

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА»

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)

Андрій ПОЛЄЖАЄВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав:	здобувач вищої освіти групи УІДМ-61	<u>Андрій ПОЛЄЖАЄВ</u> (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
Керівник:	<u>д.е.н., доцент</u> науковий ступінь, вчене звання	<u>Анастасія МОСТОВА</u> (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
Рецензент:	<u>к.е.н., доц.</u> науковий ступінь, вчене звання	<u>Ольга РОМАЩЕНКО</u> (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**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
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Полюжаєва Андрія Євгеновича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства.

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія МОСТОВА, д.е.н., доцент
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 21 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: послужили праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячення проблемам стратегічного управління, а також публікації в періодичних виданнях на тему дослідження, матеріали міжнародних та регіональних науково-практичних конференцій та семінарів, дані підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Розділ 2 Оцінювання рівня інноваційного розвитку та стратегічного управління ТОВ «Праймхолд».

Розділ 3Формування та впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства ТОВ «Праймхолд».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація.

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Андрій ПОЛЄЖАЄВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анастасія МОСТОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 85 стор., 6 рис., 30 табл., 71 джерел.

Мета роботи – розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Об'єкт дослідження – інтелектуальний капітал підприємства як складова його стратегічного розвитку.

Предмет дослідження – укупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів менеджменту формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства в умовах соціально-економічних викликів.

Короткий зміст роботи. У першому розділі розглянуто теоретичні основи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, а саме: розглянуто теоретичні підходи до стратегічного управління інноваціями, проаналізовано напрями стратегій інноваційного розвитку, описано методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційної активності підприємства.

У другому розділі виконано оцінювання рівня інноваційного розвитку та стратегічного управління: надано загальну характеристику ТОВ «Праймхолод», проаналізовано інноваційний потенціал підприємства та надана оцінка системи стратегічного управління.

У третьому розділі розроблена стратегія інноваційного розвитку ТОВ «Праймхолод», описано програму інноваційних проектів та надана економічна ефективність запропонованої стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІННОВАЦІЇ, СТРАТЕГІЇ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК.

ABSTRACT

Textual part of the Master's qualification thesis: 85 pages, 6 figures, 30 tables, 71 references.

Purpose of the study is to develop theoretical provisions and elaborate practical recommendations for improving the management system of formation and development of an enterprise's intellectual capital under current socio-economic challenges.

Object of the research is the intellectual capital of an enterprise as a component of its strategic development.

Subject of the research is a set of theoretical, methodological, and applied aspects of managing the formation and development of an enterprise's intellectual capital under socio-economic challenges.

Brief content of the thesis:

The first chapter examines the theoretical foundations of strategic management of innovative development of an enterprise, in particular theoretical approaches to strategic innovation management, analyzes the directions of innovation development strategies, and describes methodological approaches to assessing innovation potential and innovation activity of an enterprise.

The second chapter evaluates the level of innovative development and strategic management: provides a general description of LLC "PrimeCold", analyzes the innovation potential of the enterprise, and assesses the strategic management system.

The third chapter develops an innovation development strategy for LLC "PrimeCold", describes a program of innovation projects, and substantiates the economic efficiency of the proposed strategy.

KEYWORDS: INNOVATIONS, STRATEGIES, DEVELOPMENT, MANAGEMENT, INNOVATIVE DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА...	10
1.1. Теоретичні підходи до стратегічного управління інноваціями...	10
1.2 Характеристика напрямів стратегій інноваційного розвитку.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційної активності підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРАЙМХОЛОД».....	34
2.1. Загальна характеристика підприємства та його зовнішнього середовища ТОВ «Праймхолід».....	34
2.2. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Праймхолід».....	55
2.3. Оцінювання системи стратегічного управління підприємства ТОВ «Праймхолід».....	62
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРАЙМХОЛОД».....	67
3.1. Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	67
3.2. Формування програми інноваційних проєктів.....	72
3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії.....	79
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням рівня невизначеності, посиленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією бізнесу, а також соціально-економічними та політичними викликами, що істотно впливають на діяльність підприємств. За таких умов особливої актуальності набуває підвищення якості управлінських рішень і вдосконалення системи менеджменту, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності організацій.

Одним із ключових факторів ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах є інтелектуальний капітал, який включає знання, професійні компетентності персоналу, організаційні процеси, інформаційні системи та взаємовідносини із зовнішніми стейкхолдерами. Саме інтелектуальний капітал дедалі більше визначає здатність підприємства до інновацій, адаптації та довгострокового зростання.

