівника проекту ефективно формувати команду, забезпечувати її розвиток та створювати сприятливе середовище для роботи. Керівники повинні враховувати різноманітні аспекти управління персоналом, включаючи правильний відбір кадрів, їх мотивацію та професійний розвиток. Кожен член команди повинен мати чітке розуміння своїх ролей і відповідальностей, а також мати можливість розвиватися в межах проекту. Це дозволяє максимально використовувати потенціал кожного співробітника, забезпечуючи ефективне виконання інноваційних завдань. Здатність керівника проекту ефективно управляти персоналом є невід'ємною складовою успішного інноваційного менеджменту. Це включає в себе не тільки правильне розподілення завдань, але й підтримку комунікації в команді, сприяння взаємодії між її членами та сприятливу мотивацію для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, ефективне управління інноваційним проектом вимагає не лише застосування інформаційних систем для автоматизації бізнес-процесів, але й налагодження організаційної структури та процесів, що забезпечують належне управління персоналом. Це дозволяє не тільки досягти високих результатів у реалізації інноваційних проектів, але й забезпечити сталий розвиток та інноваційний прогрес підприємства.

1.2. Теоретичні основи стратегічного управління інноваційним розвитком

Стратегічне управління інноваційним розвитком — це процес планування, впровадження та контролю інноваційної діяльності в межах організації, що спрямований на забезпечення довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це частина загального стратегічного управління, яка фокусується на використанні нових технологій, продуктів, послуг та процесів для досягнення стратегічних цілей..

Для створення ефективної системи стратегічного управління інноваційними проектами важливо не лише наявність складного програмного забезпечення, але й правильно організовані процеси та залучені кваліфіковані люди. Програмне забезпечення є лише інструментом, який забезпечує автоматизацію, але основний акцент потрібно робити на взаємодії трьох основних елементів: людей, процесів та інструментів. важливими елементами є саме люди та процеси, оскільки вони безпосередньо впливають на успішність виконання проектів. Люди, які займаються управлінням інноваційними проектами, повинні мати відповідні навички, досвід та розуміння бізнес-процесів, на яких базуються проекти. Процеси, в свою чергу, повинні бути чітко визначеними, щоб забезпечити ефективну взаємодію всіх учасників і належну організацію роботи.

Починати треба з бізнес-процесів. Однією з головних причин невдач в стратегічному управлінні інноваціями є спроби впровадити систему управління інноваційними проектами без належного розуміння бізнес-процесів і завдань підприємства. Важливо, щоб управління інноваціями було вбудоване в загальну стратегію і бізнес-процеси компанії. Лише таким чином можна досягти гармонійного взаємодії між інноваціями і бізнес-цілями, забезпечити реалізацію інноваційних ідей та сприяти сталому розвитку підприємства. Починати потрібно з чіткого розуміння бізнес-процесів, що дозволить точно визначити вимоги до інновацій і правильно вибудувати систему їх управління. Тільки після цього можна ефективно впроваджувати

інструменти та програмне забезпечення, які оптимізують та підтримують всі процеси..

Наступним важливим етапом є підготовка персоналу до впровадження системи управління інноваціями. Успішність цього процесу багато в чому залежить від залучення працівників, адже система управління інноваційними проектами базується на точній та своєчасній інформації, яку повинні надавати саме працівники. Часто це вимагає від них більшої деталізації та дисципліни у роботі, ніж вони звикли. Якщо нові процеси впроваджуються без належного пояснення їхньої цінності, це може викликати спротив і знизити ефективність впровадження.

Впровадження системи управління інноваційними проектами супроводжується суттєвими змінами в організаційній культурі та підходах до праці. Змінюються стандарти роботи, підходи до виконання завдань і система взаємодії між працівниками. У зв'язку з цим важливо забезпечити всебічну підтримку керівництва, яке має бути прикладом у дотриманні нових принципів та правил. Керівництво також повинно активно сприяти формуванню позитивного ставлення до нових підходів серед усіх працівників.

Ще одним важливим аспектом є настрій та підхід самих менеджерів до виконання своїх обов'язків. Успіх чи невдача відділу управління інноваційними проектами безпосередньо залежить від стилю керівництва, який використовує менеджер проекту. Важливість ефективного управлінського стилю полягає в тому, що він формує атмосферу в команді, визначає рівень мотивації працівників та їхнє ставлення до впровадження інноваційних рішень. Використання диктаторського стилю здатне спричинити зворотний ефект. Жорстке адміністрування, нав'язування рішень без врахування думок команди та відсутність гнучкості призводять до того, що працівники починають сприймати інноваційне управління не як засіб для покращення роботи, а як додатковий тягар. Це знижує мотивацію, підвищує рівень опору змінам і може призвести до провалу інноваційних проектів, навіть якщо вони мали високий потенціал. [28, с. 61].

Система управління проектами для інноваційного розвитку має чіткий цикл завдань, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення ефективного впровадження інновацій:

1. Оцінювання інноваційних проектів та перебігу їх реалізації:

- визначення критеріїв оцінювання інновацій, які повинні охоплювати кількісні характеристики інновацій, такі як рівень новизни, потенційний економічний ефект, відповідність стратегічним цілям інноваційного розвитку підприємства.
- критерії повинні відображати кількісні характеристики проектів та міру досягнення інноваційних цілей організації.
- урахування думки різних зацікавлених сторін — керівництва, наукових і технічних спеціалістів, інвесторів.
- уникнення маніпуляцій інформацією або її викривлення, оскільки це може негативно вплинути на прийняття рішень, що стосуються впровадження інновацій.

2. Формування ефективного портфеля інноваційних проектів:

- визначення, чи є інноваційні проекти технологічно залежними або незалежними, що впливає на черговість їх впровадження.
- розподіл ресурсів між інноваційними проектами для забезпечення їхньої реалізації.
- оцінювання календарних термінів початку та завершення проектів.

3. Планування реалізації портфеля інноваційних проектів:

- визначення ключових параметрів кожного інноваційного портфеля, включаючи тривалість виконання, обсяг трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, графіки постачання необхідної сировини, а також вибір підрядників чи партнерів для співпраці.
- забезпечення інноваційного портфеля у встановлені терміни, з мінімальними витратами та без втрати якості.

4. Розподіл ресурсів між інноваційними проектами портфеля:

- узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін, зокрема осіб, відповідальних за реалізацію інновацій, власників ресурсів організації та функціональних керівників.

- побудова моделі розподілу ресурсів, яка дозволяє збалансувати інтереси всіх сторін. Такий підхід забезпечує раціональне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, сприяючи успішній реалізації інноваційних проектів, підтримці конкурентоспроможності підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

5. Оперативне управління портфелем інноваційних проектів є важливою складовою процесу реалізації портфеля. Його основні завдання включають:

- прогнозування наявності та руху грошових коштів для конкретного портфеля інноваційних проектів. Оперативне управління дозволяє визначити фінансову стабільність портфеля, оцінити наявні ресурси та прогнозувати фінансові потреби.

- перевірка можливості фінансової реалізації портфеля. Здійснюється аналіз фінансової потужності та доступності ресурсів для виконання інноваційних проектів.

- визначення обсягів і термінів необхідного залучення зовнішнього фінансування, зокрема позик і кредитів, для підтримки інноваційних ініціатив.

- аналіз ефективності залучення зовнішніх фінансових ресурсів, враховуючи ризики та вигоди, пов'язані з фінансуванням інноваційного розвитку.

- формування портфеля інноваційних проектів, який враховує фінансові можливості підприємства та потенційну віддачу від кожної інновації, забезпечуючи максимізацію результатів із мінімальними втратами.

- визначення термінів окупності інвестицій в інноваційні рішення, розрахунок очікуваних прибутків та формування плану, який би відображав досягнення підприємством стратегічних цілей у сфері інновацій.

- моніторинг і регулярну актуалізацію фінансового плану реалізації портфеля інновацій відповідно до поточного стану інноваційної діяльності. Це

дозволяє оперативно реагувати на зміни, вносити корективи та мінімізувати ризики.

- побудову і оцінку фінансового стану підприємства, яка враховує вплив впровадження інновацій на загальний бюджет. Це включає аналіз різних інноваційних портфелів і порівняння їх ефективності.

- деталізацію фінансового аналізу кожної інновації, що входить до портфеля, з метою оцінки його внеску в загальний інноваційний розвиток підприємства. Ефективне оперативне управління портфелем інноваційних проектів дозволяє підприємству максимально використовувати доступні ресурси, мінімізувати ризики та забезпечувати поступальний розвиток завдяки впровадженню нових технологій і рішень.

Система управління інноваційними проектами охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, які спрямовані на ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства через впровадження інновацій. Основні етапи цього процесу включають [38]:

Вивчення потенційних інноваційних ідей: на цьому етапі проводиться аналіз перспективних інноваційних проектів і можливостей, які здатні забезпечити технологічний або ринковий прорив. Оцінюється їх відповідність стратегічним цілям підприємства та потенціал для створення конкурентних переваг.

Вибір пріоритетного інноваційного проекту: серед проаналізованих ідей обирається та інновація, який найкраще відповідає можливостям і потребам підприємства. Враховуються доступність ресурсів, очікуваний економічний ефект і ризики.

Ініціація інноваційного проекту: цей етап передбачає офіційний старт проекту. Формується команда, розподіляються ролі, визначаються ключові параметри проекту та затверджується план дій.

Планування проекту і організація робіт: визначаються детальні етапи реалізації інноваційного проекту, строки виконання, необхідні ресурси

(кадрові, фінансові, технологічні), а також створюється графік робіт і матриця відповідальності.

Розроблення технічної документації: У разі потреби створюються детальні технічні описи, пропозиції або специфікації, що відображають технологічну суть інновації.

Формування бюджету інноваційного проекту: розробляється фінансовий план, який визначає необхідні витрати, джерела фінансування та механізми контролю витрат для забезпечення реалізації інноваційного проекту.

Реалізація інноваційного проекту: відбувається впровадження запланованих дій. Це включає тестування нових рішень, взаємодію з партнерами, контроль якості та адаптацію інноваційних продуктів до потреб ринку.

Звітність і моніторинг: у ході реалізації інновації здійснюється регулярний аналіз прогресу, контроль витрат, строків і результатів, що дозволяє коригувати дії в разі відхилень від плану.

Завершення і оцінка результатів: по завершенні інноваційного проекту підбиваються підсумки, проводиться оцінка досягнення інноваційних цілей, аналізуються фінансові результати та вивчені уроки. Архівується документація, звільняються ресурси та завершуються всі адміністративні процедури.

Аналіз і вдосконалення: після завершення проекту здійснюється аналіз ефективності всіх етапів управління інноваційними проектами. Розробляються рекомендації щодо поліпшення процесів, узгодження інноваційних ініціатив з бізнес-стратегією підприємства та підвищення загальної ефективності.

Таким чином, ця система дозволяє підприємству не лише впроваджувати інновації, але й досягати стратегічних переваг на ринку завдяки оптимальному використанню ресурсів і впровадженню сучасних управлінських підходів.

Інноваційний розвиток підприємства вимагає ефективного управління інноваційними проектами, що передбачає створення та функціонування проектних офісів (ПрОф), які адаптовані до потреб і цілей організації. Інноваційний офіс є важливим елементом системи управління інноваціями, і його тип залежить від функціонального призначення та повноважень. Основні типи інноваційних офісів, що сприяють інноваційному розвитку підприємства, можна описати так:

Репозитарний (Repository Model): такий офіс діє як центр знань та стандартів управління інноваційними проектами. Він забезпечує збереження і доступ до інструментів, методик та кращих практик, які використовуються для впровадження інновацій. Завдяки централізованому доступу до інформації компанія може пришвидшити реалізацію нових ідей і знизити ризики невдач.

Координуючий (Coach Model): цей тип офісу виконує роль навчального та консультаційного центру для команд, які працюють над інноваціями. Офіс організовує тренінги, впроваджує сучасні методології управління інноваційними проектами, забезпечуючи командам навички для успішного впровадження нових рішень.

Керівний (Manager Model): керівний інноваційний офіс забезпечує централізоване управління всіма інноваційними проектами підприємства. Він координує використання ресурсів, стежить за дотриманням строків і бюджетів, забезпечує досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку та контролює ефективність інновацій.

Офіс проекту (OP): цей тип офісу створюється для управління великим інноваційним проектом або групою взаємозалежних підпроектів. Він відповідає за детальне планування, організацію та контроль реалізації конкретних інновацій, забезпечуючи їх успішне виконання.

Програмний офіс (PO): програмний офіс займається управлінням комплексом інноваційних проектів, які мають спільну мету або тісно пов'язані між собою. Він забезпечує координацію, інтеграцію інновацій та їх узгодженість із загальною стратегією інноваційного розвитку.

Офіс інноваційного управління: цей офіс відповідає за стандартизацію методів управління інноваційними проектами, підтримку команд та моніторинг прогресу. РМО формує прозорість процесів, забезпечує використання найкращих практик і контролює виконання інноваційних завдань.

Корпоративний офіс інноваційного управління: займається управлінням інноваційними проектами на стратегічному рівні. Він визначає пріоритети інновацій, забезпечує їхню відповідність корпоративній стратегії, управляє портфелем проектів та оптимізує розподіл ресурсів для досягнення інноваційних цілей компанії.

Кожен із цих типів проектних офісів може бути адаптований для потреб підприємства. Їхнє впровадження дозволяє покращити управління інноваціями, підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити ризики та прискорити впровадження технологічних змін, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Цілі впровадження системи управління інноваціями, орієнтованої на інноваційний розвиток підприємства, включають:

1. Розробка, впровадження, підтримка та розвиток інноваційної методології управління та звітності за інноваціями. Така система формує стандарти, що адаптовані до специфіки інноваційної діяльності. Вона створює уніфіковані процедури для управління інноваційними проектами, забезпечуючи їх ефективність і відповідність стратегічним цілям підприємства.

2. Запровадження системи навчання та перепідготовки персоналу для участі в інноваційних проектах. Для успішного впровадження нововведень важливо навчити працівників працювати за сучасними методами управління інноваціями. Це дозволяє розвивати компетенції, необхідні для роботи з інноваціями, і забезпечувати їхню ефективну інтеграцію в бізнес-процеси.

3. Оптимізація навантаження керівників інноваційних проектів шляхом перерозподілу аналітичної роботи. Завдяки централізованому виконанню

допоміжних функцій система дозволяє звільнити керівників інноваційних проектів від зайвої адміністративної роботи, зосередивши їхню увагу на стратегічному управлінні інноваційними процесами.

4. Розподіл ресурсів між проектами з урахуванням інноваційних пріоритетів. Система забезпечує справедливий і раціональний розподіл фінансових, трудових та матеріальних ресурсів для виконання інноваційних проектів. Вона також сприяє вирішенню конфліктів, що можуть виникати через обмеженість ресурсів.

5. Організація єдиної системи інформування зацікавлених сторін про хід інноваційних проектів. Система дозволяє забезпечити прозорість інформації щодо реалізації інновацій, досягнення ключових етапів та використання ресурсів. Це сприяє кращій координації між підрозділами та підтримці з боку керівництва.

6. Створення бази знань з реалізації інновацій. Система управління інноваціями дозволяє накопичувати та систематизувати інформацію про попередні інноваційні проекти, включаючи їхні результати, труднощі та найкращі практики. Така база знань стає джерелом для підвищення ефективності майбутніх інновацій.

7. Моніторинг і контроль інноваційних проектів для оптимізації їх виконання. Використання інструментів для систематичного моніторингу дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати відхилення від плану і забезпечувати оптимальне виконання проектів. Це дає можливість мінімізувати ризики та досягти запланованих інноваційних результатів.

Ці цілі спрямовані на створення ефективної системи управління, яка підтримує інноваційну діяльність підприємства. Завдяки цьому підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, пришвидшити впровадження нових технологій та адаптуватися до сучасних викликів ринку.

Групи координації проектів (ГКП) є ключовими елементами в системі управління інноваційним розвитком підприємства. Їхня діяльність спрямована на забезпечення злагодженої співпраці між підрозділами, що працюють над

реалізацією інноваційних проектів, і ефективного використання ресурсів. Основний склад та ролі ГКП включають:

Керівник ГКП: Це особа, яка очолює групу та володіє необхідними повноваженнями для управління інноваційними ресурсами підприємства. Він розробляє стратегію реалізації інноваційних проектів, координує дії між учасниками групи, контролює досягнення цілей і відповідає за ефективність роботи ГКП.

Координатори: Вони забезпечують щоденну координацію процесів виконання інноваційних проектів, включаючи розподіл ресурсів, контроль термінів і управління пріоритетами. Координатори також сприяють усуненню перешкод між окремими підрозділами, щоб забезпечити узгодженість у виконанні завдань.

Члени ГКП: Це працівники, які виконують допоміжні функції, пов'язані з організаційною та методичною підтримкою інноваційних проектів. Їх кількість та ролі визначаються залежно від масштабів проектів і потреб підрозділу. Вони можуть включати аналітиків, технічних спеціалістів або інших фахівців, що працюють над окремими аспектами інноваційної діяльності.

Склад ГКП формується керівником підрозділу, враховуючи поточні пріоритети та потреби підприємства в реалізації інновацій. Він затверджується внутрішнім наказом і може варіюватися залежно від обсягу робіт і складності інноваційного проекту. Розподіл обов'язків між членами ГКП здійснюється відповідно до визначених стратегічних завдань і особливостей інноваційного розвитку, що дозволяє ефективно реагувати на виклики та досягати поставлених цілей.

Таким чином, ГКП є невід'ємною частиною управління інноваціями на підприємстві, забезпечуючи оперативність, злагодженість дій і гнучкість у процесі реалізації проектів. Це дозволяє підвищувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін на ринку.

Продовжуючи наведені цілі та результати діяльності груп координації проектів (ГКП), основні завдання та функції ГКП можуть включати:

Формування планів реалізації інноваційних проектів: ГКП розробляє детальні плани впровадження інновацій, враховуючи строки, доступні ресурси (людські, матеріальні та фінансові) і стратегічні пріоритети кожного інноваційного проекту. Це дозволяє чітко визначити послідовність дій, які сприятимуть досягненню цілей підприємства у сфері інноваційного розвитку.

Залучення персоналу до інноваційної діяльності. Одним із ключових завдань ГКП є формування команд для роботи над інноваційними проектами. Група не лише залучає працівників, але й організовує їхню підготовку, проводячи тренінги, спрямовані на розвиток компетенцій у сфері управління проектами та інновацій.

Аналіз попередньої документації та проектних ініціатив. ГКП відповідає за попередній розгляд інноваційних пропозицій, що включає аналіз паспортів проектів та іншої документації. Це дозволяє оцінити доцільність впровадження проекту, відповідність його стратегії підприємства та наявність ресурсів для реалізації.

Підготовка звітності за інноваційними проектами. Для забезпечення прозорості та ефективності управління ГКП складає звіти про хід виконання інноваційних проектів. У звітах висвітлюється прогрес, використання ресурсів, досягнуті результати та труднощі, які виникають у процесі реалізації. Такий підхід сприяє об'єктивній оцінці стану впровадження інновацій та дозволяє вчасно вносити корективи.

Загалом, діяльність ГКП забезпечує узгодженість дій між підрозділами підприємства, залученими до інноваційної діяльності, та сприяє досягненню стратегічних цілей через ефективне планування, реалізацію та моніторинг інновацій. Це є основою для стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Розподіл обмежених ресурсів та вирішення спірних питань є критичними аспектами діяльності Груп координації проектів (ГКП), особливо

в умовах, коли підприємство активно впроваджує інновації. У таких умовах важливо ефективно розподіляти ресурси, аби не створювати дефіциту, який може сповільнити процес інноваційного розвитку. ГКП займаються вирішенням конфліктів між проектами, що можуть виникати через обмеженість ресурсів, таких як фінанси, кадри чи технології. Це дозволяє мінімізувати затримки та забезпечити гармонійне співіснування кількох інноваційних ініціатив одночасно, без взаємного гальмування.

Підтримка єдиного стандарту та методології управління інноваціями є важливим завданням ГКП в контексті впровадження інновацій. Вони розробляють, впроваджують і контролюють єдині підходи до управління інноваціями, що гарантує стандартизоване виконання всіх етапів інновації. Встановлення єдиного стандарту управління інноваціями дозволяє забезпечити ефективне використання інструментів управління, що в свою чергу підвищує якість та швидкість виконання інноваційних проектів, оптимізує витрати і покращує звітність.

Координація супроводження інновацій у межах Груп управління проектами (ГУП) також має важливе значення для реалізації інноваційних ініціатив. ГКП відповідає за забезпечення безперервної комунікації між усіма учасниками проекту, що включає як внутрішніх співробітників, так і зовнішніх партнерів. Це сприяє підвищенню злагодженості та ефективності виконання завдань, що дозволяє прискорити процеси впровадження нових технологій і покращує результати проектів.

Можливість оперативного узгодження змін у проектах: ГКП відіграють критичну роль у забезпеченні гнучкості та адаптації інноваційних проектів до швидко змінюваного середовища. У процесі реалізації інноваційних ініціатив ГКП оперативно узгоджує зміни, які виникають у зв'язку з новими вимогами або змінами в умовах проекту. Це дозволяє забезпечити безперервність і стійкість інновацій, а також ефективно реагувати на нові виклики та можливості, які виникають в процесі їх реалізації.

Оперативне інформування вищого рівня управління: ГКП забезпечує оперативне інформування керівництва про хід виконання інноваційних проектів. Це дозволяє керівникам на всіх рівнях організації своєчасно отримувати актуальну інформацію, що необхідна для прийняття стратегічних рішень і коригування напрямків розвитку. Така комунікація між різними рівнями управління сприяє оптимізації процесів та ефективному реагуванню на зміни на різних етапах реалізації інновацій [34, с. 79].

Групи Управління Проектами (ГУП) є важливими структурними одиницями, які виконують безпосередні управлінські та координаційні функції в межах кожного конкретного інноваційного проекту. Однією з основних задач ГУП є підготовка документації, що передуює реалізації інновації, зокрема розробка паспорту проекту, визначення чітких цілей і завдань, складання розкладу робіт та інших ключових аспектів. Ця діяльність є важливою для того, щоб забезпечити ефективне управління проектом на всіх етапах його розвитку, особливо в умовах впровадження інновацій, що потребують точного планування та контролю. Основні цілі та результати їх діяльності включають:

Підготовка паспорту інноваційного проекту та іншої допроектної документації: ГУП забезпечує підготовку всіх необхідних документів, що стосуються початку та реалізації інноваційного проекту, включаючи розробку паспорту проекту, що визначає основні цілі та завдання, а також складає детальний розклад робіт. Ця документація є основою для ефективного управління інноваціями та забезпечує злагоджену роботу всіх учасників проекту, сприяючи досягненню інноваційних цілей підприємства.

Управління інноваційним проектом і формування звітної інформації до ГКП: ГУП включає також управління проектом на практичному рівні. Це означає контроль за виконанням запланованих робіт, забезпечення використання ресурсів відповідно до затверджених норм та стандартів, а також підтримка вимог інновацій, що дозволяє досягати інноваційних результатів в рамках визначених цілей. ГУП активно займається підготовкою

та поданням звітної інформації щодо виконання проекту до ГКП, що дозволяє ефективно моніторити прогрес та виконання ключових етапів проекту.