Обґрунтованість вище наведених висновків щодо актуальності підтверджує значна кількість наукових досліджень у даній сфері. Найбільший внесок в розробку теорії та практики стратегічного планування зробили такі відомі західні фахівці в сфері менеджменту організацій як І. Ансофф, Х. Мінцберг, Р. Акофф, М. Портер, П. Друкер, А. Макьярелло, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Ф. Котлер, та ін. Також вагомий внесок у дослідження, пов'язані з проблематикою стратегічного планування в системі управління підприємством, здійснили і вітчизняні науковці: О.М. Скібіцький, В.А. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко, З.С. Шершньова, В.Д. Немцов, Д.Є. Довгань, О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко, М.Х.Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Даций та ін. Проте, питання обґрунтування стратегічного планування на підприємствах в сучасних умовах залишається актуальним і до теперішнього часу.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері

менеджменту та управління інтелектуальними ресурсами, питання формування ефективної системи менеджменту інтелектуального капіталу в умовах соціально-економічних викликів залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого наукового опрацювання з урахуванням сучасних реалій функціонування підприємств. У зв'язку з цим обрана тема магістерської роботи є актуальною та має важливе теоретичне і практичне значення.

Метою магістерської роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, структуру та роль інтелектуального капіталу в системі менеджменту ТОВ «Праймхолод»;
- узагальнити наукові підходи до оцінювання інтелектуального капіталу;
- проаналізувати сучасні тенденції та проблеми управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Праймхолод»;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного ТОВ «Праймхолод»;
- здійснити оцінку рівня та ефективності використання інтелектуального капіталу на ТОВ «Праймхолод»;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту інтелектуального капіталу;
- оцінити економічну доцільність і очікувану ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є інтелектуальний капітал підприємства як складова його стратегічного розвитку ТОВ «Праймхолод».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес стратегічного планування діяльності підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «стратегічного планування діяльності підприємства»; а також класифікації, балансовий та аналізу, синтезу – для формулювання висновків про удосконалення стратегічного планування діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до стратегічного управління інноваціями

Вітчизняна економіка сьогодні функціонує в умовах підвищеної турбулентності, невизначеності та значних ризиків. Обмежені фінансові ресурси більшості українських підприємств, а також недостатній рівень кваліфікації персоналу формують суттєві бар'єри у процесі розроблення ефективної стратегії розвитку. У зв'язку з цим ключовою компетенцією керівника стає здатність передбачати потенційні проблеми, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, та формувати завчасно продумані механізми їх подолання. Це дає можливість мінімізувати збитки й максимально використати наявні ресурси. Тому дослідження питань стратегічного управління розвитком підприємства набуває особливої актуальності.

Питання теорії й практики стратегічного управління, а також формування ефективних стратегій підприємств детально розглянуті у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема Р. Акоффа, П. Друкера, І. Ігнат'євої, К. Кроса, Р. Ланча, Г. Мінцберга, В. Пономаренка, М. Портера, П. Робертса, А. Стрікланда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера та ін. Також значний внесок у вивчення стратегічного управління підприємствами внесено українськими науковцями: О. Виханським, С. Черновим, І. Отенком. Проблеми стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства розкриті у працях О. Виноградової, Т. Дорошенко, М. Кабушкіної, Л. Лук'янової, М. Мальської, Л. Нечаюк, О. Ремеслової та інших, а також фахівців В. Квартальнова, А. Фатхутдінова, І. Філіпішина, А. Лісника, С. Скобкина, Л. Шульгіної та ін.

Варто зазначити, що термін «стратегія» (від грец. *stratos* — військо, *ago* — веду) має військове походження. Історично він означав мистецтво ведення війни, що з часом було перенесено в управлінську сферу. Саме через вагомість військових дій для суспільства поняття «стратегічний» набуло значення «вирішальний», «ключовий» [8; 10; 12].

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного визначення поняття «стратегія». У менеджменті цей термін зазвичай трактується як комплексна програма дій, що визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, його поведінку в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища й систему процедур, спрямованих на досягнення поставлених цілей [8, с. 16]. Кожне підприємство формує власну стратегію, враховуючи широкий спектр чинників, що визначають її здатність бути ефективною. При змінах у зовнішньому середовищі виникає потреба у створенні нових варіантів поведінки підприємства на ринку.

Більшість дослідників поділяють стратегії за рівнями (приклад — стратегічна піраміда А. Томпсона і Дж. Стрікланда). На її вершині знаходиться корпоративна стратегія, що визначає загальний напрямок діяльності: розвиток, стабілізацію або скорочення. Другий рівень — конкурентні (бізнесові) стратегії, що деталізують підходи у кожній стратегічній бізнес-одиниці. Третій рівень — функціональні стратегії, які конкретизують попередні у межах сфер діяльності: маркетинг, фінанси, виробництво, інновації, HR тощо. Четвертий рівень — операційні стратегії, що деталізують дії у структурних підрозділах [14; 16; 22].

Серед вагомих наукових підходів вирізняється підхід І. Ансоффа, який запропонував класифікацію стратегій, логіку прийняття стратегічних рішень та широко відому матрицю «продукт–ринок». Важливий внесок у дослідження сутності стратегічного управління зробив Катькало В.С., який проаналізував еволюцію стратегічного менеджменту як наукової дисципліни.