Розподіл обмежених ресурсів між інноваційними проектами, рішення спірних питань на рівні відділів: займається розподілом обмежених ресурсів між різними інноваційними проектами та вирішенням спірних питань, які можуть виникати в процесі їх реалізації. Завдяки чітко визначеним механізмам вирішення конфліктів та ефективному управлінню ресурсами, ГУП сприяє збереженню фокусу на інноваційному розвитку та оптимальному використанню всіх наявних ресурсів.

Надання даних інноваційного проекту до ГКП для оперативного управління.

Оперативне супроводження проекту у відповідності до КСТ (Критерії Стратегічного Тактування): ГУП відіграє важливу роль у забезпеченні оперативного супроводження інноваційних проектів, активно контролюючи їх виконання у відповідності до Критеріїв Стратегічного Тактування (КСТ). Це включає постійний моніторинг прогресу проекту, аналіз виконання завдань, термінів та вимог, а також виявлення можливих ризиків і відхилень. На основі цього ГУП вживає необхідних коригувальних заходів, що гарантують успішну реалізацію інноваційного проекту у межах встановлених параметрів.

Можливість оперативного узгодження змін у інноваційному проекті: ГУП відповідає за оперативне узгодження змін у проектах, що можуть виникати в процесі їх виконання. Вони ефективно оцінюють запити на зміни, аналізують їх вплив на хід реалізації проекту і приймають обґрунтовані рішення, чи варто впроваджувати ці зміни або ж відмовитись від них, щоб не порушити інноваційний розвиток підприємства.

Оперативне інформування ГКП про поточний стан виконання проектів є ще однією важливою функцією ГУП. Завдяки систематичному збору і передачі звітної інформації, що включає не лише звіти, а й презентації та аналітичні матеріали, ГУП забезпечує належну підтримку для прийняття рішень на вищому рівні управління. Це дозволяє керівникам ГКП оперативно

коригувати стратегії, розподіл ресурсів і приймати рішення, що сприяють інноваційному розвитку та досягненню поставлених цілей.

Інтеграція функціональної структури системи управління проектами з організаційною структурою підприємства є ключовим елементом для забезпечення ефективної взаємодії всіх складових. Це передбачає, що ролі та функції проектного офісу (ПрОф), групи координації проектів (ГКП) та групи управління проектами (ГУП) визначаються відповідно до специфіки організаційної структури, підрозділів, філій і типів інновацій, що реалізуються на підприємстві. Така структура дозволяє адаптувати управлінські функції до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, підвищуючи його інноваційну спроможність. (рис. 1.5).

Система ролей в управлінні інноваційними проектами включає різноманітні посади, що виконують специфічні функції для успішної реалізації проектів. До них відносяться керівник проектного офісу (ПрОф), керівник групи координації проектів (ГКП), координатори проектів, керівники підпорядкованих проектів та члени ГКП і ГУП. Зрозуміла і чітко налаштована система ролей сприяє ефективному управлінню інноваціями, особливо в умовах інноваційного розвитку, де важливе значення має швидкість адаптації до нових технологій і ринкових умов (рис. 1.5)

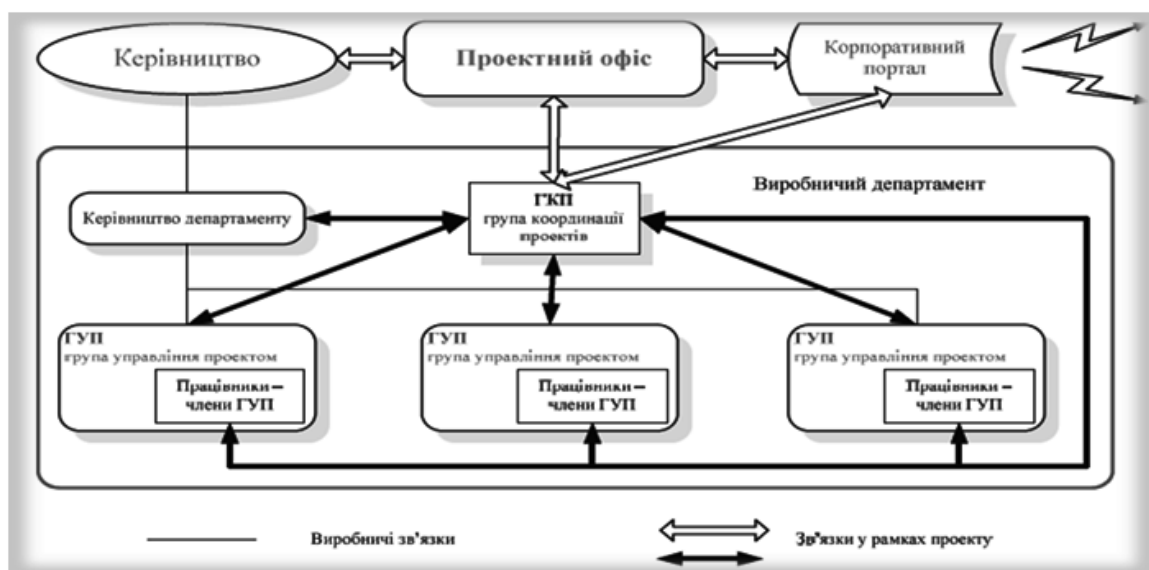


Рис. 1.5 Взаємодія проектного офісу, ГКП і ГУП

Джерело: [34, с. 81]

Таблиця 1.2

№	Роль у КСУП	Функції	Рівень повноважень
1.	Спонсор проекту	Виділення ресурсів і управління ресурсами. Загальний контроль і вирішення конфліктів.	Усі проекти УТК — перегляд
2.	Керівник Проф, заступник керівника Проф	Моніторинг портфелю проектів. Аналіз стану та звітність перед Спонсором проекту. Методичне, організаційне, програмне забезпечення.	Усі проекти УТК — перегляд, корекція
3.	Менеджер Проф	Моніторинг групи окремих проектів. Аналіз стану та звітність перед Керівником Проф. Підготовка звітів за групою проектів.	Усі проекти УТК чи група — перегляд, корекція
4.	Адміністратор Проф	Ведення системи проектів і прав доступу, надання консультацій та порад по супроводженню проектів, вирішення проблем і конфліктів.	Всі проекти УТК та права доступу — перегляд усіх проектів до рівня задач
5.	Керівник ГКП	Забезпечення виділення ресурсів, виконання, оперативний контроль, вирішення конфліктів і надання необхідних ресурсів. Передача звітів до Проф.	Група проектів ГКП — перегляд, корекція
6.	Координатор ГКП	Загальне планування усіх проектів ГКП. Передача завдань Керівникам ГУП. Оперативний контроль, вирішення конфліктів між ГУП та в ГУП у межах повноважень. Підготовка звітів за проектом для Керівника проекту.	Група проектів ГКП, усі проекти підлеглих ГУП — перегляд, корекція
7	Керівник ГУП — член ГКП	Планування одного проекту. Передача завдань Членам ГУП. Оперативний контроль, вирішення конфліктів між виконавцями проекту. Підготовка звітів за проектом для Керівника ГКП.	Проект, що виконується ГУП — перегляд, корекція

Система ролей у системі управління інноваційними проектами

Джерело: [34, с. 81]

Кількість та склад ролей у системі управління інноваційними проектами можуть змінюватися в залежності від інноваційних потреб і вимог проектів, а також від адаптації підприємства до нових технологій і ринкових умов. Мінімальна достатність ролей є важливою для ефективного функціонування, проте система здатна розширюватися та еволюціонувати, додаючи нові ролі та функції, відповідно до розширення сфери інноваційної діяльності підприємства.

Різниця у взаємодії між проектним офісом (ПрОф), групою координації проектів (ГКП) і групою управління проектами (ГУП) залежить від специфіки конкретних інноваційних проектів і організаційних підрозділів. Кожен з елементів системи виконує спеціалізовані функції, взаємодіючи з іншими частинами управлінської структури, для забезпечення високої ефективності інновацій. Це включає координацію ресурсів, вирішення стратегічних завдань та досягнення інноваційних цілей підприємства.

Структура взаємозв'язків між ролями та елементами системи управління інноваційними проектами має бути гнучкою і адаптованою до змін. Це дає змогу підприємству ефективно реалізовувати інноваційні стратегії та успішно інтегрувати нові підходи в управлінні інноваціями.

1.3 Методичні основи аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства

Оцінювання системи управління інноваціями є необхідною передумовою її вдосконалення та розвитку, оскільки дозволяє оцінити ступінь ефективності існуючої системи, проблеми її функціонування та можливі джерела виникнення цих проблем, а також оцінити доцільність тих чи інших заходів спрямованих на вдосконалення цієї системи.

На мою думку ефективність системи управління інноваційними проектами визначається не лише сукупністю витрат і прибутків, а також ефективністю використання трудових та матеріальних ресурсів, ефективністю організації інноваційної діяльності, точністю та адекватністю планування реалізації інноваційних проектів, якістю комунікацій та інформаційної інфраструктури, ефективністю бізнес-процесів, тощо.

Зазначені елементи системи управління інноваційними проектами мають значний вплив на успішність інноваційної діяльності підприємства, проте більшість з них неможливо чи дуже важко виміряти кількісно, що значно ускладнює процес оцінки ефективності системи управління інноваціями .

Систему управління інноваційними проектами можна оцінювати за загальним показниками діяльності інноваційного відділу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Загальні показники оцінювання діяльності інноваційного відділу

№	Показник
1	Кількість впроваджених інновацій
2	Рівень рентабельності інновацій
3	Час до впровадження інновації
4	Інвестиції в дослідження та розвиток (R&D)
5	Відсоток успішно реалізованих інноваційних проектів
6	Задоволеність клієнтів та ринку

Джерело: [54]

Проте ці показники не можуть повноцінно оцінити таку складну і динамічну складову, як система управління інноваційними проектами. Крім того, традиційний показник прибутку не завжди є ефективним для оцінки інноваційних проектів, оскільки результати таких інновацій можуть проявлятися лише після завершення їхнього життєвого циклу або в довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності управління інноваціями потребує комплексного підходу, орієнтуючись не тільки на фінансові показники, але й на інші критичні елементи, такі як бізнес-процеси, людські ресурси, інформаційні технології та системи (див. табл. 1.4). Врахування цих аспектів дозволяє отримати точнішу картину впливу інновацій на розвиток підприємства.

Інші складові системи управління інноваціями, такі як організаційна структура, моделі відбору та пріоритезації проектів, а також методи реєстрації, класифікації та кодифікації проектів, зазвичай оцінюються за допомогою експертних оцінок. Проте ці дані мають певну суб'єктивність, що робить їх менш точними і менш повними в порівнянні з більш об'єктивними метриками.

Таблиця 1.4

Показники ефективності елементів системи управління інноваційною діяльністю

№	Показник
Бізнес-процеси	
1	Індекс адаптивності бізнес-процесів до змін у проекті
2	Показник ефективності використання ресурсів у бізнес-процесах
3	Рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси
Персонал	
1	Рівень залученості персоналу у реалізацію інноваційних проектів
2	Індекс інноваційної активності працівників
3	Кваліфікаційний рівень персоналу
4	Частка часу, витраченого на розвиток компетенцій персоналу
5	Рівень задоволеності працівників участю в інноваційних проектах
6	Коефіцієнт плинності кадрів у інноваційних проектах
7	Продуктивність працівників у рамках інноваційних проектів
8	Рівень командної взаємодії у проектах
Інформаційна система	
1	Рівень доступності інформаційної системи
2	Коефіцієнт автоматизації управлінських процесів

Джерело: [54]

Відповідно до трьох основних обмежень інноваційної діяльності можна оцінити ефективність інноваційної діяльності та реалізації проектів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності за основними інноваційними обмеженнями

№	Показник
1	Дотримання графіка виконання проекту
2	Дотримання бюджету проекту
3	Рівень відповідності якості проекту встановленим вимогам

Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності за основними інноваційними обмеженнями

Джерело: [54]

Оцінити ефективність окремих елементів системи управління інноваційними проектами, таких як організаційна структура, моделі відбору та пріоритезації проектів, а також принципи реєстрації, класифікації та кодифікації, можливо переважно за допомогою методу експертних оцінок. Однак, подібний підхід характеризується високою суб'єктивністю, а отримані результати можуть бути недостатньо об'єктивними та не охоплювати всіх аспектів.

Для більш точної оцінки ефективності системи управління інноваціями доцільно порівнювати результати інноваційної діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів і загальними тенденціями галузі. Такий підхід дозволяє виявити як сильні сторони, так і можливі недоліки у реалізації інноваційних проектів.

Особливо це актуально для інноваційної діяльності в галузях із високою невизначеністю, де ризик зриву проектів або недосягнення запланованих результатів є значним. У таких випадках висока частка незавершених або неуспішних проектів не завжди свідчить про слабкість системи управління, а може бути специфікою ринку чи результатом роботи в умовах підвищеного ризику. Це вимагає від підприємства гнучких підходів до управління

проектами та постійного вдосконалення внутрішніх процесів із врахуванням зовнішніх факторів.

Зміни у зовнішньому середовищі, як позитивного, так і негативного характеру, можуть суттєво впливати на інноваційну діяльність підприємства. У такій ситуації оцінка ефективності системи управління інноваційними проектами можлива шляхом порівняння результатів діяльності підприємства із найближчими конкурентами.

Для проведення такої оцінки доцільно використовувати метод експертних оцінок, аналіз ключових параметрів інноваційної діяльності, а також детальне вивчення сильних і слабких сторін діяльності як власного підприємства, так і його конкурентів. Це дозволяє виявити прогалини в управлінні інноваційними проектами та визначити перспективи для вдосконалення.

Однак порівняння діяльності підприємства з конкурентами має свої складнощі, зокрема, це стосується отримання достовірної інформації про діяльність інших компаній, що часто є проблематичним завданням.

Для підвищення точності оцінки ефективності системи управління інноваціями та визначення напрямків для її оптимізації можна використовувати систему збалансованих показників. Цей підхід дозволяє врахувати не лише фінансові результати, але й інші важливі аспекти, такі як внутрішні процеси, розвиток персоналу та вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства.

Традиційні методи оцінки ефективності управління, які орієнтовані виключно на фінансові результати, мають суттєві недоліки. Вони здебільшого фокусуються на аналізі минулих досягнень, ігноруючи такі ключові аспекти, як довгострокові інвестиції в інновації, розвиток персоналу та побудову стійких взаємин із клієнтами, які є критичними для майбутнього успіху.

Збалансована система показників (ЗСП) пропонує ширший підхід до оцінки ефективності управління, що враховує як фінансові, так і нефінансові аспекти. Вона охоплює такі напрямки, як інвестиції в новітні технології та

розвиток персоналу, підвищення ефективності бізнес-процесів, а також налагодження партнерських стосунків із клієнтами та постачальниками.

Цей підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про стан інноваційного розвитку підприємства, оцінити його готовність до впровадження новацій і визначити потенціал конкурентоспроможності. Використання ЗСП дає керівництву можливість приймати стратегічно зважені рішення, які враховують як поточний стан компанії, так і фактори, що визначають її майбутню стійкість та інноваційну успішність. Таким чином, ЗСП стає ефективним інструментом для формування інноваційної стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток і зміцнення позицій підприємства на ринку. [30].

Збалансована система показників (ЗСП) спрямована на інтеграцію ключових стратегічних напрямів розвитку підприємства, що забезпечує його стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Вона охоплює чотири основні перспективи, які є критичними для інноваційного розвитку:

1. Фінансова перспектива: цей аспект демонструє, як підприємство досягає фінансових цілей і відповідає очікуванням інвесторів. Зокрема, для інноваційного розвитку це може бути оцінка окупності інвестицій у нові технології, зростання прибутковості завдяки впровадженню інноваційних продуктів, збільшення вартості активів та обсягів фінансування дослідницьких проєктів.

2. Клієнтська перспектива: фокус на сприйнятті підприємства клієнтами, що є особливо важливим у контексті інноваційної діяльності. Тут враховуються рівень задоволеності клієнтів новими продуктами чи послугами, швидкість адаптації компанії до змін у їхніх потребах, збільшення ринкової частки завдяки впровадженню інновацій, а також формування лояльності клієнтів до інноваційного бренду.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів: цей напрямок оцінює ефективність процесів, які забезпечують інноваційний потенціал

підприємства. Важливими показниками є продуктивність дослідницьких і розробницьких процесів, кількість створених інновацій, рівень автоматизації процесів, а також час, необхідний для впровадження нових рішень на ринок.

4. Перспектива навчання та розвитку: Здатність підприємства адаптуватися до змін і впроваджувати інновації залежить від його інвестицій у людський капітал. Оцінюються показники рівня підготовки співробітників до роботи з інноваційними технологіями, впровадження нових моделей навчання, задоволеність працівників, а також кількість ініційованих інноваційних проєктів у межах компанії.

ЗСП дозволяє отримати комплексне уявлення про стан інноваційного розвитку підприємства, забезпечуючи баланс між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковим зростанням за рахунок інновацій. Такий підхід дає змогу ефективно планувати і реалізовувати стратегії, спрямовані на постійне вдосконалення.

Ці чотири перспективи гармонійно взаємодіють, створюючи комплексний підхід до оцінки ефективності інноваційного розвитку підприємства. Вони забезпечують збалансований аналіз результатів діяльності, враховуючи як фінансові, так і нефінансові аспекти.

Кожна з цих перспектив включає в себе:

- стратегічні цілі, які необхідно реалізувати для досягнення інноваційних результатів у визначений період;
- ключові показники, що дозволяють оцінити прогрес і ступінь виконання поставлених завдань у контексті інноваційної діяльності;
- цільові значення цих показників, які визначають бажаний рівень досягнень у межах інноваційного розвитку;
- конкретні заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей, включаючи впровадження нових технологій, оптимізацію бізнес-процесів, навчання персоналу та налагодження партнерських відносин.

У процесі впровадження системи збалансованих показників для оцінки ефективності системи управління інноваційними проєктами важливо

враховувати стратегічні цілі, що визначаються в чотирьох основних перспективах. Це особливо актуально для підприємств, де інноваційно-орієнтований підхід застосовується не лише в межах внутрішнього розвитку, а й для реалізації основних бізнес-ініціатив. Враховуючи інноваційний контекст, фінансові цілі стають важливим фактором при оцінці ефективності інновацій.

Для досягнення фінансових цілей необхідно забезпечити створення такої споживчої цінності, яка відповідає вимогам клієнтів та мотивує їх до оплати за продукт чи послугу. Відповідно, для досягнення фінансових результатів важливо розвивати чітко окреслені цілі у клієнтській перспективі, де акцент ставиться на задоволення потреб та очікувань споживачів..

Невід'ємною частиною цього процесу є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, що дозволяє покращити ефективність управління інноваціями. Тому цілі у цій перспективі зосереджуються на удосконаленні технологій та бізнес-процесів для забезпечення безперешкодного виконання проектів. Остання перспектива — це перспектива розвитку та навчання, яка визначає цілі щодо зростання та вдосконалення системи управління проектами з урахуванням інноваційних вимог.

Завдяки системі збалансованих показників можна не тільки оцінити рівень досягнення запланованих цілей, але й детально проаналізувати чинники, які призвели до успіху чи невдач у певних аспектах управління інноваційними проектами, тим самим оптимізуючи інноваційний процес у майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «РОСАВА»

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Росава»

Інформація про ПрАТ «Росава». Форма власності: приватна. Кількість працюючих: понад 3 000 осіб. Орган управління: правління підприємства, яке здійснює стратегічне та оперативне управління на всіх рівнях. ПрАТ «Росава» є одним із провідних виробників шин в Україні, відомим своєю інноваційною діяльністю у сфері виробництва та розробки нових типів шин.

Вид економічної діяльності ПрАТ «Росава»: виробництво шин для різних видів транспорту, включаючи автомобілі, вантажні машини, спецтехніку та сільськогосподарську техніку виробництво літальних апаратів, включаючи космічні.

Напрямки діяльності:

1. Виробництво шин для різних видів транспорту:

- ПрАТ «Росава» виробляє шини для легкових автомобілів, вантажівок та агротехніки. В рамках інноваційного розвитку компанія активно працює над вдосконаленням конструкцій шин, застосовуючи новітні матеріали та технології для покращення характеристик зносостійкості, міцності та паливної економічності. Спеціальні шини для важких умов експлуатації, такі як зимові, всесезонні та шини для позашляховиків, забезпечують високу ефективність та безпеку на дорогах різної складності;

2. Окрім шин, «Росава» виробляє широкий асортимент гумових виробів, зокрема гумові покриття для різних галузей виробництва, ущільнювачі, шланги, гумові деталі для автомобільної та будівельної техніки. Для підвищення продуктивності та якості виробництва компанія активно впроваджує нові методи обробки гумових сумішей, що дозволяє значно поліпшити властивості матеріалів та збільшити термін служби виробів..

Слід ПрАТ «Росава» активно впроваджує інновації в процеси виробництва шин та гумових виробів, не зупиняючись на досягнутому, і

зосереджуючи увагу на розвитку та вдосконаленні своїх технологій. Компанія активно розвиває нові напрямки та запроваджує сучасні методи для забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється.

Незважаючи на те, що ПрАТ «Росава» спеціалізується на виробництві шин та гумових виробів, підприємство активно використовує інноваційні підходи та технології, схожі з тими, що застосовуються в інших високотехнологічних галузях, таких як космічна індустрія. Так, у рамках інноваційного розвитку компанія використовує сучасні комп'ютеризовані системи для контролю якості та оптимізації виробничих процесів. У результаті постійних інвестицій в технологічні вдосконалення, «Росава» не лише вдосконалює свої продукти, а й забезпечує зниження витрат та покращення екологічних характеристик виробництва.

Крім того, підприємство активно впроваджує новітні матеріали, що застосовуються в шинному виробництві, підвищуючи зносостійкість, безпеку та ефективність своєї продукції. Використання інноваційних технологій у поєднанні з науковими розробками дозволяє досягати високих результатів і підтримувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Таким чином, ПрАТ «Росава» продовжує активно розвивати інноваційний потенціал, орієнтуючись на новітні технології та досягнення для покращення якості своєї продукції, збільшення обсягів виробництва та зміцнення своєї позиції на ринку.