Вперше поняття «стратегія» у сучасному управлінському розумінні

було використано А. Чандлером у 1962 році в праці «Стратегія та структура» [1; 6; 9; 18]. Він трактував її як процес планування зростання підприємства, визначення довгострокових цілей та розроблення програм дій разом із розподілом ресурсів. Подальший розвиток поняття відбувся у межах школи проєктування (К. Ендрюс, Р. Крістенсен, 1965 р.). Вони погоджувалися з підходом А. Чандлера, але доповнили його поняттям «відмінна компетенція» підприємства та акцентом на невизначеності зовнішнього середовища [2; 5; 7].

На думку К. Ендрюса, ключовим завданням у стратегічному управлінні є вибір пріоритетних напрямів діяльності. Для цього він запропонував ідею сегментації ділової активності підприємства, яка в західній традиції відома як «структура підприємництва». Дослідники зазначали, що ухвалення стратегічних рішень є радше мистецтвом, ніж точною наукою, адже не існує універсального алгоритму прийняття рішень, що гарантував би оптимальний результат. Цей підхід став основою сучасної методології стратегічного управління та прогнозування [3; 15; 22].

Трактування стратегії, запропоноване І. Ансоффом, розглядає її як систему правил і прийомів, за допомогою яких організація досягає визначених цілей розвитку. Проте вчені зазначали, що таке визначення має недолік: воно майже не відрізняється від управлінської політики, яку формує вище керівництво підприємства. Саме тому І. Ансофф доповнив свій підхід такими поняттями, як «завдання», «орієнтири (цілі)», «організаційна концепція» тощо. По суті, це стало сучасною інтерпретацією стратегічних категорій, що раніше застосовувалися у військовій сфері.

У сучасних умовах поняття «стратегія» розглядається як чітко структурована програма дій, яка задає напрям розвитку організації, забезпечує управління в довгостроковій перспективі й включає набір процедур, спрямованих на досягнення цілей в умовах невизначеності зовнішнього середовища [8; 15; 21; 44]. Кожне підприємство формує власну стратегію, орієнтуючись на сукупність факторів, що визначають доцільність і

можливість її впровадження.

У контексті розвитку концепції стратегічного управління вона трактується як реалізація підходу, що поєднує цільові орієнтири й інтегральне бачення функціонування організації. Такий підхід дозволяє формувати цілі розвитку, визначати потенціал підприємства та здійснювати системну реалізацію обраної стратегії [10; 12; 17; 35]. На рис. 1.1 подано концептуальну модель стратегічного управління підприємством. Особливості функціонування системи стратегічного управління залежать від впливу таких чинників, як:

- галузь діяльності;
- масштаб підприємства (з урахуванням специфіки галузі);
- тип виробництва, рівень його концентрації, спеціалізації та кооперації;
- особливості та рівень розвитку виробничого й науково-технічного потенціалу;
- рівень управління;
- кваліфікація персоналу тощо.

Подальший розвиток теорії стратегічного управління сприяв формуванню низки моделей стратегічного планування. Модель стратегічного управління І. Ансоффа базується на системі рішень, які повинні бути ухвалені під час формування стратегії. До таких рішень належать: оцінювання потенціалу організації; аналіз зовнішніх можливостей і загроз; формування цілей і вибір завдань; визначення доцільності диверсифікації та вибір її типу; вибір конкурентної стратегії; формування складових стратегій у вигляді окремих проєктів [12; 18; 45].



Рис. 1.1 Концептуальна схема стратегічного управління

Порівняно просту та водночас інтегровану модель стратегічного управління запропонував С. А. Попов. Вона частково синтезує підходи, представлені у попередніх дослідженнях. На думку автора, стратегічне управління включає такі ключові компоненти: аналіз зовнішнього середовища; діагностику сильних і слабких сторін організації; формування місії та цілей; розробку, оцінювання та вибір альтернативних стратегій відповідно до структурних підсистем підприємства; формування корпоративної стратегії як комплексної програми конкретних дій; організацію системної реалізації стратегії; оцінювання результатів та забезпечення ефективного зворотного зв'язку [14; 19; 23; 42].

Модель стратегічного управління, розроблена С. А. Поповим, представлена на рис. 1.2.

Отже, рівень ефективності функціонування підприємства в майбутньому значною мірою визначається тим, наскільки якісно організація застосовує методологію та інструментарій формування стратегії.



Рис. 1.2 Модель стратегічного управління за С.А. Поповим
Джерело: складено автором за [28; 32; 38]

Таким чином, можна стверджувати, що підприємства, які розробляють власну стратегію та впроваджують стратегічне управління, отримують можливість цілеспрямовано планувати свою діяльність і діяти системно в умовах динамічного конкурентного середовища. Це суттєво підвищує ймовірність успішного досягнення поставлених цілей.