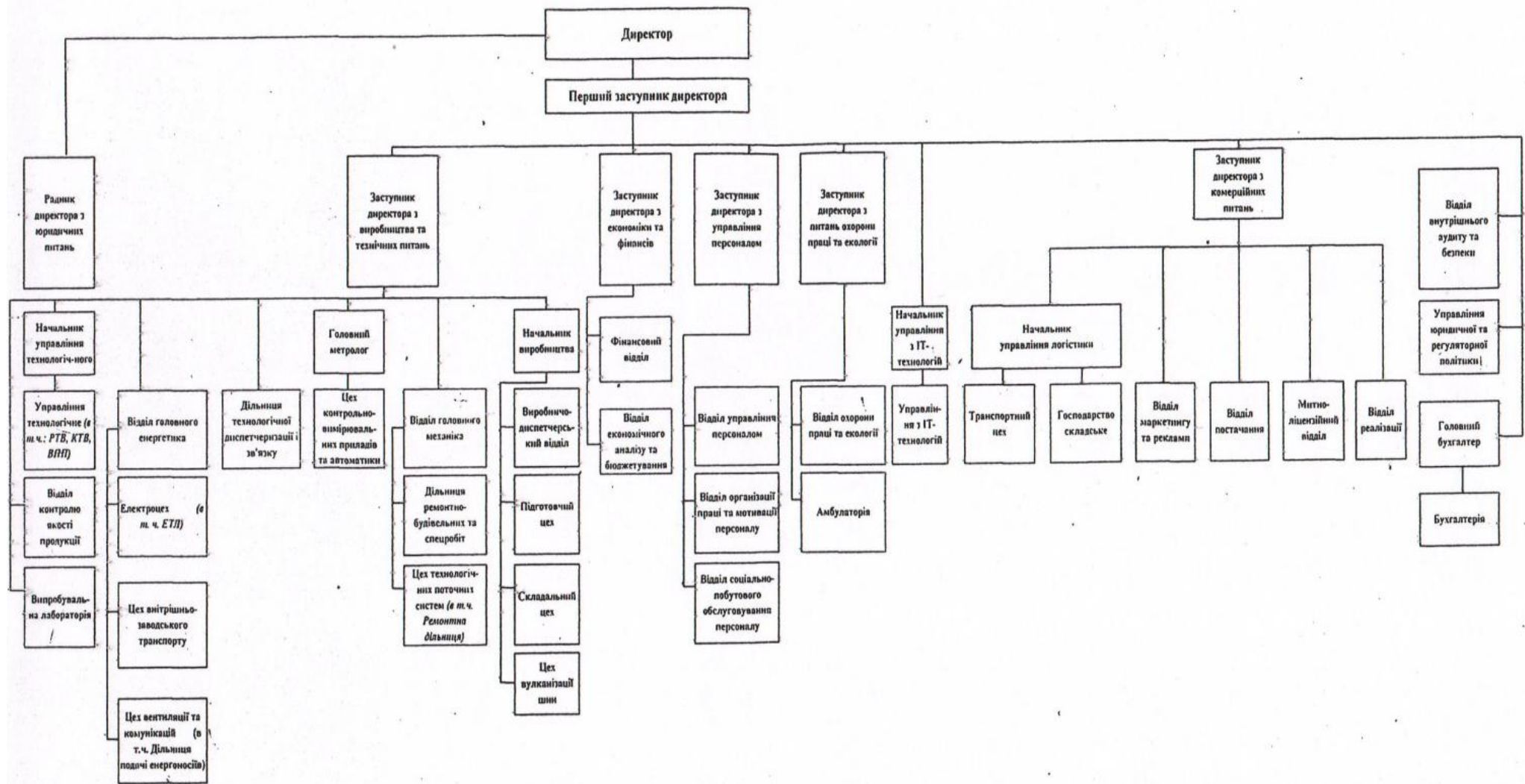


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства ПрАТ «Росава»

Джерело: дані ПрАТ «Росава»

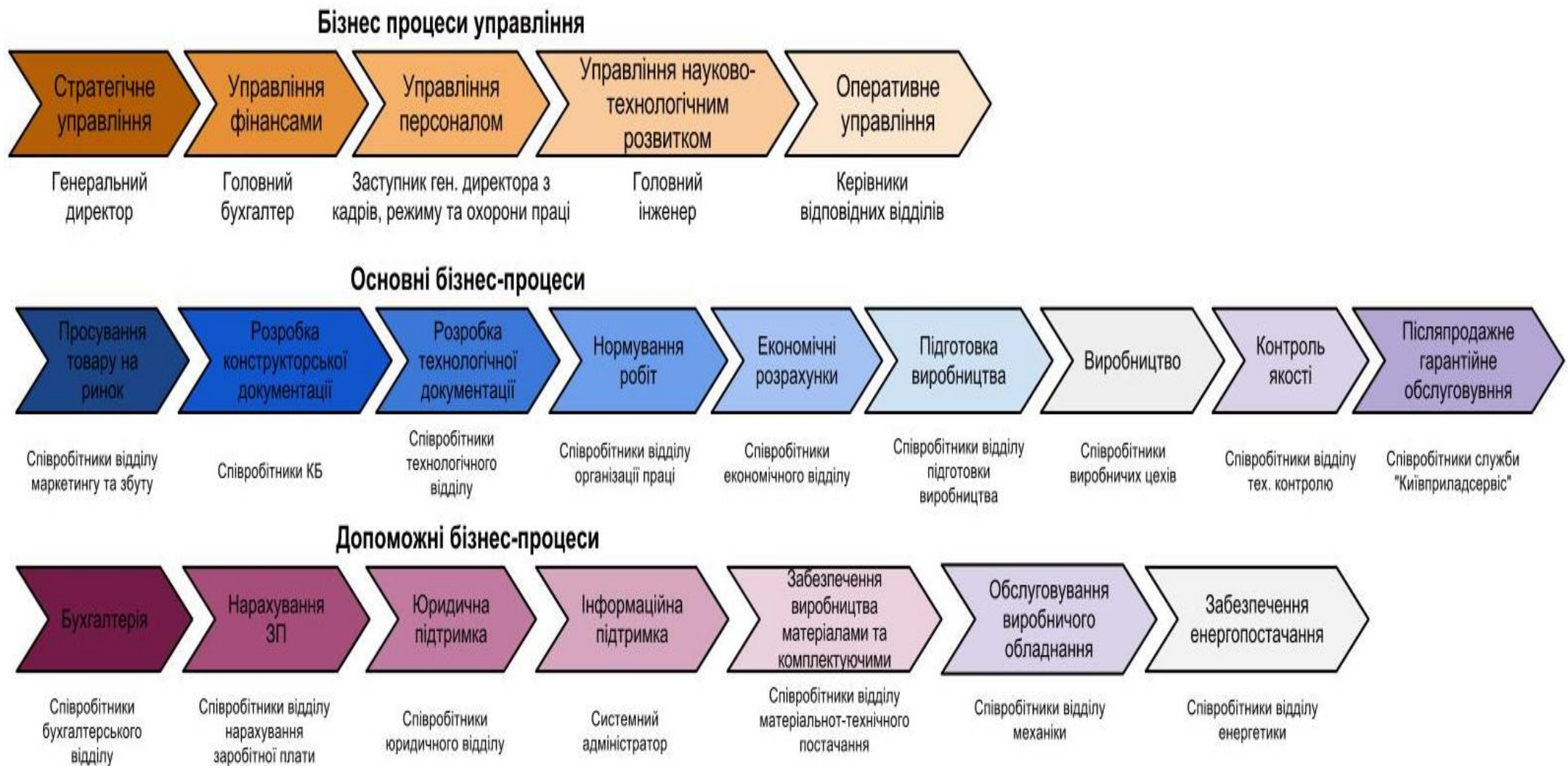


Рис 2.2 Основні бізнес-процеси підприємства ПрАТ «Росава»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз зовнішнього середовища.

ПрАТ «Росава» діє в галузі виробництва шин та гумових виробів. Це підприємство є одним з провідних виробників шин для легкових і вантажних автомобілів, а також для різних видів техніки в Україні. ПрАТ «Росава» спеціалізується на виготовленні високоякісних шин, що відповідають сучасним вимогам безпеки та ефективності, а також активно впроваджує інновації у виробничі процеси для покращення продукції та збільшення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Споживачі: Продукція ПрАТ "Росава" є високотехнологічною та спеціалізованою, оскільки підприємство займається виробництвом шин та гумових виробів для різних галузей. Основними споживачами продукції є промислові підприємства, автомобільні виробники, аграрний сектор, державні установи та організації, пов'язані із забезпеченням транспортної інфраструктури. Окрему категорію становлять підприємства, які використовують спеціалізовані шини для важкої техніки у гірничорудній, металургійній та будівельній галузях.

Споживачів підприємства можна умовно розділити на 2 категорії:

- Великі компанії, зокрема виробники автомобілів, агропромислові підприємства та будівельні організації, які роблять масштабні замовлення на постачання шин для своїх потреб. Ці замовлення часто високобюджетні та становлять значну частку доходу підприємства. Втрата таких споживачів може мати серйозні наслідки для діяльності підприємства, зокрема скорочення виробництва та зниження фінансової стабільності;

- Дрібні клієнти, включаючи приватні автосервіси, роздрібні магазини автозапчастин і комунальні підприємства, які замовляють стандартну продукцію в невеликих обсягах. Хоча їхній внесок у загальні фінансові показники підприємства менш значний, здатність задовольняти їхні потреби забезпечує ширшу базу клієнтів, стабільніший попит і зміцнює репутацію «Росави» як надійного постачальника.

Отже, втрата споживачів першої категорії, до яких належать великі автомобільні концерни, агропромислові підприємства та інші компанії, що роблять масштабні замовлення шинної продукції, істотно вплине на фінансову стабільність ПрАТ «Росава» та загальне функціонування підприємства. Така ситуація може призвести до зниження обсягів виробництва, скорочення ринкової частки та зменшення доходів. Втрата споживачів другої категорії, зокрема дрібних клієнтів, таких як автосервіси, роздрібні магазини автозапчастин або приватні компанії, які замовляють продукцію у відносно невеликих обсягах, не матиме критичного впливу на загальну діяльність підприємства. Проте здатність задовольняти потреби цих клієнтів забезпечує підприємству додаткову стійкість, розширює ринкові можливості та сприяє зміцненню його позицій на конкурентному ринку.

Слід підкреслити важливість клієнтоорієнтованого підходу, особливо у роботі з великими споживачами, які вимагають високої якості продукції та надійності постачань. У той же час, виконання невеликих замовлень з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів сприяє зміцненню репутації ПрАТ «Росава» та підвищенню конкурентоспроможності його продукції на ринку. Такий підхід дозволяє підприємству збалансовано розвиватися і залишатися лідером у галузі шинного виробництва.

Постачальники: Для забезпечення високоякісного виробництва шин та гумових виробів ПрАТ «Росава» потребує спеціалізованої сировини та матеріалів, таких як натуральний і синтетичний каучук, технічний вуглець, хімічні добавки, текстильні та металеві корди. Враховуючи специфіку виробництва та високі вимоги до якості готової продукції, підприємство значною мірою залежить від постачальників, які можуть забезпечити стабільні поставки якісної сировини. Оскільки не всі необхідні компоненти виробляються на внутрішньому ринку, значна частина сировини закуповується за кордоном. Це зумовлює залежність підприємства від міжнародних постачальників, коливань валютних курсів, митних процедур і глобальних логістичних ланцюгів. Втрата надійного постачальника,

порушення в поставках або зростання цін на імпорту сировину може негативно вплинути на виробничі процеси, збільшити собівартість продукції та спричинити затримки у виконанні замовлень. З метою зниження ризиків ПрАТ «Росава» активно працює над диверсифікацією постачальників, налагодженням довгострокових контрактів із зарубіжними партнерами та пошуком альтернативних джерел сировини. Такий підхід дозволяє мінімізувати залежність від окремих постачальників та забезпечувати безперебійність виробничих процесів.

Товари-замінники: Продукція ПрАТ «Росава», яка включає шини для легкових, вантажних автомобілів та спеціалізованої техніки, має високу конкурентоспроможність, проте ймовірність появи товарів-замінників на ринку залишається можливою. До таких товарів можна віднести продукцію альтернативних виробників шин або інноваційні технології, що передбачають використання безповітряних шин чи матеріалів з поліпшеними характеристиками:

- Багаторічний досвід у виробництві шин, що дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції;
- Налагоджені партнерські відносини з клієнтами та дистриб'юторами, які формують довіру до бренду;
- Висока впізнаваність бренду «Росава» на внутрішньому та міжнародному ринках;
- Використання унікальних технологій виробництва та інноваційних підходів до розробки продукції;
- Широкий асортимент продукції, що відповідає потребам різних категорій споживачів, включаючи спеціалізовані сегменти ринку.

Однак перелічені фактори конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Росава» діють здебільшого на ринках України та країн Східної Європи, де бренд є впізнаваним, а довготривалі партнерські зв'язки зі споживачами та дистриб'юторами забезпечують стабільні обсяги реалізації. На міжнародних ринках, особливо у країнах Західної Європи та Північної Америки,

конкурентоспроможність продукції знижується через високі вимоги до екологічності, інноваційності та якості продукції, а також сильну конкуренцію з боку провідних світових виробників шин.

Швидкий технологічний розвиток у галузі шинного виробництва, включаючи появу безповітряних шин та інших інновацій, створює додаткові виклики для конкурентоспроможності на глобальному рівні. Отже, перелічені фактори мають значний вплив на ринках України та Східної Європи, проте на міжнародних ринках їхня дія є обмеженою, що вимагає від підприємства активної роботи над впровадженням інновацій і вдосконаленням продукції.

Конкуренти: Оскільки ПрАТ «Росава» є одним із провідних виробників шин в Україні, на вітчизняному ринку підприємство має обмежену кількість безпосередніх конкурентів завдяки значному досвіду та широкій асортиментній лінійці продукції. Проте конкуренція зростає через імпортовану продукцію від міжнародних шинних брендів, які займають значну частку ринку завдяки відомості брендів та високим стандартам якості.

На ринку країн Східної Європи конкуренція також посилюється за рахунок локальних виробників шин та великих міжнародних корпорацій, які пропонують широкий вибір інноваційної продукції. Крім того, враховуючи орієнтацію на автомобільну промисловість, виробники автомобільних шин, такі як Continental, Michelin, Goodyear, Pirelli та Bridgestone, є ключовими конкурентами на глобальному рівні.

Унікальна ситуація складається й на внутрішньому ринку: деякі партнери, такі як постачальники шин для автозаводів, можуть одночасно виступати конкурентами, оскільки розширюють свої виробничі потужності та можуть пропонувати альтернативну продукцію. Таким чином, ПрАТ «Росава» має вигравати конкурентну боротьбу як за рахунок інноваційного розвитку та покращення якості продукції, так і шляхом розширення експортних можливостей.

Тому можемо зробити такий висновок:

1. На внутрішньому ринку України ПрАТ «Росава» має обмежену кількість прямих конкурентів завдяки своїй багаторічній спеціалізації у виробництві шин та міцній позиції серед національних споживачів;

2. Підприємство стикається з сильною конкуренцією з боку міжнародних шинних брендів, продукція яких активно імпортується до України;

3. Завдяки широкому асортименту, частина потенційних конкурентів стає партнерами або споживачами продукції підприємства.

4. На міжнародному ринку через високі темпи розвитку інновацій та жорстку конкуренцію з боку великих світових виробників шин вплив конкурентів є значно вищим, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення продукції та інноваційного розвитку для збереження конкурентоспроможності

У зв'язку з низькими темпами впровадження сучасних технологій в Україні продукція ПрАТ «Росава» має обмежені можливості для повного задоволення потреб високорозвинутих країн, де вимоги до інноваційності та якості продукції значно вищі. Це створює умови для посилення впливу міжнародних конкурентів на глобальному ринку, особливо у сегментах, орієнтованих на преміальну продукцію та передові технології.

Потенційні конкуренти: Перешкоди для виходу ПрАТ «Росава» на глобальні ринки пов'язані з низкою бар'єрів:

- значні витрати часу та фінансів, оскільки адаптація продукції до міжнародних стандартів, сертифікація та розробка нових моделей шин, що відповідають вимогам висококонкурентного ринку, потребують значних інвестицій;

- потреба у висококваліфікованих спеціалістах, здатних працювати із сучасними технологіями та розробляти інноваційні рішення для шинної галузі, що вимагає залучення таких фахівців та створення для них належних умов;

- відсутність достатнього рівня автоматизації та цифровізації виробничих процесів, що суттєво впливає на собівартість продукції та конкурентоспроможність на світовому ринку.

Отже, існує три основні обмеження для виходу на ринок, це – фінансові ресурси, науково-технологічні розробки та інтелектуальний капітал, що потребує значних витрат часу та інвестицій. Саме тому процес входу на даний ринок є доволі складним.

Незважаючи на можливість появи нових конкурентів, вплив цього фактора на діяльність ПрАТ «Росава» можна оцінити на рівні нижче середнього. Це пов'язано з вузькою спеціалізацією підприємства у виробництві шин та гумотехнічних виробів, а також його значними масштабами, які забезпечують стійке становище на ринку.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз галузі шинної промисловості

Фактор впливу	Влив фактору на КП	Вага фактору	Сила впливу	Вага*сила впливу
Економічні:				
1. Рівень інфляції;	Негативний	0,02	4	0,08
2. Зростання податків та митних платежів;	Негативний	0,03	5	0,15
3. Коливання курсу національної валюти;	Негативний	0,025	4	0,1
4. Вартість сировини та матеріалів;	Негативний	0,04	5	0,2
5. Попит на шини у внутрішньому ринку;	Позитивний	0,03	4	0,12
6. Рівень безробіття;	Негативний	0,02	3	0,06
7. Відсутність Доступність кредитів для бізнесу;	Негативний	0,015	3	0,045
8. Економічна стабільність у країнах-партнерах;	Позитивний	0,03	3	0,09
9. Розвиток транспортної інфраструктури.	Позитивний	0,035	4	0,1
Політико-правові				
1. Зміни в екологічному законодавстві;	Негативний	0,07	5	0,35

Продовження таблиці 2.1

2. Митні бар'єри на імпорتنі сировини;	Негативний	0,05	4	0,2
3. Зміна податкового навантаження;	Негативний	0,06	4	0,24
4. Угоди про вільну торгівлю з іншими країнами;	Негативний	0,04	3	0,12
5. Політика щодо обмеження експорту шин;	Позитивний	0,04	5	0,2
6. Вимоги до сертифікації продукції;	Негативний	0,035	4	0,14
7. Програми субсидій для підприємств, які впроваджують інновації.	Позитивний	0,035	3	0,105
Соціально-культурні:				
1. Тенденції до зростання популярності автомобілів в регіонах;	Позитивний	0,05	4	0,2
2. Зміна споживчих вподобань (популярність електромобілів та енергоефективних транспортних засобів);	Позитивний	0,07	4	0,28
3. Соціальні програми для працівників;	Позитивний	0,035	3	0,09
4. Низька обізнаність населення про переваги якісних шин;	Негативний	0,04	3	0,12

5. Менталітет населення;	Негативний	0,01	3	0,03
6. Рівень життя населення.	Негативний	0,005	1	0,005
Науково-технічні:				
1. Обмеження доступу до високоякісного обладнання через вартість;	Негативний (підприємство не встигає за світовими темпами розвитку).	0,06	5	0,3
2. Інновації у виробництві шин для електромобілів;	Позитивний	0,07	4	0,28
3. Впровадження автоматизованих систем у виробництві;	Позитивний	0,09	5	0,45
4. Залежність від імпортних технологій;	Негативний	0,06	4	0,24
5. Впровадження технологій 3D-друку для виготовлення прототипів;	Позитивний	0,045	3	0,135
6. Вимоги до виробництва енергоефективних шин.	Позитивний	0,065	4	0,26
Сума		2,1		

Відповідність балів сили впливу факторів якісним значенням:

5–сильний вплив;

4–вагомий вплив;

3–відчутний вплив;

2–слабкий вплив;

1– вплив практично відсутній.

Підсумовуючи перш за все необхідно зазначити, що практично всі фактори мають негативний вплив, тобто можна казати про несприятливі умови господарювання та розвитку в цій галузі.

Найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Росава» мають політико-правові фактори, що зумовлено специфікою виробництва шин та гумових виробів, а також тісною взаємодією з державними регулюваннями і міжнародними стандартами. Зміни в законодавстві, митні бар'єри та екологічні норми мають значний вплив на виробничі процеси та витрати підприємства. Окрім того, важливими є фактори, пов'язані з підтримкою експорту та державними ініціативами у розвитку інфраструктури, що сприяють доступу до нових ринків.

Вагомий вплив на діяльність ПрАТ «Росава» мають науково-технічні фактори. Оскільки підприємство займається виробництвом шин та гумових виробів, технологічні інновації є важливою складовою для підтримки конкурентоспроможності продукції. Враховуючи швидкий розвиток технологій у галузі матеріалознавства та виробничих процесів, впровадження новітніх досягнень дозволяє підвищувати якість продукції та знижувати витрати. Разом з тим, економічні фактори розвитку також мають велике значення. Зокрема, збільшення цін на енергоресурси та відсутність вітчизняних постачальників матеріалів і комплектувальних ставлять підприємство перед необхідністю імпортувати сировину за високими цінами. Окрім того, зростання податків та митної плати істотно впливає на собівартість продукції та фінансові результати підприємства.

Соціально-культурні фактори не мають значного впливу на діяльність ПрАТ «Росава». Хоча певні соціальні тенденції, такі як зміни в споживчих перевагах або розвиток культури споживання, можуть мати певний вплив на попит на продукцію, загалом вони не є критичними для функціонування підприємства. Зміни в соціальних установках чи культурних перевагах споживачів можуть впливати на вибір конкретних типів шин, але в цілому цей вплив є менш значущим порівняно з іншими факторами, такими як економічні або технологічні зміни. Отже, соціально-культурні фактори не відіграють вирішальної ролі у діяльності підприємства.

Політико-правові фактори мають найменший вплив серед усіх груп факторів.

Таблиця 2.2

SWOT – аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Багаторічний досвід у виробництві шин; 2. Широкий асортимент продукції; 3. Співпраця з міжнародними замовниками; 4. Використання інноваційних технологій у виробництві; 5. Підприємство є відомим у своїй галузі; 6. Наявність висококваліфікованих кадрів з багаторічним досвідом роботи; 7. Гнучкість у адаптації до вимог ринку (сертифікація продукції за міжнародними стандартами); 8. Ефективна система контролю якості на всіх етапах виробництва; 9. Сучасне виробниче обладнання;	1. Залежність від імпорту сировини та матеріалів; 2. Високі витрати на виробництво через енергоємні процеси; 3. Недостатнє фінансування для модернізації обладнання; 4. Відсутність власних R&D; 5. Обмеженість у просуванні продукції на нових ринках; 6. Нерівномірне завантаження виробничих потужностей; 7. Недостатня мотивація персоналу; 8. Відсутність притоку молодих спеціалістів; 9. Застарілі елементи організаційної структури.
Можливості	Загрози
1. Зростання ринку автомобільних шин в Україні та за кордоном; 2. Участь у державних та міжнародних програмах підтримки промисловості;	1. Зростання конкуренції з боку світових виробників шин; 2. Економічна криза в Україні.

Можливості	Загрози
3. Отримання масштабних замовлень; 4. Вихід на ринки нових країн через угоди про вільну торгівлю; 5. Розширення асортименту; 6. Впровадження екологічних стандартів для підвищення довіри споживачів; 7. Інвестиції в розробку шин для електромобілів; 8. Залучення інвестицій для впровадження енергоефективних рішень.	3. Ризики економічної нестабільності в країні; 4. Підвищення вартості енергоносіїв; 5. Дестабілізація політичної ситуації; 6. Збільшення темпів інфляції; 7. Нестабільність податкового законодавства; 8. Посилення екологічних вимог до виробництва; 9. Розвиток альтернативних видів транспорту;

Джерело: розроблено автором

Отже, в результаті проведеного SWOT-аналізу шинного заводу ПрАТ "Росава" можна зробити такі висновки:

- Завод має потужну технічну базу та співпрацює з міжнародними партнерами, що дозволяє впроваджувати інновації та підтримувати якість продукції на високому рівні;
- Незважаючи на сильні сторони, підприємство стикається зі значними викликами, такими як залежність від імпортової сировини, високі енерговитрати та недостатнє фінансування модернізації виробництва;
- ПрАТ "Росава" є одним із провідних підприємств в Україні у галузі виробництва шин, що має багатолітню історію, значний виробничий досвід та широку впізнаваність на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- На діяльність підприємства найбільше впливають науково-технічні та економічні фактори, що вимагає активного залучення інвестицій у технологічний розвиток і адаптації до змін на ринку;
- Завод має перспективи розвитку за рахунок впровадження нових технологій, виходу на нові ринки та участі в державних і міжнародних програмах підтримки промисловості;
- Загалом, для успішного подальшого розвитку ПрАТ "Росава" необхідно спрямувати зусилля на підвищення конкурентоспроможності

продукції, зниження виробничих витрат та розширення географії присутності на міжнародних ринках.

2.2 Стратегічна діагностика діяльності компанії

Вертикально-горизонтальний аналіз балансу ПрАТ «Росава» за 2022 та 2023 роки наведений у додатках Д та Е відповідно.

Висновки за результатами проведеного вертикально-горизонтального аналізу балансу ПрАТ «Росава»

У 2022 році приріст сумарних активів та пасивів був від'ємним (-8,2%), тоді як у 2023 році спостерігалось позитивне зростання (4,1%). Для розуміння причин такої динаміки було здійснено аналіз складових активів та пасивів.

Протягом аналізованого періоду вартість необоротних активів мала тенденцію до зменшення: у 2022 році зниження становило 9,8%, а у 2023 році – 7,5%. Частка необоротних активів у загальній структурі активів також скоротилася: з 60,5% у 2023 році до 52,7% у 2023 році. Це зумовлено, зокрема, зменшенням величини фінансових інвестицій (з 20% до 12% у сумарних активах), а також значним зносом основних засобів через недостатні темпи їх оновлення. Аналіз даних балансу показав, що величина амортизації основних засобів та інвестиційної нерухомості суттєво перевищує обсяги капітальних інвестицій у їх модернізацію. Це свідчить про зниження технологічної бази підприємства, що є негативним фактором для його подальшого інноваційного розвитку. Крім того, у структурі пасивів відбулося зниження частки власного капіталу: з 55% у 2023 році до 48% у 2023 році. Основною причиною такого зменшення стало зниження нерозподіленого прибутку, що пояснюється зростанням витрат на сировину, енергоносії та логістику, які суттєво вплинули на фінансовий результат діяльності. У підсумку, проведений аналіз показав необхідність покращення темпів оновлення основних засобів, збільшення інвестицій у модернізацію обладнання, а також оптимізації витрат для підвищення частки власного капіталу. Ці заходи є ключовими для зміцнення

фінансової стійкості підприємства та забезпечення його інноваційного розвитку.

Динаміка частки оборотних активів у сукупних активах ПрАТ «Росава» демонструє зростання (0,1% у 2022 році та 7% у 2023 році). У вартісному виразі оборотні активи зменшилися на 10% у 2022 році та зросли на 21,5% у 2023 році. Зменшення вартості оборотних активів у 2022 році сталося головним чином через зниження вартості готової продукції та дебіторської заборгованості, що є позитивною динамікою для підприємства. У цьому ж році відбулося значне зростання вартості виробничих запасів (на 53,9%), грошових коштів в іноземній валюті (на 200%) і незавершеного виробництва (на 1291 тис. грн).

У 2023 році ситуація змінилася: дебіторська заборгованість за товари зросла на 300%, збільшилася вартість готової продукції (на 29,2%) і виробничих запасів (на 13,6%). Одночасно вартість незавершеного виробництва зменшилася на 26%, а дебіторська заборгованість за бюджетом скоротилася на 99,7%. Аналізуючи зазначену динаміку, можна припустити, що ПрАТ «Росава» у 2022 році виконувало велике замовлення, що призвело до зростання виробничих запасів та обсягів незавершеного виробництва. У 2023 році зростання Імовірно, у 2022 році підприємство реалізувало міжнародні замовлення, оскільки запаси грошових коштів в іноземній валюті різко зросли. У 2023 році, судячи з динаміки активів, ці кошти були конвертовані в національну валюту, що свідчить про виконання зобов'язань перед партнерами та стабілізацію фінансового стану підприємства.

Динаміка власного капіталу ПрАТ «Росава» у 2022-2023 роках була позитивною. У 2022 році приріст склав 0,9%, а у 2023 році – 3,5%. Частка власного капіталу в сумарних пасивах підприємства збільшилася на 9,9% у 2022 році. У цьому ж році відбулося зменшення статутного капіталу на 2455 тис. грн., проте нерозподілений прибуток зріс на 2605 тис. грн. У 2023 році позитивна динаміка була зумовлена зростанням додаткового капіталу на 3641 тис. грн.

Приріст у розділі «забезпечення наступних виплат і платежів» у 2022 році склав 106%, що свідчить про значне зростання резервів. Однак у 2023 році динаміка була від'ємною (-18,5%), що є звичайною практикою для підприємства в контексті його оперативної діяльності.

Щодо поточних зобов'язань, у 2022 році вони зменшилися на 54,8%, а їх частка у сумарних пасивах скоротилася на 10,2%. Така динаміка є позитивною для ПрАТ «Росава», адже це сприяє підвищенню стабільності та платоспроможності підприємства. Зниження поточних зобов'язань у 2022 році було зумовлено скороченням кредиторської заборгованості за товари та послуги (на 75,2% або на 7989 тис. грн.) та зменшенням зобов'язань з одержаних авансів (на 49% або 7505 тис. грн.). У 2023 році поточні зобов'язання з одержаних авансів продовжили скорочуватися (на 70,2%), проте зобов'язання перед бюджетом різко зросли (на 1135%). Такі зміни можуть бути пов'язані з особливостями фінансової політики підприємства, виконанням контрактних зобов'язань та формуванням нових напрямів співпраці.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «Росава» є стабільним і сприятливим для подальшого розвитку. Динаміка значень статей балансу відповідає межах нормальних значень для функціонування виробничого підприємства такого масштабу.

Результати аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Росава» за допомогою коефіцієнтів підтверджують достатній рівень ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Аналіз показників ефективності діяльності вказує на позитивну динаміку основних фінансових параметрів, які забезпечують стабільність у короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Висновки на основі показників стану та ефективності фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Росава» свідчать про можливість успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку та впровадження нових технологій і проектів. Це підкреслює потенціал підприємства до підвищення

конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та покращення фінансових результатів.

1) Показники ліквідності ПрАТ «Росава»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство здатне покрити за рахунок абсолютно ліквідних активів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти. Протягом останніх трьох років цей показник має тенденцію до зростання (від 0,03 до 0,18). Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про підвищення фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт термінової ліквідності відображає співвідношення найбільш ліквідної частини оборотних засобів (грошових коштів, дебіторської заборгованості, короткострокових фінансових вкладень) до короткострокових зобов'язань. Його зростання протягом аналізованого періоду свідчить про підвищення платоспроможності ПрАТ «Росава» та посилення можливості підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як співвідношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань. Цей показник дозволяє оцінити, чи достатньо у підприємства оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. У 2021 році значення коефіцієнта знаходилося у межах нормального діапазону, що забезпечувало стабільну платоспроможність. Проте у 2022 та 2023 роках значення перевищило оптимальні межі, що з одного боку підвищує надійність підприємства, а з іншого – свідчить про можливість для оптимізації використання оборотних коштів.

Отже, зростання показників ліквідності ПрАТ «Росава» вказує на покращення фінансової стабільності та платоспроможності, проте для досягнення максимальної ефективності необхідно звернути увагу на оптимізацію структури активів.

2) Показники фінансової стійкості (структура капіталу) ПрАТ «Росава»

Коефіцієнт фінансової незалежності є ключовим показником, що визначає ступінь залежності ПрАТ «Росава» від зовнішніх джерел

фінансування. Чим вище цей коефіцієнт, тим менше підприємство залежить від позикових коштів, що знижує ризик фінансової нестабільності. Значення коефіцієнта фінансової незалежності для ПрАТ «Росава» становить 0,79 у 2021 році, та 0,89 у 2022 і 2023 роках. Це свідчить про високу фінансову незалежність підприємства. Значення, близьке до 1, вказує на значні можливості для залучення додаткових кредитних ресурсів без втрати фінансової стабільності.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частка власного капіталу спрямовується на фінансування оборотних активів. У 2021 році 26% власного капіталу використовувалося для фінансування оборотних активів, однак протягом трьох років цей показник зріс до 42% у 2023 році. Це позитивна динаміка, яка вказує на зростання прогностичної маневреності підприємства у випадку нестабільної економічної ситуації.

Коефіцієнт заборгованості, який порівнює обсяги кредитного та власного фінансування, демонструє зменшення вдвічі у 2022 році порівняно з 2021 роком і залишається стабільним у 2023 році. Це свідчить про низьку заборгованість підприємства, що є позитивним фактором як для внутрішньої стабільності, так і для зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт фінансового левериджу для ПрАТ «Росава» становить 1, оскільки підприємство не має довгострокових зобов'язань за аналізований період..

Маневреність власних оборотних коштів, що визначається часткою грошових коштів та їх еквівалентів у загальному капіталі підприємства, залишається невеликою – 1% у 2021 році та 2% у 2022 і 2023 роках. Зважаючи на специфіку діяльності ПрАТ «Росава», такі значення є прийнятними та достатніми для підтримки маневреності в умовах ринкової конкуренції.

Таким чином, показники фінансової стійкості ПрАТ «Росава» демонструють сприятливу структуру капіталу, що забезпечує підприємству високий рівень стабільності, низький ризик заборгованості та достатню гнучкість для реагування на зовнішні зміни.

3) Показники рентабельності ПрАТ «Росава»

Коефіцієнт рентабельності реалізації для ПрАТ «Росава» у 2021 та 2022 роках мав від'ємне значення, що свідчить про збиткову діяльність у ці роки. У 2023 році показник покращився, але його значення все ще залишається недостатньо високим для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Коефіцієнт рентабельності виробництва, який характеризує ефективність виробничих процесів, демонструє позитивну динаміку. Однак, навіть у 2023 році цей показник залишається на незадовільному рівні, що вказує на потребу у вдосконаленні виробничих процесів та підвищенні їх ефективності.

Коефіцієнт рентабельності продукції відображає, скільки гривень прибутку отримує підприємство з кожної гривні собівартості продукції. Динаміка цього показника, як і інших показників рентабельності, є позитивною, але його значення також залишається на низькому рівні. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат на виробництво та покращення комерційної стратегії підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу дає змогу оцінити ефективність використання капіталу, який інвестували власники. У 2023 році на кожную гривню вкладеного власного капіталу підприємство отримало лише 1,02 грн. доходу, що є низьким результатом. У попередні роки цей показник був ще нижчим, що свідчить про низьку ефективність використання власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності оборотних активів демонструє можливості підприємства у генеруванні прибутку відносно використовуваних оборотних коштів. У 2023 році прибуток від використання 1 грн. оборотних активів становив 1,02 грн., а від необоротних активів – 1,03 грн. Це свідчить про недостатньо ефективне використання як оборотних, так і необоротних активів підприємства.

Рентабельність основної діяльності, яка є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, у 2021 році була від'ємною. У 2022-

2023 роках її значення залишалося дуже низьким. Це вказує на необхідність проведення заходів з оптимізації виробничих та управлінських процесів, а також покращення фінансово-економічної стратегії ПрАТ «Росава».

Таким чином, аналіз показників рентабельності ПрАТ «Росава» свідчить про недостатньо ефективне використання ресурсів підприємства. Для досягнення стратегічних цілей необхідно провести глибокий аналіз факторів, що впливають на рентабельність, та вжити заходів для її підвищення.

4) Показники ділової активності ПрАТ «Росава»

Загальна оборотність капіталу для ПрАТ «Росава» розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньої величини підсумку балансу підприємства, що відображає ефективність використання усіх ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. У досліджуваному періоді показник оборотності капіталу демонстрував позитивну динаміку: з 0,48 обороту у 2021 році до 0,72 обороту у 2023 році. Це свідчить про зростання ефективності використання наявних ресурсів.

Оборотність дебіторської заборгованості характеризує кількість оборотів коштів, вкладених до розрахунків із дебіторами, за рік. У 2022 році спостерігався різкий стрибок цього показника, що вказувало на більш ефективне управління дебіторською заборгованістю та своєчасне отримання коштів від боржників. У 2023 році значення показника дещо знизилося, що може бути пов'язано з тимчасовими труднощами операційної діяльності або збільшенням обсягів реалізації на умовах відстрочки платежу.

Оборотність власного капіталу, що визначається як відношення чистої виручки від реалізації до середньої вартості власного капіталу, у ПрАТ «Росава» демонструє поступове зростання. У 2021 році показник становив 0,85, у 2022 – 0,96, а у 2023 році досяг значення 1,12. Це свідчить про те, що ефективність використання власного капіталу підприємства зростає, що є позитивною тенденцією.

Таким чином, аналіз показників ділової активності ПрАТ «Росава» свідчить про позитивну динаміку ефективності використання капіталу та

управління дебіторською заборгованістю. Підприємство демонструє здатність ефективно використовувати як власний, так і залучений капітал для забезпечення зростання обсягів діяльності. Проте необхідно звернути увагу на управління дебіторською заборгованістю, щоб уникнути негативного впливу на платоспроможність та фінансову стійкість.

2.3 Аналітична оцінка інноваційної діяльності підприємства

Зважаючи на те, що ПрАТ «Росава» спеціалізується на виробництві шин та гумових виробів, підприємство орієнтоване на серійне виробництво продукції, яка є товаром масового споживання. Однак, з огляду на необхідність постійного вдосконалення технологій і моделей шин, можна виділити кілька категорій проектів, що реалізуються в рамках інноваційного розвитку підприємства.

Умовно можна розділити інновації, що реалізуються на такі категорії:

- масштабні інновації (середня тривалість більше року), що включають в себе модернізацію виробничих потужностей, розробку нових типів шин або створення нових ліній виробництва;
- інновації, пов'язані з розробкою нової продукції або модифікації вже існуючої (середня тривалість приблизно 6-8 місяців), що передбачають вдосконалення технологічних процесів, впровадження нових матеріалів та інноваційних рішень;
- замовлення на виготовлення специфічних видів шин або гумових виробів на індивідуальні потреби (середня тривалість виконання таких замовлень зазвичай становить 1-3 місяці).

Під час реалізації інноваційних проектів на ПрАТ «Росава» розподіл зон відповідальності можна описати наступним чином: В зоні відповідальності маркетингового відділу лежить аналіз ринку, розгляд комерційних пропозицій, проведення переговорів з потенційними замовниками та укладання контрактів. Відділ маркетингу також займається розробкою стратегії просування продукції та формуванням іміджу бренду підприємства. Співробітники конструкторського бюро займаються розробкою нових

моделей шин, створенням технічної документації та адаптацією продукції під індивідуальні вимоги клієнтів. Важливою функцією цього відділу є також узгодження технічних параметрів з замовниками та контроль за відповідністю продукції технічним стандартам. Технологічний відділ на основі конструкторської документації займається підготовкою технологічних карт, розробкою та впровадженням технологічних процесів, що забезпечують ефективне виробництво шин. Відділ організації праці визначає норми часу для кожного етапу виробничого процесу, а також здійснює контроль за виконанням цих норм. Економічний відділ відповідає за складання кошторису виробництва, розрахунок собівартості та ціни продукції, а також за аналіз економічної ефективності інновацій. Відділ матеріально-технічного забезпечення організовує закупівлю сировини та матеріалів, а також стежить за своєчасною доставкою необхідних ресурсів для виробництва. Виробничий відділ отримує всі необхідні документи та інструкції для організації процесу виготовлення продукції, а також здійснює контроль за якістю та своєчасністю виконання замовлень.

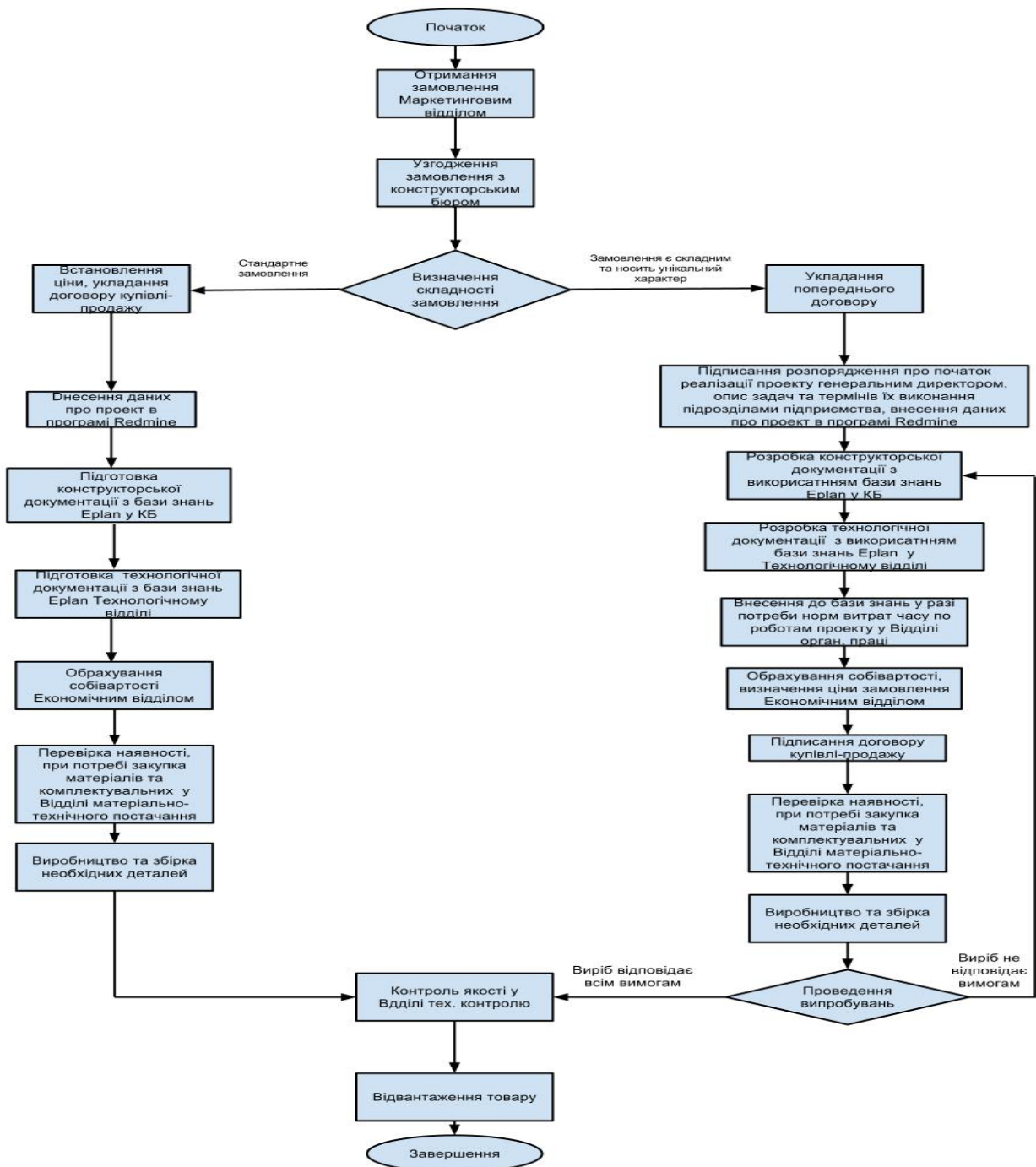


Рис 2.3 Бізнес-процеси реалізації проектів

Джерело: розроблено автором

Діяльність ПрАТ «Росава» можна охарактеризувати як інноваційно-орієнтовану, оскільки інноваційний підхід використовується для стимулювання інноваційного розвитку підприємства, зокрема під час розробки нових моделей шин, впровадження енергоефективних технологій, а також модернізації виробничих потужностей. Інновації на підприємстві спрямовані як на підвищення конкурентоспроможності продукції, так і на

вдосконалення внутрішніх процесів, зокрема шляхом автоматизації виробництва або оптимізації логістичних операцій. Для виконання замовлень, особливо у межах співпраці з великими корпоративними клієнтами, на підприємстві активно застосовуються принципи інноваційного управління. Це особливо актуально при реалізації спеціалізованих програм із розробки унікальних рішень, таких як шини з покращеними характеристиками для важких умов експлуатації або продукція, створена за індивідуальними технічними вимогами замовників.

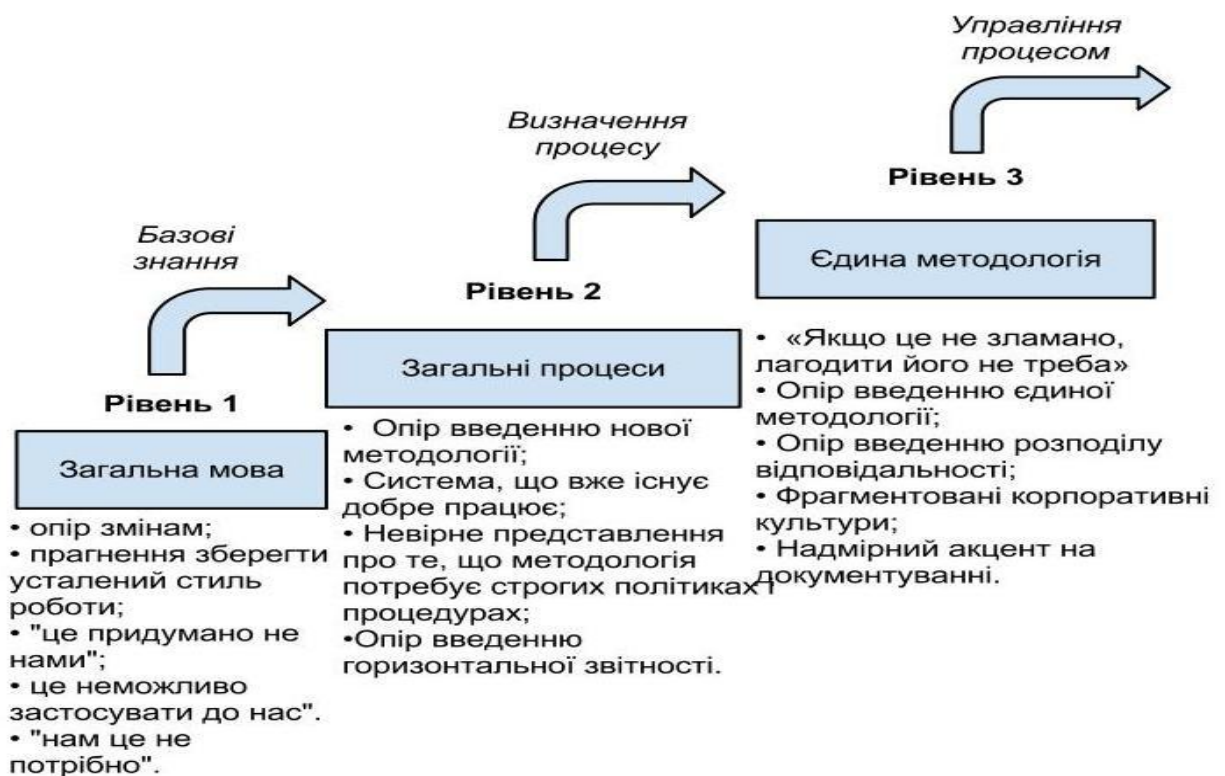


Рис 2.4 Модель Керцнера

Джерело: [13, с. 70]

Модель Керцнера, яка описує п'ять рівнів зрілості інноваційного управління, може бути адаптована для оцінки практик управління інноваціями на ПрАТ «Росава». Наразі підприємство перебуває на початкових етапах розвитку цієї методології. Хоча застосування інноваційного підходу дозволяє досягати певних успіхів в інноваційному розвитку, більш високі рівні зрілості, які передбачають інтеграцію всіх процесів та формування єдиної методології управління, залишаються недосяжними через обмеження в організаційній структурі, недостатню адаптацію корпоративної культури до принципів

інноваційного управління та обмежені ресурси для навчання персоналу. Таким чином, подальший розвиток інноваційного управління на ПрАТ «Росава» є ключовим напрямком для зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його ефективності та успішної реалізації інноваційних ініціатив.