1.2. Характеристика напрямів стратегій інноваційного розвитку

Стратегічне планування ставить за мету забезпечення довгострокової ефективності підприємства та розвитку нових можливостей. Це вимагає врахування широкого спектру змін у навколишньому середовищі, які можуть бути як потенційними загрозами, так і перспективами для компанії. Важливо передбачати неконтрольовані впливи, критичні тенденції у зовнішньому

середовищі та обмежувати їх можливий негативний вплив на діяльність підприємства. Отже, стратегічне планування виявляє такі особливості: на відміну від традиційного підходу, коли кожна функціональна служба самостійно розробляла прогнози, орієнтуючись на свої власні цілі, стратегічне планування використовує змінений підхід до прогнозування оточуючого середовища. Тут визначаються стратегічні зони (СЗГ) та стратегічні центри господарювання [24, 28]. СЗГ – це конкретні аспекти або сегменти зовнішнього середовища, на які спрямована увага для виходу на них або розвитку. Усередині компанії створюються виробничі підрозділи, які відповідають за стратегічний розвиток цих зон – так звані стратегічні господарські центри. Пізніше ці стратегічні зони отримали назву "бізнес-поля" – це продукти або послуги, що тісно пов'язані з ринком збуту [22].

Стратегічне планування відрізняється тим, що воно включає оцінку як зовнішнього середовища так і внутрішнього.

При розробці стратегічного плану використовується методика, що передбачає створення кількох варіантів стратегій. Кожен з них орієнтований на розвиток підприємства враховуючи можливі сценарії в майбутньому.

Стратегії відрізняються кількома характеристиками [40]:

1. Процес створення стратегії не припиняється одразу після прийняття рішення. Він завершується лише тоді, коли встановлені загальні напрямки, які вказують шлях до досягнення успіху компанії.

2. Сформульована стратегія використовується для створення стратегічних проектів через пошук та аналіз. Роль стратегії в цьому контексті полягає в спрямуванні уваги на конкретних напрямках та можливостях і відкиданні усього, що не відповідає цілям стратегії.

3. Під час розробки стратегії неможливо передбачити всі можливі події, які можуть виникнути у майбутньому. Тому приходится працювати з неповною та неабсолютно точною інформацією.

4. Коли з'являється більш точна інформація, це може піддати сумнівам логіку або обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Тому успішне

впровадження стратегії неможливе без постійного отримання зворотного зв'язку.

Формулювання стратегії компанією часто обумовлюється несподіваними змінами в зовнішньому середовищі. Ці зміни можуть бути наслідком насичення ринку, раптових технологічних змін, неочікуваного успіху нового товару, появи багатьох нових конкурентів тощо.

У таких умовах компанія має два важливі завдання [23]:

- вибір нового шляху розвитку серед багатьох можливих альтернатив, які складно оцінити;
- направлення зусиль великого колективу у відповідному напрямку.

Відповідь на ці питання розкриває суть процесу розробки та впровадження стратегії. У таких моментах стратегія стає критичним інструментом управління, який дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Головним стратегічним рішенням є визначення цілей, які підприємство прагне досягти - як місії, так і конкретних цілей, спрямованих на її досягнення. Місія підприємства відображає його основну загальну мету, суть і причину існування. Місія є важливим орієнтиром для керівництва, який визначає напрямок для всіх подальших рішень [29, 51].

Будь-яке підприємство існує в залежності від оточуючого середовища та потреб своїх клієнтів і споживачів, що робить його відкритою системою. Отже, місія підприємства повинна виникати з цього зовнішнього середовища, а не внутрішніх аспектів підприємства. Наприклад, прибуток, хоча він важливий, не може бути місією, оскільки це внутрішня потреба підприємства, а не його основна мета.

Цілі важливо передати тим, хто відповідає за їх виконання. І лише тоді, коли керівництво стимулює їх досягнення, вони стають істотною складовою стратегічного планування.

Наступний крок у стратегічному плануванні - це етап діагностики, що включає оцінка зовнішнього оточення та внутрішніх можливостей

підприємства.

При проведенні аналізу зовнішнього середовища основна мета - визначити потенційні загрози і можливості, з якими можливо зіткнутися у майбутньому. Зазвичай ці аспекти діляться на сім сфер [13]:

- економічне оточення;
- політичний контекст;
- ринкові умови;
- технологічний вплив;
- конкурентна ситуація;
- міжнародний контекст;
- соціокультурне середовище.

Цей аналіз може призвести до створення списку потенційних небезпек та перспектив, враховуючи їх важливість і вплив на компанію у майбутньому.

Після цього менеджери мають провести аналіз можливостей всередині підприємства для виявлення його переваг і недоліків. Рекомендується оцінити такі функціональні області підприємства: маркетинг, фінанси, операції, управління персоналом, корпоративна культура та імідж [54].