Для оцінки рівня інноваційного управління на підприємстві ПрАТ «Росава» було проведено опитування ключових осіб: керівника виробничого відділу, відділу маркетингу, відділу технічного контролю та економічного відділу. Оціночна інформація допомогла визначити поточний рівень застосування інноваційного підходу на підприємстві, а також визначити основні проблеми та можливості для вдосконалення управління інноваціями у виробничих процесах, зокрема щодо розробки нових моделей шин та забезпечення відповідності продукції стандартам якості.

Рівень 1: Загальна термінологія

На даному етапі ПрАТ «Росава» усвідомлює важливість управління інноваціями та необхідність застосування відповідних знань і термінології для підвищення ефективності роботи. Для оцінки рівня засвоєння основних знань з управління інноваціями було використано довідник РМВоК, який містить набір процесів, що забезпечують успішне виконання завдань управління інноваційними проектами в різних сферах діяльності.

В рамках оцінки рівня знань серед управлінського складу підприємства було проведено опитування керівників різних відділів, зокрема виробничого, економічного та технічного відділів. Результати опитування допомогли виявити сильні та слабкі сторони у застосуванні управлінських практик на підприємстві, а також виявити необхідність подальшого вдосконалення навичок управління інноваційними проектами серед персоналу. Результати оцінки наводяться в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати тестування

Сфера знань	Головний технолог	Головний економіст	Начальник відділу організації праці	Середній бал
Управління змістом	60	60	40	53
Управління часом	50	60	40	50
Управління вартістю	60	70	50	60
Управління постачанням	70	70	40	60
Управління якістю	60	40	40	47
Управління трудовими ресурсами	40	50	60	50
Управління ризиками	40	40	30	36
Управління взаємодією	40	60	30	50
Сума	410	450	330	403

Джерело: [28, с. 79]

Висновок: Оскільки загальний результат оцінки рівня знань персоналу на ПрАТ «Росава» є значно нижчим за 600 балів, можна зробити висновок, що персонал підприємства не має достатнього рівня знань в управлінні інноваційними проектами та його основних аспектах.

Результати опитування показали недостатні знання в таких сферах, як управління ризиками, планування та контроль за виконанням проектів, а також управління якістю. Водночас, відділи, що займаються постачанням матеріалів та вартістю, мають більш високий рівень знань. Тому необхідно організувати додаткове навчання для персоналу підприємства з метою підвищення їх кваліфікації у цих напрямках і покращення управлінських процесів в цілому.

Рівень 2: Загальні процеси

На цьому рівні підприємство «Росава» усвідомлює важливість розробки та впровадження загальних процесів для досягнення стабільного та повторюваного успіху у інноваційних проектах. Це означає, що для

забезпечення ефективної роботи організації необхідно впровадити загальні принципи управління інноваціями, які можуть бути застосовані не лише до конкретних проектів, а й до інших аспектів діяльності підприємства.

Другий рівень – рівень загальних процесів на ПрАТ «Росава» можна представити через 5 фаз життєвого циклу інноваційного проекту:

Початкова включає усвідомлення необхідності впровадження ефективного управління інноваційними проектами для оптимізації виробничих процесів, забезпечення високої якості продукції та зниження витрат. Важливим етапом є також усвідомлення вигод від управління інноваціями, можливостей для покращення виробничої діяльності через застосування управлінських методів та принципів, а також готовність до змін, які можуть бути необхідні для успішної реалізації інноваційних проектів;

Фаза прийняття зі сторони керівництва має такі особливості:

Явна підтримка та розуміння необхідності впровадження ефективного управління інноваціями, фінансування інноваційних проектів для забезпечення їх успішної реалізації, а також готовність змінювати стилі управління для адаптації до нових вимог і умов ринку. Керівництво визнає важливість управління інноваціями для оптимізації виробничих процесів та покращення якості продукції.

Фаза прийняття зі сторони лінійних керівників характеризується підтримкою концепції управління інноваціями з боку лінійних керівників, що забезпечує інтеграцію цих методів у повсякденну роботу. Важливим аспектом є навчання лінійних керівників та їх підлеглих, що дозволяє підвищити рівень управлінських навичок на всіх рівнях компанії і підготувати персонал до ефективної роботи за новими стандартами.

Фаза зростання має такі характеристики: розробка чітких життєвих циклів інновації і методології управління інноваціями, що сприяє стабільному розвитку та досягненню поставлених цілей. Важливим є дотримання принципів ефективного планування, зокрема мінімізація змін у межах проектів, вибір оптимального програмного забезпечення для управління

проектами, яке дозволяє забезпечити ефективний моніторинг та управління ресурсами.

Фаза початкової зрілості на підприємстві «Росава» характеризується розробкою та інтеграцією системи контролю для ефективного управління вартістю і часом проектів. Важливою частиною є розробка програми навчання для персоналу з метою підтримки управління інноваційними проектами, а також підвищення навичок і кваліфікації співробітників для виконання завдань на вищому рівні.

Для оцінки ступеня зрілості та готовності підприємства до впровадження другого рівня управління інноваційними проектами було проведено опитування керівного складу компанії з 20 питань. Результати опитування наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати опитування

Сфера знань	Головний технолог	Головний економіст	Начальник відділу організації праці	Середній бал
Початкова фаза	+8	+4	+6	+6
Фаза прийняття зі сторони вищого керівництва	+4	+5	+7	+5,3
Фаза прийняття зі сторони лінійних керівників	+2	+3	+6	+3,6
Фаза росту	-4	-2	+3	-1
Фаза зрілості	-6	-7	-5	-6

Джерело: [28, с. 107]

З результатів опитування можна зробити припущення, що ПрАТ «Росава» успішно пройшло початкову фазу впровадження управління інноваціями. Підприємство знаходиться на стадії прийняття цієї концепції зі сторони вищого керівництва, яке вже підтримує важливість інноваційного

управління для розвитку підприємства. Однак на даний момент, стадія прийняття зі сторони лінійних керівників тільки починає набирати обертів, що свідчить про поступове впровадження методів управління інноваціями на всіх рівнях управління підприємства.

Рівень 3: Єдина методологія

На цьому рівні організація усвідомлює важливість синергійного ефекту, що виникає при зведенні всіх методологій, що використовуються на підприємстві, в одну, центральне значення в якій займає управління інноваціями. Синергійний ефект також полегшує управління всіма процесами з допомогою єдиної методології.

Можна виділити такі основні характеристики даного рівня для ПрАТ «Росава»:

- Інтегровані процеси – підприємство усвідомлює, що багато процесів, таких як виробничі, постачання та управлінські, можуть бути зведені в один інтегрований процес, що забезпечить більш ефективне функціонування на всіх етапах виробництва шин.
- Підтримка зі сторони корпоративної культури - інтегровані процеси створюють єдину методологію, яка підтримується корпоративною культурою компанії. Вона дозволяє досягати максимальних вигід завдяки високому рівню згуртованості між відділами та ефективному виконанню завдань.
- Підтримка зі сторони керівництва - підтримка управління інноваціями відчутна на всіх рівнях організації. Кожен керівник розуміє свою роль і усвідомлює необхідність підтримки для ефективного використання інноваційного управління.
- Неформалізоване управління інноваціями – в організації управління інноваціями ґрунтується на рекомендаціях та вказівках керівництва, що дозволяє мінімізувати бюрократичні процеси та зосередитися на практичному виконанні завдань.
- Навчання та – сильна підтримка з боку керівництва сприяє усвідомленню важливості навчання персоналу. Це дозволяє забезпечити

необхідний рівень кваліфікації співробітників для досягнення високих результатів.

- Вибір правильної моделі поведінки – організація розуміє різницю між управлінням інноваціями та лінійно-функціональним менеджментом з поведінкової точки зору. Для вдосконалення моделей поведінки співробітників проводяться спеціальні програми навчання та розвитку.

Інструментом, який дозволить оцінити стан ПрАТ «Росава» у зазначених сферах, можуть бути перелік питань, що задавались керівному персоналу підприємства. Результати опитування наведені в таблиці 2.5. Це дозволить отримати точну картину поточного стану управлінських процесів, визначити сильні та слабкі сторони в організації виробництва, а також оцінити ефективність використання інноваційного управління для оптимізації виробничих та бізнес-процесів на підприємстві.

Таблиця 2.5

Результати опитування

Сфера знань		Головний економіст	Начальник відділу організації праці	Середній бал
Інтегровані процеси	6	8	5	6
Культура	18	17	13	16
Підтримка керівництва	31	27	19	26
Навчання та освіта	26	15	11	17
Неформалізоване управління інноваціями	13	12	9	11
Вибір правильної моделі поведінки	16	22	19	19
Сума	110	101	76	95

Джерело: [28, с. 121]

Отже, за результатами опитування можна сказати, що на підприємстві ПрАТ «Росава» підтримка управління інноваціями наразі здійснюється здебільшого на рівні заяв, проте реальна підтримка є обмеженою. Співробітники вважають, що управління інноваціями має потенціал для розвитку та вдосконалення виробничих процесів, але ще не усвідомили повною мірою вигоди, які можуть бути досягнуті за допомогою цього підходу. Також залишається не до кінця зрозумілим, яку роль має відігравати керівництво підприємства у впровадженні та ефективному використанні методології управління інноваціями.

Таблиця 2.6

Короткий опис рівнів зрілості управління інноваційними проектами на підприємстві ПрАТ «Росава»

Рівень зрілості	Короткий опис рівня	Ступінь існування властивостей зрілості
Рівень 1	наявність окремих практик успішних інновацій	існує досвід успішної реалізації інновацій
	існування інтересу до управління інноваціями	інтерес присутній
	розуміння на рівні керівництва загальної корисності застосування методів УП	підтримка присутня
	навчання окремих співробітників по УП	проводилось навчання лінійних керівників
	введена єдина термінологія	єдина термінологія відсутня
	введений загальний облік реалізованих інновацій	облік введеться тільки масштабних інновацій
Рівень 2	усвідомлення відчутних вигод від використання управління інноваціями	усвідомлення присутнє

Продовження таблиці 2.6

Рівень 2	підтримка управління інноваціями на всіх рівнях управління	підтримка існує на вищих та частково на нижчих рівнях управління
	наявність загальної методології управління інноваціями	відсутність загальної методології
	наявність системи контролю за інноваціями	контроль інновацій носить фрагментальний характер
	розробка систематичного плану з розвитку персоналу в галузі управління інноваціями	відсутній
	створення інноваційного офісу або центру управління інноваціями	центр управління інноваціями не створений
	інтегровані процеси управління інноваціями та іншими областями (якістю, процесами і т.д.)	відсутні
Рівень 3	підтримка з боку організації (на рівні корпоративної культури, а не тільки на рівні управління)	існує часткова підтримка
	балансування ступеня формалізації управління інноваціями	відсутнє
	постановка процедур накопичення та розповсюдження кращих практик управління інноваціями	відсутнє

Джерело: розроблено автором

З результатів проведеного дослідження можна зробити висновок, що ПрАТ «Росава» зараз знаходиться на другому рівні розвитку інноваційного управління – «загальні процеси» і починає переходити на третій рівень – «формування єдиної методології». Однак, підприємство ще не реалізувало повною мірою всі характеристики перших двох рівнів. Для забезпечення

ефективного управління інноваціями необхідно усунути наявні невідповідності на другому рівні, а також зосередитися на навчанні персоналу для поглиблення їхніх знань у сфері управління інноваціями.

Результати аналітичної оцінки інноваційної діяльності ПрАТ «Росава» свідчать про необхідність вдосконалення бізнес-процесів в інноваційній сфері, зокрема щодо створення нових моделей шин та модернізації технологічних процесів. Генеральною проблемою, яка перешкоджає ефективному впровадженню інноваційного підходу, є «відсутність комплексного підходу до управління інноваціями», що зумовлено фрагментарним використанням програмного забезпечення під час розробки продукції, а також недоліками в документуванні завдань і термінів виконання для невеликих проектів.

Проблематика управління інноваціями на підприємстві має дві основні зони. Перша – це проектування продукції, де спостерігається недосконалість і фрагментарність використання програмного забезпечення, а також неефективні комунікації між підрозділами під час реалізації проектів. Це ускладнює координацію дій та уповільнює впровадження інновацій. Друга зона – це управління інноваційними роботами, де існує недостатній контроль і координація діяльності співробітників різних відділів, особливо при виконанні невеликих проектів.

Таким чином, для підвищення ефективності інноваційного управління ПрАТ «Росава» потрібно розробити комплексну методологію управління інноваціями, яка враховуватиме специфіку інноваційного розвитку шинного виробництва, запровадити сучасне програмне забезпечення для підтримки інноваційних робіт на всіх етапах розробки продукції, зокрема для невеликих проектів, удосконалити комунікації між підрозділами та забезпечити належну координацію дій, провести навчання персоналу для покращення їхніх знань із інноваційної термінології та методології управління.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «РОСАВА»

3.1. Основні напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Росава»

Сучасний етап розвитку світової економіки становить перехід до епохи інновацій, і це не просто випадковість. Цей перехід визначається як ключовий напрямок для досягнення економічного зростання і підвищення якості життя населення у сучасному світі. Однак для реалізації цих цілей необхідний розвиток інноваційної діяльності та широке поширення інноваційних технологій, продуктів та послуг. Такий підхід до розвитку дозволяє підприємствам отримувати конкурентні переваги та зміцнювати свою економічну самостійність та ринкові позиції в умовах глобальної конкуренції [75].

Задля досягнення технологічного прориву та підвищення конкурентоспроможності, ПрАТ «Росава» розглядає перспективу створення алгоритму, що включає формування, реалізацію та моніторинг стратегії управління інноваційним розвитком. Цей алгоритм передбачає оцінку поточного стану управління інноваційним розвитком підприємства ПрАТ «Росава» і розробку методичних рекомендацій для визначення конкретних заходів на етапах формування стратегії управління інноваційним розвитком.

На сьогодні немає чіткого методологічного підходу, що забезпечував би повний цикл формування та реалізації стратегії управління інноваційним розвитком для підприємств на кшталт ПрАТ «Росава». Це створює необхідність у деталізованому опрацюванні та демонстрації всіх етапів цього процесу. У відповідь на ці виклики ПрАТ «Росава» розробляє вдосконалений алгоритм, який має забезпечити більш ефективний підхід до створення стратегії управління інноваційним розвитком (рис. 3.1).

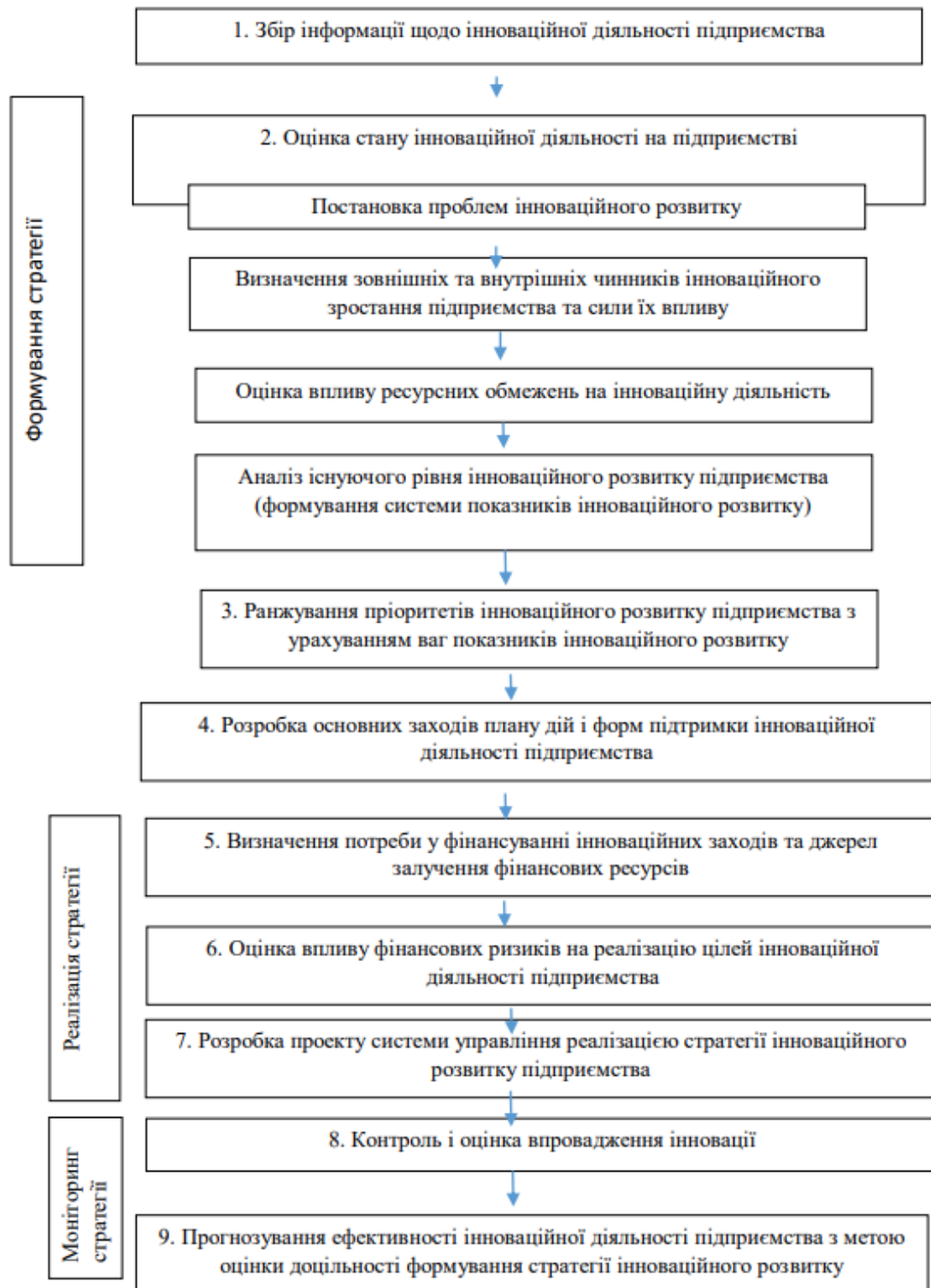


Рис. 3.1. Алгоритм формування, реалізації та моніторингу стратегії управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава»

Джерело: розроблено автором

Під час розробки та впровадження стратегії управління інноваційним розвитком підприємства ПрАТ «Росава» необхідно зосередитися на ряді

ключових аспектів, що визначають успіх цього процесу. Серед основних чинників слід виділити рушійну силу інновацій, спрямовану на зростання підприємства, а також вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують умови його діяльності. Ґрунтовний аналіз цих аспектів забезпечує можливість розробки та успішного впровадження стратегії управління інноваційним розвитком, яка є основою для досягнення довгострокового успіху підприємства.

Для забезпечення ефективності процесу створення і реалізації стратегії управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» важливо провести об'єктивну оцінку управлінських підходів до інноваційного розвитку. Це передбачає аналіз орієнтованості підприємства на інновації, оцінку його інноваційного потенціалу, а також визначення рівня готовності до прийняття та впровадження інновацій і змін. Застосування такого підходу дозволить визначити поточний стан управління підприємством у контексті інноваційного розвитку та спрямувати його зусилля на зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У процесі формування, реалізації та моніторингу стратегії управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» доцільно застосувати стратегічний аналіз за методом Томпсона і Стріклєнда. Цей метод дасть змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що виникають в умовах динамічного ринку, і на основі цього сформулювати оптимальні напрямки для розвитку інноваційного потенціалу.

Томпсон та Стріклєнд зробили вагомий внесок у створення матриці вибору інноваційних стратегій розвитку, яка враховує як привабливість галузі, в якій функціонує підприємство, так і його конкурентну позицію. Ця матриця дозволяє підприємствам, зокрема таким, як ПрАТ «Росава», ефективно визначати напрямки стратегічного розвитку з акцентом на інноваційні рішення (рис. 3.2). Матриця Томпсона та Стріклєнда поділяється на чотири сектори, кожен із яких репрезентує різні стратегічні підходи. У рамках цієї моделі підприємство може оцінити свій поточний стан і визначити найбільш

ефективні стратегії для досягнення своїх цілей. Кожен сектор визначає специфіку стратегії, враховуючи рівень конкурентної позиції та перспективність галузі, що дозволяє оптимально розподілити ресурси для інноваційного розвитку. Застосування цієї матриці на практиці дозволяє ПрАТ «Росава» не лише оцінити свої можливості, але й розробити комплексний підхід до інноваційного управління, який забезпечить зміцнення конкурентних позицій та стійке зростання на ринку шин і гумових виробів.



Рис 3.2. Матриця Томпсона та Стрікланда [76]

Джерело: розроблено автором

Сектор I матриці Томпсона та Стрікланда відповідає умовам, коли галузь продукції вважається малопривабливою, а підприємство, наприклад ПрАТ «Росава», має слабку конкурентну позицію. У подібній ситуації зазвичай доцільно розглядати стратегії скорочення обсягів діяльності, виходу з нерентабельного ринку або навіть ліквідації підприємства для уникнення подальших втрат.

Сектор II відображає умови, за яких галузь продукції є привабливою, але підприємство має слабку конкурентну позицію. У такому разі для ПрАТ «Росава» доцільним може бути впровадження інноваційних стратегій,

спрямованих на пошук нових можливостей для розвитку. Це може включати диверсифікацію асортименту продукції, розвиток технологій або залучення стратегічних партнерів, які допоможуть зміцнити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Сектор III характеризує ситуацію, коли галузь продукції вважається малопривабливою, але підприємство займає сильну конкурентну позицію. У цьому випадку для ПрАТ «Росава» найкращим варіантом буде обрання стратегії утримання та вдосконалення своїх позицій. Це може включати оптимізацію витрат, покращення якості продукції, а також збереження клієнтської бази, щоб забезпечити стабільність у менш перспективній галузі.

Сектор IV є найбільш сприятливим, оскільки поєднує привабливість галузі з сильною конкурентною позицією підприємства. Для ПрАТ «Росава» у цьому випадку оптимальним вибором буде реалізація активної стратегії розширення, яка може включати розширення ринків збуту, інвестування в новітні технології, підвищення обсягів виробництва та утримання лідерських позицій на ринку. Ця стратегія дозволить максимізувати прибутки та забезпечити довгостроковий розвиток компанії.

Матриця Томпсона та Стрікланда дозволяє підприємству, наприклад ПрАТ «Росава», проводити аналіз свого ринкового становища та обирати стратегії розвитку, які найбільш ефективно відповідають умовам і потребам шинної галузі. Цей підхід включає оцінку привабливості ключових факторів за шкалою від 1 до 10, де 1 позначає найнижчу привабливість, а 10 — найвищу. Процес оцінювання проводиться у кілька етапів:

1. Спочатку визначається питома вага кожного фактора, що відображає його значущість для галузі шинного виробництва. Ця вага визначається на основі експертних оцінок.
2. Потім розраховується абсолютна оцінка кожного фактора як добуток питомої ваги на величину привабливості.

3. У фіналі всі абсолютні оцінки підсумовуються. Отриманий результат характеризує загальну привабливість галузі, де 1 означає абсолютно непривабливу галузь, а 10 свідчить про її максимальну привабливість.