Таким чином, діагностичний етап призводить до складання списку потенційних ризиків і можливостей у зовнішньому середовищі, а також виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Зараз у керівництва виникає питання про те, чи буде можливо виконати місію та конкретні цілі підприємства за умов існуючої стратегії враховуючи умови оточення та передбачуваний розвиток у майбутньому. Розуміння того, що використання поточної стратегії в подальшому не сприятиме досягненню запланованих цілей, вказує на наявність "стратегічних прогалин".

Наступним кроком у стратегічному плануванні є вивчення того, як розвивається продукт протягом свого життєвого циклу і аналіз кривих експерименту. Концепція життєвого циклу продукту базується на

припущенні, що всі продукти проходять через схожі стадії у своєму життєвому циклі.

Після оцінки життєвого циклу продукту, керівництво має провести аналіз експериментальних кривих. Ідея використання кривих досвіду базується на тому, що витрати на виробництво кожної одиниці товару зменшуються із зростанням обсягу виробництва та поставок. Це пояснюється економією від масштабів виробництва та набутим досвідом у виправленні помилок і оптимізації виробничих процесів зі збільшенням обсягу виробництва.

З концепції життєвого циклу продукту і експериментальних кривих випливають такі стратегічні вимоги [46]:

- потреба у збалансованому асортименті продуктів, які знаходяться на різних етапах свого життєвого циклу.
- необхідність розширення власної долі ринку сприяє збільшенню обсягу виробництва та просуванню вниз по експериментальній кривій.

Ці дві вимоги потрібно врахувати на наступному етапі проектування стратегії для опису "стратегічних областей бізнесу" та створення "портфеля". Портфель представляє собою сукупність напрямків бізнесу або групу фірмових підрозділів. Кожна компанія є сукупністю таких напрямків бізнесу. Концепція "портфеля" передбачає, що успішність підприємства на протязі тривалого часу залежить від його фінансової збалансованості у сферах бізнесу та врахування майбутніх можливостей та загроз. "Стратегічні сфери бізнесу" відокремлюються за певними критеріями:

- очікувана швидкість, з якою ринок (або попит на продукт) буде зростати;
- частка ринку, яку утримує певний продукт або компанія.

На наступному кроці стратегічного планування для кожної сфери бізнесу, відповідно до концепції "портфеля", обираються стратегії, тобто визначається, яку стратегію використовувати для кожної сфери бізнесу. Останнім етапом стратегічного планування є прогнозування організаційної

структури [52].

Розглядаючи інноваційну стратегію як модель поведінки підприємства в умовах змінного ринкового середовища, можна виокремити дві ключові групи стратегій: активні та пасивні.

Активні інноваційні стратегії передбачають орієнтацію компанії на створення та впровадження нових продуктів або технологій. Іншими словами, їх основою є формування принципово нових технологічних рішень, процесів виробництва чи підходів до збуту продукції.

Пасивні інноваційні стратегії, натомість, акцентують увагу на інноваціях у сфері маркетингу, управління та організаційної структури. У цьому випадку підприємство практично не змінює свій асортимент, а зосереджується на оновленні форм просування, побудови комунікацій чи менеджменту [29].

Наступальна (агресивна) стратегія

Стратегія наступу характерна для підприємств, що орієнтуються на підприємницьку конкуренцію та прагнуть здобути технічне й ринкове лідерство завдяки розробці та впровадженню нових продуктів. Її ключові риси:

1. Тісний зв'язок з глобальними науковими й технологічними тенденціями.
2. Висока залежність від власних науково-дослідних розробок, які компанія фінансує та реалізує самостійно.
3. Здатність швидко реагувати на появу нових технологічних можливостей та адаптуватись до них.

У межах цієї стратегії визначальна роль належить підрозділам R&D, адже саме вони генерують ідеї, створюють інновації та забезпечують їх патентний захист. Такий підхід дозволяє підприємству використовувати нову технологію значно раніше за конкурентів, отримавши тимчасову монополію на прибуток інноватора.

Класичними прикладами застосування наступальної стратегії є

розроблення телевізорів, нейлону, напівпровідників. Сучасними прикладами слугують DuPont, Microsoft, ДП «Антонов» та ін. [30].

Однак стратегія наступу є високоризиковою, тому лише частина інноваційно активних компаній наважується її використовувати. Більшість підприємств надають перевагу захисній стратегії [31].

Захисна стратегія

Захисна інноваційна стратегія спрямована на утримання вже здобутих позицій на ринку та зниження ризиків. Вона характерна для компаній, які не прагнуть бути першопрохідцями, але уважно відстежують діяльність інноваторів і впроваджують нововведення лише після підтвердження їх ефективності.

Це не проста копія інновацій. Підприємства, що використовують захисну стратегію:

- вдосконалюють новинку;
- адаптують її до інших сфер застосування або нових ринків;
- оптимізують витрати виробництва.

Реалізація захисної стратегії також передбачає значні інвестиції в науково-дослідні роботи, тому вона характерна для великих високотехнологічних компаній.