Наприклад, у випадку оцінки шинної галузі, де функціонує ПрАТ «Росава», такий аналіз дозволив би виявити рівень привабливості ринку для інноваційного розвитку або визначити потенціал для розширення. Якщо застосувати методику до іншої галузі, наприклад, логістичній, як це було зроблено в розрахунках (табл. 3.1), то сумарна привабливість цієї галузі становила 4,59, що свідчить про її помірну привабливість. Аналогічний підхід може бути адаптований для оцінки ринкових можливостей у шинній промисловості та прийняття стратегічних рішень для ПрАТ «Росава».

Таблиця 3.1

Розрахунок привабливості галузі функціонування ПрАТ «Росава» за Томпсоном та Стріклендом

Фактор	Питома вага	Величина фактору	Оцінка
Еластичність попиту за ціною	0,1	6	0,6
Потреба у початковому капіталі	0,19	3	0,57
Високі постійні витрати	0,18	2	0,36
Економія на масштабі	0,09	2	0,18
Високі бар'єри виходу	0,12	2	0,24
Наявність послуг заміників	0,12	8	0,96
Темп зростання галузі	0,09	8	0,72
Кількість гравців	0,11	9	0,99
Сума		40	4,59

Джерело: розроблено автором

На завершальному етапі аналізу для ПрАТ «Росава» здійснюється побудова матриці Томпсона та Стрікленда (рис. 3.3), яка дозволяє чітко визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку. Розрахунок привабливості галузі шинного виробництва дає змогу розглянути можливість вибору однієї з трьох основних стратегій інноваційного розвитку, адаптованих

до умов ринку: концентрована диверсифікація; конгломератна диверсифікація; стратегія горизонтальної диверсифікації; спільне підприємство.

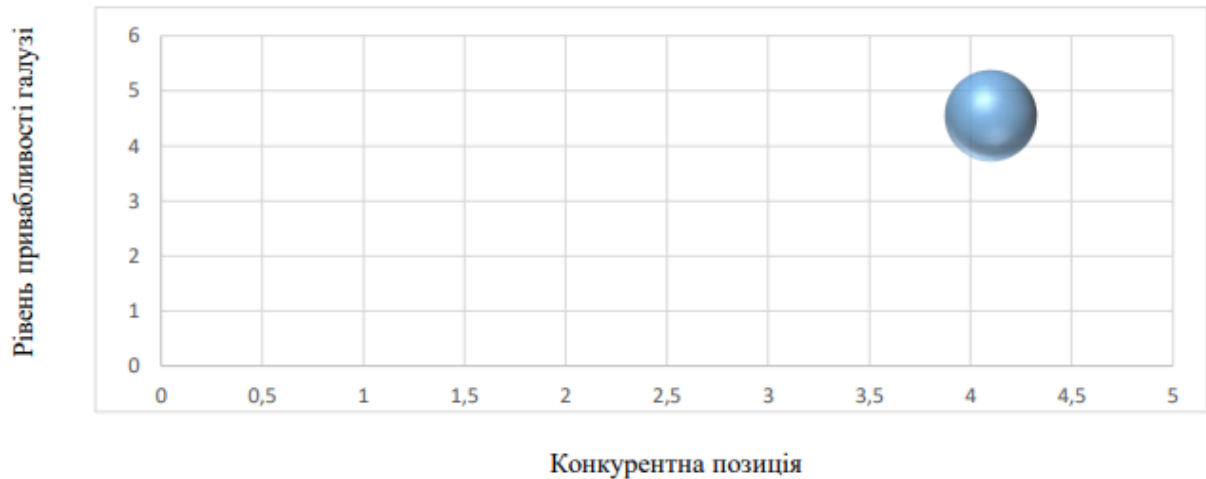


Рис. 3.3. Розташування підприємства ПрАТ «Росава» у матриці Томпсона та Стрікланда

Джерело: розроблено автором

Для ПрАТ «Росава» найбільш доцільною можна вважати стратегію горизонтальної диверсифікації, яка орієнтована на вдосконалення існуючих бізнес-процесів із метою більш ефективного задоволення потреб існуючих клієнтів. Основна перевага такої стратегії для шинного підприємства полягає у можливості врахування різноманітних запитів клієнтів, при цьому досягаючи синергії, коли сукупні результати діяльності перевищують суму окремих її складових.

Причинами вибору стратегії горизонтальної диверсифікації для ПрАТ «Росава» можуть бути такі фактори: складність і специфіка виробничих процесів, які вимагають високого рівня технологічної інтеграції; обмежені фінансові та маркетингові ресурси для просування нових продуктів як на існуючих, так і на нових ринках; недостатня впізнаваність бренду серед певних категорій споживачів та необхідність кращого розуміння клієнтами ключових переваг продукції підприємства. Реалізація горизонтальної

диверсифікації дозволить ПрАТ «Росава» не лише зміцнити свої позиції на ринку шин, а й підвищити лояльність клієнтів через розширення асортименту та покращення сервісу, забезпечуючи стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Для забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» важливо враховувати постійно змінювані запити споживачів шинної продукції, які диктують нові вимоги до якості, функціональності та екологічності продукції. Це передбачає розробку нових та інноваційних рішень у виробництві шин, що відповідають сучасним стандартам та очікуванням ринку. Для підвищення конкурентоспроможності та стимулювання інноваційного розвитку на ринку шинної продукції України, керівництво ПрАТ «Росава» має зосередити зусилля на впровадженні інноваційних технологій у виробничі процеси. Це включає використання новітніх матеріалів, автоматизацію виробництва, а також застосування цифрових рішень для покращення якості продукції та обслуговування клієнтів. Активізація інноваційної діяльності дозволить підприємству не лише відповідати викликам сучасного ринку, але й закріпити свої позиції як лідера у галузі.

3.2 Формування моделі удосконалення процесу інноваційної діяльності підприємства

Основною метою інноваційних процесів для ПрАТ «Росава» є забезпечення інноваційного розвитку підприємства, який повинен реалізовуватися шляхом структурної трансформації шинної галузі. Це включає оновлення технологічного процесу через впровадження сучасних інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи управління виробництвом, використання матеріалів нового покоління та оптимізація ресурсів.

Значний вплив на етапі розробки інноваційної стратегії для ПрАТ «Росава» мають такі чинники, як стратегічні цілі підприємства, наявні фінансові ресурси, управлінські пріоритети та досвід у реалізації інноваційних

проектів. Також важливу роль відіграють ризики, пов'язані з інноваціями, час реалізації нововведень, а також розмір і структура самого підприємства.

У разі формування інноваційної стратегії, орієнтованої на зовнішнє середовище, ПрАТ «Росава» повинно максимально використовувати свої сильні сторони та конкурентні переваги. Це може включати високоякісну продукцію, сучасні виробничі потужності та широку клієнтську базу. Якщо ж обрана стратегія спрямована на внутрішнє середовище, слід активізувати використання внутрішніх резервів підприємства, таких як підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізація управління ресурсами та усунення слабких сторін у структурі організації.

Ефективний процес управління інноваційним розвитком має починатися з чіткого визначення кінцевої мети та позиції, яку ПрАТ «Росава» прагне зайняти на шинному ринку після впровадження інновацій. Для цього важливо враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, але й зовнішні тенденції та виклики ринку.

Аналізуючи існуючі проблеми ПрАТ «Росава», можна запропонувати заходи з їх подолання, зокрема реорганізацію структури управління інноваціями. Доцільним буде створення спеціалізованого відділу інновацій чи проектного офісу, який зможе ефективно координувати впровадження нововведень та розробку інноваційних рішень.

Наразі підприємство потребує комплексного підходу до організації діяльності, що включатиме ефективну інтеграцію всіх елементів і підсистем, здатних забезпечити стійкий розвиток ПрАТ «Росава» у довгостроковій перспективі.

Таким чином, слід розглянути реорганізацію структури управління інноваційним розвитком на підприємстві ПрАТ «Росава», яка буде реалізовуватися внаслідок відповідності структурних елементів та процесів певним вимогам та принципам, зокрема таких як:

- впровадження активної інноваційної стратегії, спрямованої на оперативну реакцію на зміни ринку та потреби споживачів шинної продукції;

- створення належних умов для активного запровадження інновацій у діяльність підприємства, включаючи модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації працівників та залучення нових технологій;
- визначення ефективних мотиваційних важелів для працівників, спрямованих на підвищення їхньої залученості та задоволення їхніх професійних потреб;
- створення сприятливих умов для керівників, що стимулюватимуть прийняття стратегічних рішень, спрямованих на розвиток підприємства;
- оптимізацію функцій підприємства з метою підвищення ефективності операційної діяльності та зниження витрат.

Формування нової організаційної структури є ключовим інструментом для забезпечення ефективної інноваційної діяльності ПрАТ «Росава». Оптимізована організаційна структура дозволить підприємству адаптувати управлінські та виробничі підрозділи до змін у ринковому середовищі, а також до посилення конкуренції в шинній галузі.

На наступному етапі реорганізації управлінської структури ПрАТ «Росава» пропонується створення та запуск інвестиційно-діагностичних підрозділів, які будуть виконувати аналіз та оцінку інноваційного клімату. Ці підрозділи визначатимуть попередні інноваційні параметри відповідно до потреб і ресурсів клієнтів, проводитимуть техніко-економічні дослідження, а також надаватимуть рекомендації щодо впровадження нових технологій та продуктів.

Цей підрозділ має бути децентралізованим для забезпечення автономності у прийнятті рішень. Такий підхід сприятиме оперативності впровадження інновацій, підвищенню мотивації співробітників та ефективності їхньої роботи на етапах реалізації інноваційних проєктів.

Запропонована організаційна структура здатна оптимізувати процес впровадження інновацій у діяльність ПрАТ «Росава», що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах конкурентного ринку.

Ще однією проблемою, яка впливає на діяльність ПрАТ «Росава», є низькі темпи інноваційного розвитку. Аналіз динаміки свідчить, що протягом 2020–2022 років впровадження інновацій відбувалося повільно, що знижує конкурентоспроможність підприємства. Для вирішення цієї проблеми необхідно вдосконалити існуючий управлінський комплекс, зокрема шляхом підвищення інноваційної активності, покращення ресурсного забезпечення та впровадження сучасних технологій.

Ці кроки дозволять ПрАТ «Росава» не лише подолати внутрішні труднощі, а й значно посилити свої позиції на ринку шинної продукції, забезпечивши сталий інноваційний розвиток.

З метою покращення інноваційної діяльності ПрАТ «Росава» та прискорення темпів впровадження інновацій на підприємстві доцільно створити проектний підрозділ.

Цей відділ буде відповідати за виконання конкретних інноваційних завдань, зокрема:



Рис. 3.4. Інноваційні завдання плану проектного підрозділу ПрАТ «Росава»

Джерело: складено автором

Для формування ефективного проектного підрозділу в ПрАТ «Росава» необхідно залучити висококваліфікованих спеціалістів, які мають креативний підхід, творчий потенціал та досвід у розробці інноваційних продуктів.

Підрозділ повинен мати здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та створювати продукцію, яка відповідає сучасним вимогам споживачів.

Основною перевагою впровадження такого підрозділу буде його здатність інтегрувати наукові розробки з виробничими процесами, що дозволить ПрАТ «Росава» більш ефективно задовольняти потреби ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність. Проектний відділ також сприятиме спрощенню процедур прийняття рішень у процесі інноваційного розвитку та прискоренню випуску нової продукції.

Структура проектного підрозділу повинна включати персонал, орієнтований на інноваційний розвиток, зокрема керівника підрозділу та спеціаліста з інновацій, який відповідатиме за стратегічні напрямки та інтеграцію нових технологій. Для мінімізації витрат на перших етапах створення відділу можна обмежитись цією двоєкою структурою, з поступовим розширенням складу залежно від потреб підприємства та обсягу інноваційних проектів.

Оскільки проектний підрозділ в ПрАТ «Росава» буде самостійним структурним елементом, за керівником цього підрозділу закріплюються важливі обов'язки, що включають:

- Розробка інноваційних програм та проектів, що відповідають сучасним вимогам ринку та стратегії підприємства.
- Формування маркетингової стратегії, що враховує попит споживачів та якісні характеристики інноваційної продукції, для успішного просування на ринку.
- Визначення напрямів для мінімізації витрат підприємства, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та підвищувати прибутковість.
- Управління персоналом функціонального підрозділу, що включає розподіл завдань та забезпечення належного виконання інноваційних проектів.

- Участь працівників підрозділу у розробці тактичних та стратегічних планів для реалізації інноваційної продукції та досягнення поставлених цілей.
- Формування підготовчого плану для покращення конкурентних показників інновацій, що сприяє розвитку підприємства на ринку.
- Управління процесом дослідження та оцінки базових показників попиту та пропозиції щодо інноваційної продукції, для своєчасної адаптації до змін на ринку.
- Моніторинг за своєчасним усуненням проблем та недоліків у процесі управління інноваційним розвитком підприємства, що забезпечує стабільність та ефективність діяльності проектного підрозділу.

Оскільки проблема плинності кадрів на підприємстві ПрАТ «Росава» є актуальною, для її усунення необхідно впровадити низку заходів. Оскільки персонал є важливим елементом в управлінні інноваційним розвитком, потрібно розвивати мотиваційні механізми та удосконалювати систему управління персоналом.

По-перше, для зниження плинності кадрів ПрАТ «Росава» важливо сформувати ефективну систему відбору персоналу, яка забезпечить відповідність нових працівників корпоративній культурі підприємства та його цінностям. Це дозволить залучити висококваліфікованих спеціалістів, зацікавлених у довгостроковій співпраці з компанією.

По-друге, для поліпшення процесу адаптації нових працівників до колективу та специфіки роботи, важливу роль відіграє наставник. При влаштуванні працівника до компанії на перші місяці його має супроводжувати досвідчений працівник чи керівник підрозділу, який допоможе в інтеграції в колектив та навчить специфіки виконання робочих завдань.

Також необхідно врахувати питання, що стосується мотивації. Проблема незадоволеності рівнем заробітної плати є однією з причин плинності кадрів, тому важливо розробити ефективну систему мотиваційних стимулів. Це може

включати премії та надбавки для працівників, які виконують виробничі норми або активно сприяють розвитку підприємства, особливо у сфері інновацій.

Для стимулювання інноваційного розвитку ПрАТ «Росава» слід запровадити додаткові премії для працівників, які пропонують і реалізують креативні ідеї або ефективні інноваційні рішення. Однак, оскільки інновації можуть бути суперечливими і не завжди економічно обґрунтованими, важливо, щоб процес впровадження нововведень був ретельно обґрунтований та проаналізований. У разі виникнення конфліктних ситуацій, які часто супроводжують впровадження інновацій, керівництво повинно бути готове до оперативного вирішення таких питань.

Таким чином, зменшення плинності кадрів на підприємстві ПрАТ «Росава» є важливою складовою для ефективного функціонування інноваційної діяльності та збереження конкурентоспроможності підприємства. Керівник підприємства повинен вирішувати конфліктні ситуації, дотримуючись положень і дій колективу, які наведено на рис. 3.5.

Етапи вирішення конфліктів	Психологічні чинники
• Попереднє самостійне осмислення даного інноваційного впровадження; • Аналіз та оцінка ефективності впровадження не має висвітлюватись виключно з позитивних сторін, керівник має зважити на можливі недоліки та труднощі нововведень; • Керівник повинен підвищувати рівень власних знань під час проведення підготовки з впровадження нововведень; • Необхідне проведення вивчення суспільної думки щодо інноваційного впровадження.	• Пошук різних шляхів вирішення проблем залучивши колектив; • Заохочення новаторів та їх всебічна підтримка; • Делегування повноважень працівникам для їх підвищення самосвідомості в колективі; • Використання демократичного стилю управління, колективне прийняття рішень та врахування думки підлеглих; • Прийняття участі керівника у справах колективу.

Рис. 3.5 Процес вирішення керівником ПрАТ «Росава» конфліктних ситуацій у процесі впровадження інновацій

Джерело: складено автором

Отже, запропоновані заходи допоможуть ПрАТ «Росава» удосконалити систему управління інноваційним розвитком та знизити плинність кадрів на підприємстві. Оскільки на ПрАТ «Росава» спостерігається високий рівень технологій виробництва продукції, але досить низький рівень освоєння новітніх технологій, стратегією інноваційного розвитку слід обрати стратегію,

орієнтовану на покращення існуючих технологій. Це можна досягти шляхом розширення наявних виробничих потужностей та автоматизації деяких процесів, що дозволить значно підвищити ефективність виробництва. Для проведення науково-дослідних робіт, розробки та впровадження інновацій на ПрАТ «Росава» необхідно залучити всі вільні кваліфіковані кадри, що буде можливим завдяки запропонованій організаційній структурі підприємства. Це дозволить оптимізувати ресурси та значно пришвидшити процес впровадження інновацій.

Подальша стратегія управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» буде спрямована на формування зовнішніх конкурентних переваг для підприємства через впровадження інновацій та проведення маркетингових досліджень. Це дозволить не лише покращити зовнішню конкурентоспроможність продукції, але й зміцнити позиції на ринку. Одночасно з цим буде здійснюватися розвиток внутрішніх конкурентних переваг, що базуються на інноваційному, виробничому та організаційно-управлінському потенціалі підприємства. Стратегія включатиме удосконалення технологічних процесів, оптимізацію внутрішніх функцій, а також підвищення рівня кваліфікації персоналу для забезпечення ефективного впровадження інновацій на всіх етапах виробництва.

Стратегія управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» орієнтована на досягнення зовнішніх конкурентних переваг. Це включає прискорення сталого розвитку підприємства в умовах змінного ринкового середовища, забезпечення конкурентних переваг за рахунок високоефективних виробничих технологій та високої якості продукції, а також утвердження лідерських та стабільних позицій у шинній галузі. Стратегією передбачено формування привабливого та оптимального цінового рівня, а також створення умов для здобуття суспільного визнання ПрАТ «Росава» як надійного та інноваційного виробника.

Враховуючи відсутність належного впровадження інновацій, на підприємстві виникає нагальна потреба в удосконаленні діючого механізму

управління інноваційною діяльністю. Це включає необхідність створення чіткої стратегії для інтеграції новітніх технологій у виробничі процеси, а також налаштування ефективного управління, яке забезпечить швидку адаптацію до змін та реалізацію інновацій на всіх етапах виробничого циклу. Модернізована система розробки та впровадження інновацій на підприємстві матиме такий вигляд (рис. 3.6).

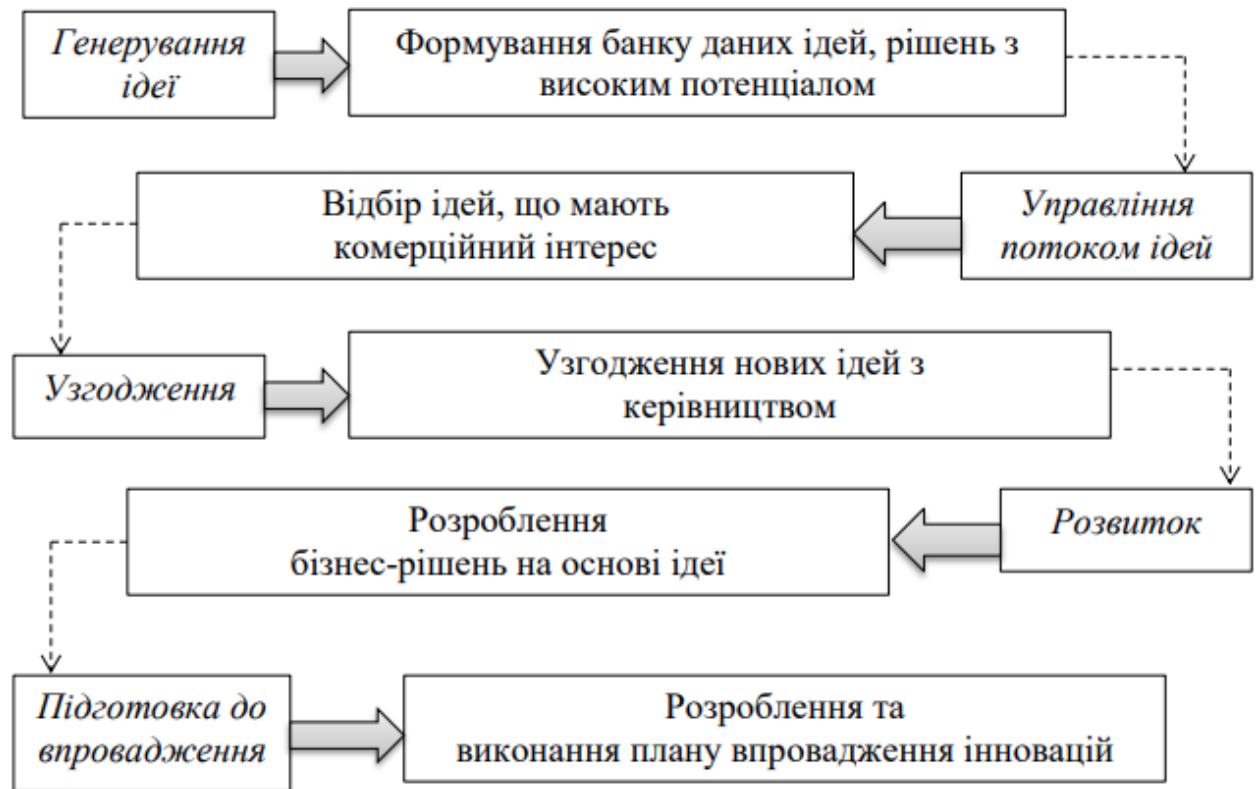


Рис. 3.6 Механізм управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Росава»
Джерело: розроблено автором

На основі вищезгаданого механізму можна визначити основні Ключові Показники Ефективності (КПЕ) для ПрАТ «Росава», що сприятимуть ефективному управлінню інноваційним розвитком підприємства. Ці показники включають:

- Показники фінансування та результативності НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт): оцінка фінансових витрат на інноваційну діяльність та результативність досліджень і розробок, що сприяють впровадженню новітніх технологій у виробництво.
- Показники технологічного лідерства: вимірюється рівень впровадження

передових технологій у виробничі процеси, що забезпечує перевагу на ринку шинної продукції.

- Показники ефективності інноваційної діяльності: оцінка того, як швидко та ефективно реалізуються інноваційні проекти, а також їх вплив на загальний розвиток підприємства, зокрема через підвищення якості продукції.
- Показники ефективності взаємодії з зовнішніми джерелами розроблення інновацій: вимірюється ступінь співпраці з іншими підприємствами, науковими установами та організаціями для отримання доступу до нових ідей, технологій та методів.

Враховуючи те, що ПрАТ «Росава» не проводить активних досліджень у сфері інновацій, а використовує готові інноваційні рішення, запропоновано впровадження програмного забезпечення (ПО) для ефективного обміну знаннями та інформацією, що відповідає потребам підприємства.