Приклади:

- компанія IBM у свій час перевершила піонерну фірму Sperry Rand у виробництві комп'ютерів;
- численні виробники ПК, які отримали ліцензію IBM і, покращивши її технологію, вийшли на світовий ринок.

Підприємство, що дотримується захисної стратегії, приділяє підвищену увагу:

- навчанню персоналу;
- маркетингу, рекламі, просуванню;
- післяпродажному сервісу та технічному супроводу [30].

Захисна інноваційна стратегія є реакцією підприємства на дії

конкурентів і ґрунтується на швидкому засвоєнні вже створених технологій з подальшим виходом на нові ринки. Реалізація такого підходу потребує від компанії:

1. високої організаційної мобільності;
2. значної уваги до навчання персоналу, рекламної діяльності та комунікацій;
3. високого науково-технічного рівня і суттєвих дослідницьких зусиль;
4. системного аналізу досвіду, успіхів та помилок партнерів і конкурентів;
5. активного просування своєї продукції через розгалужені сервіси та технічне обслуговування.

Одним із ключових чинників успішної реалізації захисної стратегії є придбання патентів, що робить такі підприємства «споживачами інтелектуальної власності» і джерелом прибутку для фірм-інноваторів [31].

Імітаційна стратегія

Імітаційна стратегія передбачає, що підприємство не виступає піонером у впровадженні інновацій, а долучається до виробництва нових продуктів після їх появи на ринку. Це здебільшого відбувається шляхом купівлі ліцензій у фірм-розробників, однак інколи імітація може здійснюватися і без їх дозволу.

Фірма-імітатор не лише копіює основні споживчі властивості продукту, а й отримує переваги, наприклад:

- зниження витрат завдяки дешевшій робочій силі або місцевим ресурсам;
- використання вже наявних виробничих потужностей для нового призначення;
- адаптацію продукції до локальних потреб [30].

Залежна стратегія

Залежна інноваційна стратегія характерна для підприємств, діяльність

яких підпорядкована вимогам «материнської» компанії. Зазвичай це субпідрядники, що виконують частину виробничих процесів або виготовляють комплектувальні для основного виробника.

Такі фірми:

- не здійснюють власних інноваційних розробок;
- забезпечують високу якість робіт;
- швидко адаптуються до нових технологій та вимог ринку;
- часто працюють у сервісному бізнесі чи допомагають просувати

продукт основної компанії.

В Україні цей тип стратегії особливо поширений: багато світових високотехнологічних корпорацій входять на ринок саме шляхом створення локальних субвиробників. Таким чином залежна стратегія дає українським підприємствам змогу брати участь у глобальних інноваційних процесах [30].

Стратегія «за нагодою» (нішева стратегія)

Цей підхід ґрунтується на реакції компанії на нові ринкові можливості або сигнали інституційного середовища. Фірма шукає вузькі ніші з особливими потребами певної групи споживачів та пропонує продукт, який задовольняє нестандартний попит.

Так починають багато малих фірм і навіть країн, які прагнуть швидко інтегруватися у глобальні ринки, використовуючи власні конкурентні переваги [30].

Оборонні інноваційні стратегії

До оборонних стратегій, спрямованих на підтримання стабільних ринкових позицій, належать:

- стратегія імітації,
- стратегія захисту,
- стратегія оперативного реагування,
- стратегія очікування.

Стратегія оперативного реагування використовується вузькоспеціалізованими малими фірмами, які виконують індивідуальні

замовлення та здатні швидко перебудовувати виробництво для створення нового продукту.

Сучасний підхід: «нововвідний конвеєр»

Сутність сучасного підходу до формування інноваційної стратегії полягає у створенні постійного «потoku інновацій». Це означає:

- регулярне впровадження нових, сучасних продуктів;
- безперервне скорочення витрат;
- підвищення якості всіх процесів;
- забезпечення сталих конкурентних переваг.

Приклади реалізації:

- Японські компанії впроваджують стандартизовані набори операцій на гнучкому універсальному обладнанні.
- Американські компанії роблять ставку на тотальну комп'ютеризацію й адаптивні інформаційні системи, що оперативно реагують на відхилення в будь-якому етапі виробництва [24].

Класифікація інноваційних стратегій за Ф. Котлером

Для визначення типу інноваційної стратегії можна застосувати класифікацію Ф. Котлера, до якої належать:

- стратегія «кидання виклику»;
- стратегія «партизанської війни»;
- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія раціоналізації;
- стратегія заповнення ринкової ніші;
- стратегія злиття та поглинання;
- стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми.

Мета стратегії «кидання виклику» — зайняти позицію лідера. Вона може передбачати:

- а) зниження ціни;
- б) проведення аналогічної рекламної кампанії;

с) надання товару нових характеристик, що привертають увагу споживача конкурента;

д) створення виробничих потужностей на території конкурента;

е) випуск нових моделей, які можуть витіснити моделі конкурентів.