Далі необхідно розробити етапи реалізації механізму управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава», що будуть орієнтовані на ці КРІ та відповідно до визначених напрямків, як показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями впровадження механізму управління інноваційним розвитком
ПрАТ «Росава»

Напрямок розвитку	Основні заходи	КРІ
1	2	3
Формування системи управління інноваційним розвитком	Розроблення нової системи управління ПрАТ «Росава» Розроблення методичної та інформаційної бази Організація контролю результативності впровадження інновацій	Величина витрат – 20 тис. грн. Терміни виконання проекту – 37 днів Успішність проекту 1,42 Кількість організацій партнерів, задіяних в НДДКР- 2

Продовження таблиці 3.2

Взаємодія з ВНЗ	Розроблення та затвердження програми щодо взаємодії з ВНЗ Залучення ВНЗ та наукових організацій до розроблення та реалізації НДДКР Укладання договорів про співпрацю Проходження практики студентами ВНЗ	Кількість ВНЗ партнерів – 1 Кількість проектів НДДКР, виконаних спільно з ВНЗ – 2 Кількість осіб, що навчаються за освітніми спільними програмами – 25
Інновації в бізнес процесах	Розвиток системи управління знаннями на підприємстві Розробка системи управління інноваційною діяльністю Формування системи планування інновацій	Обсяги витрат Термін виконання

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 3.2, можна зробити висновки, що удосконалення механізму управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» вимагає значних фінансових та кадрових ресурсів. Середні терміни реалізації запропонованих напрямків складають приблизно 10 років, при цьому запланована окупність інвестицій через 2 роки. Це дозволить підприємству отримати значні прибутки в майбутньому.

Для забезпечення ефективного впровадження інноваційних рішень на ПрАТ «Росава», необхідно удосконалити технологію формування та впровадження інновацій. Таким чином, основними напрямками удосконалення технології управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» є:

- Покращення показників управління інноваційним розвитком шляхом

створення проектного підрозділу на підприємстві. Це дозволить підвищити рівень інноваційної діяльності, спростити процес прийняття інноваційних рішень, а також прискорити розробку та впровадження нових технологій. Враховуючи, що ПрАТ «Росава» є шинним підприємством, створення такого підрозділу дасть змогу своєчасно адаптувати новітні технології в процес виробництва шин, що покращить якість продукції та збільшить конкурентоспроможність на ринку.

- Вдосконалення структури підприємства та зменшення плинності кадрів через покращення стимулів для мотивації персоналу. Це включає створення ефективної системи преміювання, розвитку та навчання працівників, що сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. У шинному виробництві, де важлива кваліфікація та стабільність колективу, це дозволить забезпечити надійність і високий рівень виконання завдань, що пов'язані з інноваційними змінами.

Отже, внаслідок усунення визначених проблем у діяльності ПрАТ «Росава» та реалізації запропонованих напрямів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємство зможе забезпечити собі в майбутньому високі показники прибутковості та сталий розвиток компанії загалом. Це включатиме підвищення ефективності виробництва, впровадження новітніх технологій у виробництво шин, зменшення плинності кадрів завдяки вдосконаленій системі мотивації та поліпшення корпоративної культури. Крім того, забезпечення сталого інноваційного розвитку дозволить ПрАТ «Росава» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку шин та досягти високих результатів у довгостроковій перспективі.

3.3 Розробка ефективних стратегій управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава»

Для здійснення оцінки управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» проведемо аналіз показників його інноваційної діяльності за період 2022-2023 рр.

Таблиця 3.3

Показники	Рік		Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
	2021	2022	2022/ 2021	2022/ 2021
1	2	3	4	5
Число зайнятих у сфері НДР та ДКР, осіб	2	5	0,00	0,00
Чисельність працівників підприємства загалом, осіб	65	106	41,0	80,77
Обладнання дослідно-приладового призначення, тис.грн	0	0	0,00	0
Обладнання виробничо-технологічного призначення, тис.грн	183	251	68,00	37,16
Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, тис.грн	1215,7	6454,8	5239,1	430,95
Новозапроваджені основні виробничі фонди, тис.грн	653	697	44,00	6,74
Чистий дохід від реалізації нових чи вдосконалених сервісів, тис.грн	1476	712	-764,00	-51,76
Загальний чистий дохід від реалізації сервісів, тис.грн	2347,5	2839,4	491,90	20,95
Науково-дослідні та навчально-методичні інвестиційні проекти, тис.грн	49	37	-12,00	-24,49

Динаміка показників управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» за 2022-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

Згідно з отриманими результатами (табл. 3.3), практично всі показники, що стосуються управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава», такі як наявність спеціалізованого обладнання для проведення досліджень і розробок (НДР), впровадження нових видів продукції (НДДКР) та інші інвестиційні витрати на науково-дослідницьку діяльність, не зафіксовані на підприємстві. Однак це не означає, що ПрАТ «Росава» не можна вважати інноваційно активним. Теоретичні аспекти інноваційно активних підприємств свідчать, що для отримання статусу інноваційного підприємства не обов'язково брати участь у створенні нових інноваційних продуктів.

Для набуття статусу інноваційного підприємства необхідно не лише займатися розробкою нових продуктів, але й демонструвати гнучкість у вирішенні завдань, пов'язаних з інноваціями. Можливо, на ПрАТ «Росава» застосовується підхід, орієнтований на оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення якості продукції, що є стратегічно важливим для шинної галузі.

Таким чином, оцінюючи управління інноваційним розвитком, слід враховувати різноманітні підходи до інноваційної діяльності, а не обмежуватись лише розробкою нових продуктів.

Графік грошових потоків за наростаючим принципом зображений на рис. 3.2.

У 2022 році спостерігалось зниження обсягу доходів від реалізації нової або вдосконаленої продукції ПрАТ «Росава» на 764 тисячі гривень порівняно з попереднім роком, що становить 51,76% зменшення. Це свідчить про суттєві труднощі підприємства у впровадженні інновацій та необхідність оновлення підходів до розробки й впровадження нових продуктів.

У досліджуваній період на ПрАТ «Росава» спостерігався значний приріст кількості співробітників, зайнятих дослідженнями та розробками. Якщо у 2023 році на підприємстві працювали лише 2 фахівці, які займалися науково-дослідницькою діяльністю, то вже в 2022 році ця кількість збільшилася до 5 осіб. Це свідчить про те, що ПрАТ «Росава» активно інвестує в інноваційну діяльність і поступово розвиває свій інноваційний потенціал.

Для детальнішої оцінки управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» рекомендується застосувати бальну оцінку інноваційних складових. Такий підхід дозволить виявити сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності підприємства, а також визначити напрями вдосконалення процесів управління інноваційним розвитком.

Проведення оцінки управління інноваційним розвитком є важливим елементом моделі стратегічного управління. Воно сприяє розвитку креативності та творчого потенціалу персоналу ПрАТ «Росава». Оцінка рівня

управління інноваційним розвитком дає змогу конкретно планувати заходи, формувати цілі та визначати оптимальні засоби для їх досягнення.

Оцінка інноваційної діяльності підприємства включає кілька етапів, серед яких бальна оцінка є ключовим інструментом. Цей метод дозволяє оцінити якісні й кількісні показники, що характеризують рівень управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава».

Суть бальної оцінки полягає у визначенні кожного з параметрів і факторів, що впливають на рівень управління інноваційною діяльністю, за допомогою спеціально розробленої шкали. Шкала враховує значимість кожного показника для формування інноваційного потенціалу підприємства.

Бальна оцінка управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» допомагає отримати об'єктивні результати й визначити ключові напрями, які потребують уваги. Такий підхід дозволяє оптимізувати стратегію розвитку інноваційної діяльності, підвищити її ефективність і стимулювати творчий потенціал персоналу підприємства.

Кожному з наведених компонентів оцінки управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» (включаючи коефіцієнт використання та інші визначені складові) надається відповідна оцінка у балах. Такий підхід дозволяє об'єктивно визначити рівень управління інноваційним розвитком кожного елементу.

Бальна шкала оцінки:

- 0 балів – коли рівень управління інноваційним розвитком елемента взагалі не застосовується;
- 1 бал – якщо рівень управління інноваційним розвитком використовується на низькому рівні;
- 2 бали – середній рівень управління інноваційним розвитком;
- 3 бали – високий рівень управління інноваційним розвитком.

Ця шкала дозволяє оцінити ефективність використання кожного елемента інноваційного потенціалу ПрАТ «Росава», що сприятиме подальшому вдосконаленню стратегій розвитку підприємства.

Отримані бали для кожного елемента оцінки управління інноваційним розвитком групуються за відповідними характеристиками, і для кожної групи встановлюються узагальнені оцінки, визначені шляхом експертного аналізу. На основі результатів бальної оцінки управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» можна зробити висновки про здатність підприємства впроваджувати інновації. Крім того, можна визначити, які саме елементи управління інноваційним розвитком потребують вдосконалення для підвищення інноваційної активності підприємства. Результати бальної оцінки управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати бальної оцінки складових інноваційного розвитку ПрАТ
«Росава»

3. Науково-технічні можливості (НТМ)	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	1
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості продукції	0
	3.3. Рівень використання розробок	1
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу	1
Підсумкова оцінка НТМ		3
4. Маркетингові можливості (ММ)	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів	2
	4.2. Гнучкість цінової політики	1
	4.3. Рівень використання реклами	1
	4.4. Ефективність системи збуту	2
Підсумкова оцінка ММ		6
5. Організаційні можливості (ОМ)	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	1
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	1
	5.3. Рівень компетенції керівників	2
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	1
Підсумкова оцінка ОМ		5
6. Фінансові можливості (ФМ)	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	3
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	3
	6.4. Фінансова стійкість підприємства	2
Підсумкова оцінка ФМ		9

Джерело: розроблено автором

Проведене дослідження свідчить, що науково-технічні можливості, виявлені у процесі управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава», не використовуються належним чином. Це вказує на необхідність термінового перегляду та реформування політики управління продукцією, кадрової політики та загальної стратегії підприємства.

На рис. 3.6 відображено графічну інтерпретацію результатів бальної оцінки управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава».



Рис. 3.6. Графічна інтерпретація результатів бальної оцінки управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава»

Джерело: розроблено автором

Щоб з'ясувати більше деталей щодо управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава», проведемо аналіз показників за 2023-2022 роки. Згідно з даними таблиці 3.5, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю ПрАТ «Росава» показує, що підприємство не має жодної інтелектуальної власності в своєму активі. Нормативне значення цього коефіцієнта зазвичай коливається в межах від 0,05 до 0,15. Значення від 0,05 до 0,1 вказує на стратегію підприємства як послідовника, а від 0,1 до 0,15 - на лідерську стратегію підприємства. У даному випадку ПрАТ «Росава» не

відповідає жодній із цих стратегій. За результатами аналізу, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю на підприємстві залишився на рівні 0, що свідчить про відсутність будь-яких необоротних активів інтелектуальної власності.

Це може бути ознакою того, що підприємство не займається розробкою власних інноваційних продуктів або технологій, що є важливим аспектом для покращення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. Враховуючи цю ситуацію, необхідно звернути увагу на розробку стратегії, яка дозволить ПрАТ «Росава» зосередитися на створенні та захисті інтелектуальної власності для підтримки інноваційного розвитку.

Таблиця 3.5

Динаміка показників управління інноваційним розвитком ПрАТ
«Росава» за 2022 - 2023 рр.

Показники	Рік		Абсолютний приріст	Відповідність стратегії
	2022	2023	2023/2022	
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0	0	0	$Kic \geq 0,10-0,15$ – стратегія лідера $Kic \leq 0,09-0,05$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДР та ДКР.	0,03	0,06	0,03	$Kpr \geq 0,20-0,25$ – стратегія лідера $Kpr \leq 0,19-0,15$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт майна, призначеного для НДР та ДКР.	0	0	0	$Knv \geq 0,25-0,30$ – стратегія лідера $Knv \leq 0,24-0,20$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,08	0,05	-0,03	$Kot \geq 0,35-0,40$ – стратегія лідера $Kot \leq 0,34-0,30$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,20	0,21	0,01	$Kvp \geq 0,45-0,50$ – стратегія лідера $Kvp \leq 0,44-0,40$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт інноваційного зростання	0	0	0	$Knv \geq 0,50-0,60$ – стратегія лідера $Knv \leq 0,44-0,50$ – стратегія послідовника

Джерело: розроблено автором

Отже, управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» в сфері науково-технічних можливостей залишається майже не використаним, що вимагає комплексних заходів для підвищення інноваційної активності та розвитку підприємства відповідно до стратегії послідовника.

Оцінка управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» вказує на відсутність стабільної динаміки в освоєнні нових технічних рішень. Максимальне значення коефіцієнта освоєння нової техніки було зафіксоване у 2023 році на рівні 0,08. Варто зазначити, що нормативне значення цього коефіцієнта для підприємств зі стратегією послідовника становить 0,3–0,35, а для підприємств зі стратегією лідера — від 0,35 до 0,4. Проте на ПрАТ «Росава» цей показник залишається надто низьким через значну вартість основних виробничих фондів та об'єктів інтелектуальної власності, що враховуються у складі основних фондів.

Низькі значення коефіцієнта можуть бути пов'язані з відсутністю необхідності модернізації всіх виробничих фондів, оскільки на підприємстві вже є висококласні виробничі потужності з достатнім рівнем ефективності. Проте важливо відзначити, що ПрАТ «Росава» регулярно впроваджує нове інноваційне обладнання з метою оптимізації виробничих процесів.

Коефіцієнт впровадження нової продукції також не демонструє стабільної динаміки і досягає найвищого значення (0,21) у 2022 році. Проте це значення не відповідає нормативу для цього індикатора. Аналіз обсягів реалізованої продукції показує, що у 2022 році обсяг реалізації інноваційної продукції скоротився на 764 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Це зниження обсягів інноваційної продукції в структурі загальної реалізації підприємства свідчить про неефективність інноваційної діяльності.

Маленька частка інноваційних витрат пов'язана з відсутністю необхідних вкладень у придбання обладнання та технологічні інновації для впровадження процесних інновацій. Отже, існує нагальна необхідність удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ

«Росава» та підвищення ефективності інноваційної діяльності на підприємстві.

Розглянемо фактори, що перешкоджають управлінню інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Фактори, що перешкоджають управлінню інноваційним розвитком ПрАТ «Росава» протягом 2023-2022 рр.

Фактори	Оціночні бали, 2021	Оціночні бали, 2022
1	2	3
<i>Загальноекономічні фактори</i>		
Нестача власних коштів	3	3
Нестача фінансової підтримки з боку держави	1	1
Низький попит на нові товари, роботи, послуги	1	1
Висока вартість нововведень	2	2
Високий економічний ризик	2	2
<i>Внутрішні фактори</i>		
Низький інноваційний потенціал організації	5	5
Нестача кваліфікованого персоналу	1	1
Нестача інформації про нові технології	1	1
Нестача інформації про ринки збуту	1	1
Нерозвиненість коопераційних зв'язків	1	1
<i>Інші фактори</i>		
Недостатність законодавчих та нормативно-правових документів, що регулюють та стимулюють інноваційну діяльність, недосконалість діючих технічних регламентів, правил, стандартів щодо обліку передових виробничих технологій.	1	1
Нерозвиненість інноваційної інфраструктури (посередницькі, інформаційні, юридичні, банківські та інші послуги)	1	1
Невизначеність економічної вигоди від використання інтелектуальної власності	1	1
Регуляторні ризики, пов'язані із забезпеченням сталості якості телекомунікаційних послуг	5	5

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Природно-кліматичні та інші ризики, пов'язані з системами, що використовуються у телекомунікаційній діяльності	5	5
Налагодженість ефектів науково-технічних нововведень у телекомунікаційній сфері	5	5
Оцінка проводилася за наступною шкалою: 1 – незначний або малоістотний; 2 – значний; 3 – основний чи вирішальний; 4 - важко з відповіддю; 5 – даний фактор відсутній.		

Джерело: розроблено автором

Згідно з таблицею 3.6, оціночні бали для перелічених факторів залишаються незмінними для ПрАТ «Росава» протягом 2023-2022 років. Це свідчить про відсутність вдосконалення інноваційних показників протягом цього періоду.

Серед значних факторів, що гальмують управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава», можна відзначити:

- Нестача власних коштів: Наявність обмежених фінансових ресурсів є одним із головних факторів, що уповільнює інноваційний розвиток. ПрАТ «Росава» в значній мірі покладається на власні кошти для фінансування інноваційних проектів. Тому низька наявність власних коштів може ускладнити здійснення більшості інноваційних ініціатив.
- Висока вартість нововведень: Реалізація інноваційних проектів вимагає значних фінансових витрат, особливо у контексті високої вартості нових технологій і рішень. Невеликі інвестиції в ці нововведення можуть стати важливим фактором, що гальмує інноваційний розвиток підприємства.
- Високий економічний ризик: Інноваційна діяльність завжди пов'язана з певним рівнем економічного ризику. Інвестовані кошти можуть не принести бажаних результатів, що може призвести до негативних наслідків для фінансового стану підприємства. Такий економічний ризик може стримувати ПрАТ «Росава» від активного впровадження інновацій.

За результатами оцінки показників управління інноваційним розвитком ПрАТ «Росава», можна зробити висновок, що підприємство наразі не розглядає управління інноваційним розвитком як свою стратегічну мету і не інвестує значні фінансові ресурси в інновації. ПрАТ «Росава» може здійснювати інновації, спрямовані лише на оптимізацію поточних виробничих процесів та підвищення ефективності діяльності. Це підтверджується відсутністю чіткої інноваційної стратегії, яка б визначала підприємство як інноваційного послідовника або лідера на ринку.

Цей підхід є обґрунтованим, оскільки він дозволяє ПрАТ «Росава» адаптуватися до змін на ринку та вирішувати завдання, що виникають у процесі функціонування підприємства. Проте, для досягнення більших успіхів і підвищення конкурентоспроможності, ПрАТ «Росава» може зрозуміти важливість розвитку глибокої інноваційної стратегії, яка б сприяла визначенню нових можливостей і шляхів росту в інноваційній сфері.

Нажаль, ПрАТ «Росава» не вкладає достатньо ресурсів в інноваційну діяльність, зокрема в витрати на придбання обладнання для технологічних інновацій. Це обумовлено фінансовими обмеженнями, високими ризиками та вартістю інновацій. Також відсутня чітка інноваційна стратегія, і підприємство здебільшого реагує на потреби замовників, замість того, щоб визначити інновації як головний стратегічний напрямок.

У підсумку, аналіз показує, що хоча ПрАТ «Росава» має стабільний фінансовий стан і успішні стратегії в галузі кадрів та маркетингу, інноваційна діяльність підприємства не є достатньо ефективною. Для подальшого успіху, підприємство повинно розглянути можливості збільшення інвестицій у стратегічне управління інноваційним розвитком та розробити інноваційну стратегію для впровадження технологічних інновацій.

ВИСНОВКИ

Проектний підхід відіграє надзвичайно важливу роль у діяльності ПрАТ "Росава". З огляду на високий рівень конкуренції у шинній галузі, а також на постійно зростаючі вимоги до інноваційності та якості продукції, застосування інноваційного підходу дозволяє не лише покращити існуючі виробничі процеси, але й стимулювати розробку принципово нових видів шин. Впровадження сучасних технологій і підходів до управління проектами забезпечує підприємству можливість адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, оперативно відповідати на запити клієнтів і зберігати свої конкурентні переваги. Умови глобалізації ринку додають викликів, але також відкривають нові перспективи для співпраці та розширення експортного потенціалу.

Методи управління, що впроваджуються на ПрАТ "Росава", тісно інтегруються з принципами інноваційного менеджменту, що дає змогу забезпечити ефективну організацію виробничих і управлінських процесів. Це, своєю чергою, сприяє спрощенню управління складними проектами, покращенню контролю над виконанням цілей і підвищенню оперативності реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Інноваційний підхід є ключовим для розробки шин, орієнтованих на різні сегменти ринку: від легкових автомобілів до вантажного транспорту і сільськогосподарської техніки. Успіх таких проектів залежить від підвищення кваліфікації управлінців, впровадження сучасних інструментів управління, таких як інформаційні системи, програмні продукти для моделювання і оптимізації процесів. Наприклад, використання CAD-систем дозволяє значно скоротити час проектування нових моделей шин.

Для забезпечення системного підходу до інноваційної діяльності ПрАТ "Росава" акцентує увагу на розробці чіткої системи управління інноваційними

проектами. Інновації для підприємства розглядаються не лише як створення нових видів продукції, а й як вдосконалення технологій виробництва, автоматизація процесів, оптимізація використання ресурсів, впровадження екологічних стандартів. Так, удосконалення технології вулканізації шин дозволяє зменшити енергоспоживання та підвищити якість продукції. Основні елементи системи управління інноваціями включають моделі відбору проектів, систему реєстрації, методологію управління, інформаційні системи, організаційну структуру, фінансову модель та персонал. Кожен з цих елементів сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, зокрема зміцненню її позицій на ринку та підвищенню рентабельності.

Управління інноваціями охоплює всі етапи життєвого циклу проекту: від ініціації, коли аналізуються потреби ринку і формується ідея, до реалізації, що включає впровадження результатів у виробничий процес, і завершення, яке передбачає аналіз ефективності та впливу проекту на бізнес. Наприклад, впровадження нового типу шин для електромобілів вимагає проведення досліджень, тестування матеріалів і адаптації виробничих ліній. У цьому контексті стратегічне планування, управління ризиками, контроль витрат і строків, а також ефективна комунікація між учасниками проекту відіграють ключову роль. Увага до зниження ризиків і забезпечення якості на всіх етапах є важливою складовою успішного впровадження інновацій.

Ефективність системи управління інноваціями оцінюється за ключовими показниками: продуктивністю інноваційного відділу, ефективністю бізнес-процесів, якістю інформаційних систем, кваліфікацією персоналу, а також обмеженнями, такими як час, витрати, якість. Наприклад, показники швидкості розробки нових продуктів, рівень задоволення клієнтів, обсяг економії ресурсів та дотримання екологічних стандартів дозволяють оцінити прогрес компанії у впровадженні інновацій. Система збалансованих

показників (Balanced Scorecard) дає змогу ПрАТ "Росава" порівнювати свої результати з конкурентами, оцінювати ринкову частку, фінансову стійкість та задоволеність клієнтів.

Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ "Росава" свідчить про необхідність модернізації виробництва, впровадження нових технологій та розширення асортименту продукції. Зокрема, автоматизація виробничих ліній і використання сучасного обладнання дозволили підприємству зменшити витрати на виробництво та підвищити якість продукції. Завдяки активній маркетинговій діяльності та розвитку партнерських відносин, компанія зміцнила свої позиції на українському ринку. Однак вихід на міжнародні ринки потребує сертифікації відповідно до європейських стандартів. Це є особливо важливим, враховуючи зростаючий попит на екологічно безпечну продукцію у ЄС. Фінансовий стан підприємства демонструє позитивну динаміку, хоча високий рівень зносу основних фондів залишається викликом, що потребує значних інвестицій у модернізацію.

Одним із стратегічних рішень стало розроблення портфеля інноваційних проектів, серед яких автоматизація процесу проектування шин і створення інтегрованої системи управління інноваціями. Реалізація проекту "Впровадження системи управління інноваційними проектами та автоматизації проектування" передбачає скорочення термінів розробки нових шин на 25–30% протягом 120 днів із бюджетом 1,2 млн грн. Очікується, що чиста теперішня вартість проекту за 5 років становитиме 1,5 млн грн, а термін окупності — 2,5 роки. Окрім того, проект включає навчання персоналу, що дозволить адаптувати процеси під нові технологічні вимоги і покращити кваліфікацію працівників.