Класичним прикладом, який наводить Ф. Котлер, є ситуація, коли компанія атакує конкурента шляхом пропозиції товару аналогічної якості, але за нижчою ціною [24].

Стратегія «партизанської війни» передбачає проведення фірмою несподіваних торговельних «вилазок» на ринки конкурентів. Ці дії викликають у конкурентів дезорієнтацію та можуть стимулювати їх до переговорів: узгодження дій, поділу ринків, координації збутової політики тощо.

Щоб протистояти агресивним стратегіям суперників, компанії-лідери застосовують стратегію випереджувальних дій, спрямовану на збереження домінуючих ринкових позицій. Вона реалізується через:

- створення виробничих потужностей у більших обсягах, ніж потребує ринок;
- формування стабільних зв'язків із провідними постачальниками;
- утримання найвигіднішого географічного розташування;
- підтримання позитивного психологічного образу бренду у споживачів.

Стратегія цінового лідерства

Ця стратегія базується на зниженні собівартості продукції шляхом масштабування виробництва та раціоналізації виробничих процесів, що дозволяє диктувати ринкові ціни.

Стратегія злиття та поглинання

Метою є зміцнення ринкових позицій шляхом об'єднання з компаніями-постачальниками, споживачами або конкурентами. Головна перевага — прискорене входження на ринок і посилення контролю над ланцюгом створення вартості [24].

Стратегія диференціації продукції

Сутність стратегії — постійне удосконалення, модернізація й модифікація товару, що повинні підкреслювати його переваги над продуктами конкурентів. Ефективність такої стратегії можлива за умов:

- наявності великої кількості характеристик продукту, важливих для споживача;
- різноманітного попиту;
- активної інноваційної діяльності.

Разом із тим існують ризики:

- технологічне відставання через концентрацію на дизайні;
- можливість копіювання унікальних властивостей конкурентами;
- перехід конкурентів у наступальну позицію.

Стратегія освоєння та заповнення ринкових ніш

Передбачає активні НДДКР, інтенсивну інноваційну діяльність та активний маркетинг. Найбільш ефективна в умовах швидких змін ринку та виробничих технологій. Часто називається стратегією наступального маркетингу, оскільки потребує:

- глибокого аналізу ринку;
- проведення рекламних кампаній;
- організаційної адаптації до змін бізнес-середовища [24].

Стратегія малих наукомістких (венчурних) фірм

Це різновид стратегії захоплення ніш. Такі компанії діють у галузях високих технологій і характеризуються високим рівнем ризику. Багато з них створюються на базі науковців — розробників інноваційних ідей.

Стратегія венчурних підприємств:

- спрямована на створення нових технологічних рішень;
- підтримує стратегію зростання компанії шляхом інтенсифікації або диверсифікації;
- реалізується через створення внутрішніх венчурних відділів у великих корпораціях.

Внутрішній венчур — один із найбільш ефективних механізмів входження компанії в нові галузі виробництва [24].

Оборонна стратегія

Мета — зберегти наявну частку ринку та нейтралізувати найбільш небезпечних конкурентів. Цієї стратегії дотримуються фірми-новатори, чию продукцію намагаються відтворити конкуренти-імітатори.

Основні варіанти оборонної стратегії:

- a) впровадження інновацій для ускладнення копіювання продукту;
- b) розширення збуту та продуктового портфеля, щоб охопити всі сегменти ринку [25].

Оновлення технічної бази як частина оборонної інноваційної стратегії

Сутність полягає в підтриманні конкурентних позицій на існуючих ринках. Ця стратегія доцільна, коли компанія не готова до високих ризиків, пов'язаних з наступальними діями.

Її ознаки:

- орієнтація на стабільність, а не на радикальні інновації;
- наслідування лідерів, але без втрати ринкової позиції;
- акцент на оновленні технічного та технологічного потенціалу

[26].

1.3 Підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства

Процес визначення стратегій охоплює комплексне врахування всіх чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Стратегія виступає як узгоджений план реалізації ключових підприємницьких, конкурентних і функціональних дій, що забезпечують тривалий розвиток та стійкі позиції організації. Формування стратегії передбачає необхідність урахування таких аспектів:

1. способів реагування на зміни у зовнішньому середовищі —

коливання попиту, посилення конкуренції, зміни законодавчих вимог тощо, — з метою запобігання можливим загрозам та використання сприятливих можливостей;

2. принципів розподілу ресурсів між структурними підрозділами й видами діяльності, що забезпечує максимально ефективне їх застосування на шляху досягнення стратегічних цілей підприємства;

3. вибору методів конкурентної боротьби у кожному окремому напрямі діяльності для підтримання стійкої конкурентоспроможності та своєчасного реагування на небезпеки з боку суперників. В окремих випадках це також передбачає відмову від діяльності у сегментах, де підприємство не здатне отримати стійких конкурентних переваг;

4. формування внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема нагромадження критично важливих компетенцій, ресурсів і технологій, що забезпечують збалансованість підсистем виробничого потенціалу та створюють передумови для реалізації стратегічних напрямів із максимальним синергетичним ефектом.