Очікувані результати від впровадження проекту включають підвищення прибутковості, зниження собівартості виробництва, покращення якості бізнес-

процесів та підвищення задоволеності клієнтів. Впровадження інновацій також сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії як технологічно прогресивного підприємства, що здатне відповідати викликам сучасного ринку. У довгостроковій перспективі це забезпечить ПрАТ "Росава" стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та розширення експортного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Комплексне оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного університету*. 2005. №3. С. 17–24.
2. Арчибальд Р. Д. Управління високотехнологічними програмами і проектами. Київ: АйТі-Прес, 2004. 472 с.
3. Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці: монографія. К.: Наукова думка, 2003. 332 с.
4. Байцим В. М. Напрями зниження рівня збитковості українських підприємств. *Вісник національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. № 4. С. 144–150.
5. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посібник. Дніпро: Національний гірничий університет, 2015. - 212 с.
6. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 231 с.
7. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7–8 (32–33). С. 60–63.
8. Біляк Ю.В., Самофалова М.О. Інновації: теорія, методологія, практика управління: монографія. Київ: ЦП «Компринт», 2021. 409 с.
9. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 232 с.
10. Бут-Гусаім О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 297–304.
11. Бушуєв С. Д. Керівництво з питань Проектного Менеджменту. Київ: Видавничий дім "Деловая Украина", 2000. 198 с.
12. Василевська А. Управління проектами підприємства з

використанням інформаційних технологій. *Вісник КНТЕУ*. 2012. №1. С.99-105.

13. Василенко В.А Менеджмент сталого розвитку підприємства: монографія. Київ: ЦУЛ, 2005. 648 с.

14. Василик О. Д. Теорія фінансів: підручник. Київ: НІОС, 2001. 246 с.

15. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління інноваційними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 216–222.

16. Ганечко І. Г. Предінвестиційні дослідження як основа оптимізації вартісних та якісних параметрів проекту. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2011.

17. Гелеверя Є. М., Сумець Н. В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2023. Вип. 17. С. 243–248.

18. Гонтарева І. В. Управління проектами: підручник. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 444 с.

19. Офіційний сайт підприємства: / URL : [<https://rosava.com>]

20. Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управління проектами: Практичне керівництво. Київ: НІОС, 2003. 528 с.

21. Гудзь О. Є., Рубцов В. С. Мистецтво бізнесу або управління бізнесовими проектами: навч. посібник. Київ: Планета людей, 2006. 159 с.

22. Гудзь О. Є., Старинець О. Г. Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1. С. 11–19.

23. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси, 2021. 278 с.

24. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського; Політехніка, 2017. 224 с.

25. Калетник Г., Козловський С., Козловський В. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. *Економіка України*. № 7. 2012. С. 16–25.

26. Катренко А. В., Магац Д. С. Моделі та методи формування портфелів ІТ-проектів. *Національний університет "Львівська політехніка", кафедра інформаційних систем і мереж*, 2010, С. 113–124.

27. Катренко А. В., Слупко В. В. Підтримання прийняття рішень в управлінні портфелями проектів: завдання, засоби вирішення. *Національний університет "Львівська політехніка", кафедра інформаційних систем і мереж*, 2010, С. 112–120.

28. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.

29. Керцнер Г. Стратегічне планування управління проектами з використанням моделі зрілості. Київ: Компанія АйТі, 2003. 320 с.

30. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: навч. посібник. Київ: МАУП, 2002. 200 с.

31. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції* (м. Київ, 13-14 березня 2022 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2022. Ч. 2. С. 126- 129. 81

32. Ковальчук І. В. Механізм розподілу та використання прибутку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 81–84.

33. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи

становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.

34. Круш П. В., Погребняк А. Ю. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf.

35. Кузьмініх В. О. Трирівнева корпоративна система управління проектами. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*, 2009, № 3, С. 75–82.

36. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=143>.

37. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>.

38. Лобанів О. А. Формування концептуальних засад щодо стратегічного управління прибутком підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2008. № 5. С. 89–93.

39. Мартін П., Тейт К. Управління проектами. Пер. з англ. Страхова О., Табелова О. Київ: Планета людей, 2006. 224 с.

40. Марченко М. М. Проектний підхід в управлінні розвитком підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. Вип. 32. С. 30–37.

41. Марченко М.М. Методичні засади розробки та реалізації проектів розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 26. С. 196–205.

42. Марченко М.М. Сутнісна характеристика та типологія проектів розвитку підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2008. Вип.

22-23. С. 130-135.

43. Матвеев А.А. Моделі і методи розподілу ресурсу при управлінні портфелями проектів. *Управління великими системами*. Київ: Компрінт, 2005. Вип. 10, с. 98–106.

44. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями: підручник. Харків: Оберіг, 2013. 300 с.

45. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник. Київ: ЦНЛ, 2010. 432 с.

46. Ньютон Р. Управління проектами від А до Я. Пер. з англ. Кириченко А. Київ: Альпіна Бізнес Букс, 2007. 192 с.

47. Охрименко І. В. Ринок цінних паперів України: розбудова інфраструктури: монографія. Київ: ТОВ «ЦП Компрінт», 2014. 254 с.

48. Передало Х.С, Огерчук Ю.В., Пшик-Ковальська О.О. Сутність проектів та їх загальна характеристика. *Національний університет "Львівська політехніка"*, 2010, С. 90–95.

49. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств. Київ: КНЕУ, 2011. 460 с.

50. Поляков М. Й. Фінансування інвестиційної діяльності галузі зв'язку України. *БізнесІнформ*. 2014. № 5. С. 166–171.

51. Пуліна Т.В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. №10. С. 4-8.

52. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посібник. Київ: «К.І.С.», 2010. 276 с.

53. Рижко О. В. Фактори розвитку малого бізнесу. Економіка і суспільство. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2022. № 2. С. 346–350.

54. Садєков А. А. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективної реалізації стратегії диверсифікації виробництва. *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 12–15 лютого 2012 р., м. Донецьк. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. С. 3–5.

55. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посібник для студентів ВНЗ. Київ: Каравела, 2012. 320 с.

56. Тарасюк Г.М. Управління проектами. Київ: Каравела, 2006. 320 с.

57. Уікхем Ф. Консалтинг в управлінні проектами. Харків: Діло і Сервіс, 2006. 363 с.

58. Фатрелл Р., Шафер Д., Шафер Л. Управління програмними проектами. Пер. з англ. Львів: РТК, 2003. 320 с.

59. Фунтов В.Н. Управління проектами розвитку фірми: теорія і практика. Х: Кант, 2009. 496 с.

60. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 186–192.

61. Хелдман К. Управління проектами. Х.: ДМК Прес, Компанія АйТі, 2008. 352 с.

62. Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 566 с.

63. Цилес Г. Л., Товб А. С. Менеджмент проектів у практиці сучасної компанії. О.: ЗАО "Олімп – Бізнес", 2006. 304 с.

64. Цифрова адженда України – 2022 («Цифровий порядок денний – 2022»). *Український інститут майбутнього*: веб-сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

65. Черномазюк А. Г., Стадник В. В. Сучасні тенденції розвитку

вітчизняного машинобудування та його ресурсні детермінанти. Хмельницьк: Хмельницький національний університет, 2012. 91 с.

66. Шапіро В.Д. Управління проектами. Х: «ДваТри», 2005. 610 с.

67. Шевцова Г. З. Особливості впровадження концепції організованої синергії в систему управління підприємством. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 150–156.

68. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. URL: <http://in1.com.ua/book/13007/10315/>.

69. Ширягіна О. Є. Удосконалення методики прогнозування прибутку підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. 2014. № 6 (37). С. 12–16.

70. Шостак Л. В., Павлова С. В. Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1948>.

71. Ящук В. Реструктуризація як метод управління розвитком та забезпечення економічної безпеки підприємства ритейлу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.12. С. 301–308.

72. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) : 6th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2017. 756 p.

73. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the *Heat of Chaos*. South-Western. 2002. P. 141–146.

74. Blossfeld H.-P., Prein G. Business Information Technology Management: Alternative and Adaptive Futures. Basingstoke: Macmillan, 2000. 499 p.

75. Brown Timothy A. Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. *Guilford Press*. 2006. P. 12.

76. Chiapello E., Lebas M. The Tableau de Bord, a French Approach to

Management Information. *Working Paper (Revised Draft)*. August 2001. P. 3.

77. Krush P.V., Pohrebniak A.Y. Conditions and criteria for the use of anti-crisis strategy at industrial. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf

78. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants. New York, 2001. 215 p.

79. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2021. c. 512

80. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. K: Project Management Institute, 2008. 460 c.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс підприємства на 1 січня 2023 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	256	174
первісна вартість	011	684	687
накопичена амортизація	012	428	513
Незавершені капітальні інвестиції	020	392	564
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	38 947	40 746
первісна вартість	031	117 420	115 705
знос	032	78 473	74 959
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	34 000	25 177
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	4	4
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	4 111	2 878
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	7 175	7 290
Знос інвестиційної нерухомості	057	3 064	4 412
Відстрочені податкові активи	060		
Гудвіл	065		
Інші необоротні активи	070		
Гудвіл при консолідації	075		
Усього за розділом I	080	77 710	69 543
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Виробничі запаси	100	4 426	6 811
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120	16 405	17 696
Готова продукція	130	19 217	15 944
Товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	7 939	3 079
первісна вартість	161	7 939	3 079
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	1 081	1 878
за виданими авансами	180	3 091	685
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	339	494
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	73	37

Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	438	606
у тому числі в касі	231	3	1
в іноземній валюті	240	417	1 267
Інші оборотні активи	250	918	340
Усього за розділом II	260	54 344	48 837
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	270		
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275		
Баланс	280	132 054	118 380
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	66 331	63 876
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	14 435	15 192
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	23 857	26 462
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Накопичена курсова різниця	375		
Усього за розділом I	380	104 623	105 530
Частка меншості	385		
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	278	572
Інші забезпечення	410		
Сума страхових резервів	415		
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416		
Залишок сформованого призового фонду, що підлягає виплаті переможцям лотереї	417		
Залишок сформованого резерву на виплату джек-поту, не забезпеченого сплатою участі у лотереї	418		
Цільове фінансування 2	420		
Усього за розділом II	430	278	572
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	9 300	2 311
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	15 326	7 821
з бюджетом	550	509	358
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	555	414
з оплати праці	580	1 260	906
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605		
Інші поточні зобов'язання	610	203	468
Усього за розділом IV	620	27 153	12 278
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	132 054	118 380

Додаток Б

Баланс підприємства на 1 січня 2022 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	174	139
первісна вартість	011	687	696
накопичена амортизація	012	513	557
Незавершені капітальні інвестиції	020	564	789
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	40 746	44 095
первісна вартість	031	115 705	117 302
знос	032	74 959	73 207
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	25 177	15 974
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	4	
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	2 878	2 220
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	7 290	5 549
Знос інвестиційної нерухомості	057	4 412	3 329
Відстрочені податкові активи	060		
Гудвіл	065		
Інші необоротні активи	070		
Гудвіл при консолідації	075		
Усього за розділом I	080	69 543	63 217
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Виробничі запаси	100	6 811	7 736
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120	17 696	13 065
Готова продукція	130	15 944	20 607
Товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	3 079	13 023
первісна вартість	161	3 079	13 023
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	1 878	5
за виданими авансами	180	685	1 433
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	494	584
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	37	66

Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	606	2 268
у тому числі в касі	231	1	3
в іноземній валюті	240	1 267	73
Інші оборотні активи	250	340	474
Усього за розділом II	260	48 837	59 334
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	270		13
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275		
Баланс	280	118 380	122 564
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	63 876	63 876
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	15 192	18 833
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	26 462	26 560
Неоплачений капітал	360		
Видучений капітал	370		
Накопичена курсова різниця	375		
Усього за розділом I	380	105 530	109 269
Частка меншості	385		
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	572	466
Інші забезпечення	410		
Сума страхових резервів	415		
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416		
Залишок сформованого призового фонду, що підлягає виплаті переможцям лотереї	417		
Залишок сформованого резерву на виплату джек-поту, не забезпеченого сплатою участі у лотереї	418		
Цільове фінансування 2	420		
Усього за розділом II	430	572	466
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	2 311	4 237
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	7 821	2 327
з бюджетом	550	358	4 422
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	414	552
з оплати праці	580	906	1 140
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605		
Інші поточні зобов'язання	610	468	151
Усього за розділом IV	620	12 278	12 829
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	118 380	122 564

Додаток В

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	88 040	67 450
Податок на додану вартість	015	5 127	3 947
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	82 913	63 503
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	63 379	52 188
- прибуток	050	19 534	11 315
- збиток	055		
Інші операційні доходи	060	32 145	33 212
у т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	061		
Адміністративні витрати	070	7 546	7 911
Витрати на збут	080	10 184	9 342
Інші операційні витрати	090	35 874	32 602
у т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	091		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100		
- збиток	105	1 925	5 328
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	3 266	710
Інші доходи 1	130	160	161
Фінансові витрати	140		293
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	17	67
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	1 484	
- збиток	175		4 817
у т.ч. -прибуток від припин. діяльності та/або від переоцінки необ.активів та групи вибуття унаслідок припин.діяльності	176		
-збиток від припин. діяльності та/або від переоцінки необ.активів та групи вибуття унаслідок припин.діяльності	177		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	444	3 022
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	1 040	
- збиток	195		7 839
Надзвичайні:			
- доходи	200		
- витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Частка меншості	215		
Чистий:			
- прибуток	220	1 040	
- збиток	225		7 839

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВІТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	53 162	44 316
Витрати на оплату праці	240	19 800	17 615
Відрахування на соціальні заходи	250	7 019	6 092
Амортизація	260	4 114	4 202
Інші операційні витрати	270	15 509	14 157
Разом	280	99 604	86 382

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		
	350		

Додаток Г

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	93 673	88 040
Податок на додану вартість	015	13 929	5 127
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	79 744	82 913
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	66 920	63 379
Валовий:			
- прибуток	050	12 824	19 534
- збиток	055		
Інші операційні доходи	060	10 057	32 145
у т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	061		
Адміністративні витрати	070	7 680	7 546
Витрати на збут	080	2 692	10 184
Інші операційні витрати	090	9 728	35 874
у т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	091		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	2 781	
- збиток	105		1 925
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	3 125	3 266
Інші доходи I	130	451	160
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	615	17
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	5 742	1 484
- збиток	175		
у т.ч. -прибуток від припин. діяльності та/або від переоцінки необ.активів та групи вибуття унаслідок припин.діяльності	176		
-збиток від припин. діяльності та/або від переоцінки необ.активів та групи вибуття унаслідок припин.діяльності	177		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	3 763	444
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	1 979	1 040
- збиток	195		
Надзвичайні:			
- доходи	200		
- витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Частка меншості	215		
Чистий:			
- прибуток	220	1 979	1 040

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	44 236	53 162
Витрати на оплату праці	240	20 062	19 800
Відрахування на соціальні заходи	250	8 412	7 019
Амортизація	260	4 302	4 114
Інші операційні витрати	270	11 159	15 509
Разом	280	88 171	99 604

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		
	350		

Додаток Д

Вертикально-горизонтальний аналіз балансу за 2022 рік

АКТИВ	01.01. 2022	31.12. 2022	Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз		
			Абсолютни й приріст	Відноси й приріст %	Питома величина 01.01.2022	Питома величина 31.12.2022	Відхи- лення
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:							
залишкова вартість	256	174	-82	-32,0	0,194	0,147	-0,047
первісна вартість	684	687	3	0,4	0,518	0,580	0,062
накопичена амортизація	428	513	85	19,9	0,324	0,433	0,109
Незавершені капітальні інвестиції	392	564	172	43,9	0,297	0,476	0,180
Основні засоби:					0,000	0,000	
залишкова вартість	38947	40746	1799	4,6	29,493	34,420	4,926
первісна вартість	117420	115705	-1715	-1,5	88,918	97,740	8,822
знос	78473	74959	-3514	-4,5	59,425	63,321	3,896
Довгострокові фінансові інвестиції:							
інші фінансові інвестиції	34000	25177	-8823	-26,0	25,747	21,268	-4,479
Довгострокова дебіторська заборгованість	4	4	0	0,0	0,003	0,003	0,000
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	4111	2878	-1233	-30,0	3,113	2,431	-0,682
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	7175	7290	115	1,6	5,433	6,158	0,725
Знос інвестиційної нерухомості	3064	4412	1348	44,0	2,320	3,727	1,407
Усього за розділом I	77710	69543	-8167	-10,5	58,847	58,746	-0,102
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	4426	6811	2385	53,9	3,352	5,754	2,402
Незавершене виробництво	16405	17696	1291	7,9	12,423	14,948	2,526
Готова продукція	19217	15944	-3273	-17,0	14,552	13,468	-1,084
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:							
чиста реалізаційна вартість	7939	3079	-4860	-61,2	6,012	2,601	-3,411
первісна вартість	7939	3079	-4860	-61,2	6,012	2,601	-3,411
Дебіторська за боргова- ність за рахунками:							
за бюджетом	1081	1878	797	73,7	0,819	1,586	0,768
за виданими авансами	3091	685	-2406	-77,8	2,341	0,579	-1,762
із внутрішніх розрахунків	339	494	155	45,7	0,257	0,417	0,161
Інша поточна дебітор-ська заборгованість	73	37	-36	-49,3	0,055	0,031	-0,024

Грошові кошти та їх еквіваленти:					0,000	0,000	
в національній валюті	438	606	168	38,4	0,332	0,512	0,180
у т.ч. в касі	3	1	-2	-66,7	0,002	0,001	-0,001
в іноземній валюті	417	1267	850	203,8	0,316	1,070	0,755
Інші оборотні активи	918	340	-578	-63,0	0,695	0,287	-0,408
Усього за розділом II	54344	48837	-5507	-10,1	41,153	41,254	0,102
III. Витрати майбутніх періодів	0	0					
IV. Необоротні активи та групи вибуття	0	0					
Баланс	132054	118380	-13674	-10,35	100	100	
Пасив	01.01. 2022	31.12. 2022	Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз		
			Абсолютний приріст	Відносний приріст	Питома величина 01.01.2022	Питома величина 31.12.2022	Відхилення
I. Власний капітал							
Статутний капітал	66331	63876	-2455	-3,7011352	50,230	53,958	3,728
Інший додатковий капітал	14435	15192	757	5,2	10,931	12,833	1,902
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	23857	26462	2605	10,9	18,066	22,353	4,287
Усього за розділом I	104623	105530	907	0,9	79,227	89,145	9,918
II. Забезпечення наступних виплат та платежів							
Забезпечення виплат персоналу	276	572	296	107,2	0,209	0,483	0,274
Усього за розділом II	278	572	294	105,8	0,211	0,483	0,273
III. Довгострокові зобов'язання	0	0					
IV. Поточні зобов'язання	0	0					
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9300	2311	-6989	-75,2	7,043	1,952	-5,090
з одержаних авансів	15326	7821	-7505	-49,0	11,606	6,607	-4,999
з бюджетом	509	358	-151	-29,7	0,385	0,302	-0,083
зі страхування	555	414	-141	-25,4	0,420	0,350	-0,071
з оплати праці	1260	906	-354	-28,1	0,954	0,765	-0,189
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000
Інші поточні зобов'язання	203	468	265	130,5	0,154	0,395	0,242
Усього за розділом IV	27153	12278	-14875	-54,8	20,562	10,372	-10,190
V. Доходи майбутніх періодів	0	0					
Баланс	132054	118380	-13674	-10,35	100	100	

Додаток Е

Вертикально-горизонтальний аналіз балансу за 2023 рік

Актив	01.01. 2023	31.12. 2023	Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз		
			Абсолют- ний приріст	Віднос- ний приріст	Питома величина 01.01.2023	Питома величина 31.12.2023	Відхи- лення
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:							
залишкова вартість	174	139	-35	-20,1	0,147	0,113	-0,034
первісна вартість	687	696	9	1,3	0,580	0,568	-0,012
накопичена амортизація	513	557	44	8,6	0,433	0,454	0,021
Незавершені капітальні інвестиції	564	789	225	39,9	0,476	0,644	0,167
Основні засоби:					0,000	0,000	
залишкова вартість	40746	44095	3349	8,2	34,420	35,977	1,557
первісна вартість	115705	117302	1597	1,4	97,740	95,707	-2,034
знос	74959	73207	-1752	-2,3	63,321	59,730	-3,591
Довгострокові фінансові інвестиції:							
інші фінансові інвестиції	25177	15974	-9203	-36,6	21,268	13,033	-8,235
Довгострокова дебіторська заборгованість	4	0	-4	-100,0	0,003	0,000	-0,003
Справедлива вартість інвестиційної нерухомості	2878	2220	-658	-22,9	2,431	1,811	-0,620
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	7290	5549	-1741	-23,9	6,158	4,527	-1,631
Знос інвестиційної нерухомості	4412	3329	-1083	-24,5	3,727	2,716	-1,011
Усього за розділом I	69543	63217	-6326	-9,1	58,746	51,579	-7,167
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	6811	7736	925	13,6	5,754	6,312	0,558
Незавершене виробництво	17696	13065	-4631	-26,2	14,948	10,660	-4,289
Готова продукція	15944	20607	4663	29,2	13,468	16,813	3,345
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:							
чиста реалізаційна вартість	3079	13023	9944	323,0	2,601	10,625	8,025
первісна вартість	3079	13023	9944	323,0	2,601	10,625	8,025
Дебіторська за боргованість за рахунками:							
за бюджетом	1878	5	-1873	-99,7	1,586	0,004	-1,582
за виданими авансами	685	1433	748	109,2	0,579	1,169	0,591

із внутрішніх розрахунків	494	584	90	18,2	0,417	0,476	0,059
Інша поточна дебітор-ська заборгованість	37	66	29	78,4	0,031	0,054	0,023
Грошові кошти та їх еквіваленти:							
в національній валюті	606	2268	1662	274,3	0,512	1,850	1,339
у т.ч. в касі	1	3	2	200,0	0,001	0,002	0,002
в іноземній валюті	1267	73	-1194	-94,2	1,070	0,060	-1,011
Інші оборотні активи	340	474	134	39,4	0,287	0,387	0,100
Усього за розділом II	48837	59334	10497	21,5	41,254	48,411	7,156
IV. Необоротні активи та групи вибуття	0	0					
Баланс	118380	122564	4184	3,534	100	100	
Пасив	01.01. 2023	31.12. 2023	Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз		
			Абсолют-ний приріст	Відносний приріст	Питома величина 01.01.2023	Питома величина 31.12.2023	Відхилення
I. Власний капітал							
Статутний капітал	63876	63876	0	0	53,958	52,116	-1,842
Інший додатковий капітал	15192	18833	3641	24,0	12,833	15,366	2,533
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	26462	26560	98	0,4	22,353	21,670	-0,683
Усього за розділом I	105530	109269	3739	3,5	89,145	89,153	0,007
II. Забезпечення наступних виплат та платежів							
Забезпечення виплат персоналу	572	466	-106	-18,5	0,483	0,380	-0,103
Усього за розділом II	572	466	-106	-18,5	0,483	0,380	-0,103
III. Довгострокові зобов'язання	0	0					
IV. Поточні зобов'язання							
Кредиторська заборгованість за товари	2311	4237	1926	83,3	1,952	3,457	1,505
Поточні зобов'язання за розрахунками:							
з одержаних авансів	7821	2327	-5494	-70,2	6,607	1,899	-4,708
з бюджетом	358	4422	4064	1135,2	0,302	3,608	3,305
зі страхування	414	552	138	33,3	0,350	0,450	0,101
з оплати праці	906	1140	234	25,8	0,765	0,930	0,165
Інші поточні зобов'язання	468	151	-317	-67,7	0,395	0,123	-0,272
Усього за розділом IV	12278	12829	551	4,5	10,372	10,467	0,096
V. Доходи майбутніх періодів	0	0					
Баланс	118380	122564	4184	3,534	100	100	