У цих умовах планування постає як процес, у якому поєднуються раціональні, інтуїтивні та аналітичні методи пізнання, що дає змогу гармонізувати формальні та неформальні елементи управління. Це, своєю чергою, забезпечує впорядкованість дій із реалізації стратегій і досягнення поставлених цілей. З позицій функціонального підходу, планування як ключова функція менеджменту має визначатися і змістовно, і організаційно, відповідно до умов діяльності підприємства та управлінських поглядів його керівництва [17].

Стратегічне планування можна трактувати як інтегровану систему дій та управлінських рішень, що приймаються на вищому рівні управління для формування довгострокового стратегічного плану. Такий план включає конкретні заходи та механізми, спрямовані на реалізацію стратегічних намірів підприємства. Процес стратегічного планування базується на результатах попередніх етапів інноваційного менеджменту — аналізі та

прогнозуванні інноваційного розвитку підприємства.

Основними принципами стратегічного планування є:

1. адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища;
2. стабільність, яка забезпечує оптимальний вибір напрямів розвитку наукових та виробничих компонентів;
3. ринкова обґрунтованість управлінських рішень;
4. селективність, тобто виокремлення ключових чинників, проблем та пріоритетних стратегічних зон господарювання;
5. варіативність, що передбачає розробку альтернативних сценаріїв досягнення стратегічних цілей з урахуванням конкурентних, фінансових та організаційних умов [18].

Розроблення та реалізація інноваційної стратегії підприємства неможлива без інвестиційної підтримки. Для того щоб інноваційна стратегія функціонувала як чинник підвищення ефективності, підприємству необхідно передбачити комплекс взаємопов'язаних інвестицій — у технологічні розробки, організаційно-виробничу структуру, інфраструктуру збуту і маркетингу. Ефективність інноваційної діяльності зростає за умови чіткої орієнтації на конкретний об'єкт інновацій та глибокого врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

До основних характеристик інновацій належать: новизна, можливість модифікації, здатність до дифузії, прогресивність, конкурентоспроможність, адаптивність до нових умов виробництва, а також економічна, соціальна та екологічна ефективність. Ці параметри визначають кінцеві результати функціонування підприємства, зокрема рівень собівартості та ціни продукції, її якість, обсяг продажу, прибутковість і рентабельність [19].

Успіх інноваційної стратегії малого підприємства значною мірою залежить від достатності ресурсного забезпечення, оперативності впровадження змін, гнучкості управлінських рішень, здатності прогнозувати комерційний потенціал нововведень, ефективності організаційно-управлінських механізмів та розвитку інноваційної інфраструктури, що

підтримує підприємницькі ініціативи [20].

Стратегія підприємства може розглядатися як сукупність гіпотез щодо причинно-наслідкових зв'язків розвитку. Для цього система оцінювання має чітко визначати зв'язок між цілями та критеріями їх досягнення в різних напрямках, забезпечуючи їхню реалістичність та керованість. На завершальному етапі формування стратегії визначається множина можливих стратегічних альтернатив, серед яких за відповідними критеріями обирається оптимальна. У цьому контексті доцільно застосовувати підхід, що передбачає формування нової інтегрованої стратегії, яка поєднує елементи різних стратегічних альтернатив та забезпечує найбільш збалансований варіант інноваційного розвитку.

Критерії відбору доцільно застосовувати не до стратегії в цілому, а до її окремих складових елементів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ймовірність помилки та забезпечує більш обґрунтований вибір стратегічних рішень. У результаті формується нова, інтегрована модель поведінки підприємства — комбінована інноваційна стратегія, яка і має бути впроваджена на практиці. Для її побудови необхідно розчленувати наявні стратегії на складові елементи.

Під елементами стратегії розуміють конкретні заходи, що слугують імпульсом до дій для менеджменту підприємства та фактично реалізуються у процесі господарської діяльності. Для структуризації стратегії та виокремлення її елементів пропонується використати метод, відомий як «збалансована система показників» (ЗсП) або модель Нортон—Каплана.

При цьому метою дослідження не є повномасштабне впровадження ЗсП через побудову стратегічних карт — ці питання достатньо широко розкриті в науковій літературі. Натомість модель адаптується для специфічних завдань дослідження, а саме — для конструювання комбінованої інноваційної стратегії підприємства.

Головна ідея концепції ЗсП полягає у трансформації стратегічних орієнтирів менеджменту у реальні показники господарської діяльності, а

також у логічному поєднанні обраної стратегії з фінансовими, операційними та поведінковими параметрами діяльності підприємства. У межах дипломного дослідження пропонується алгоритм використання збалансованої системи показників, який є найбільш адаптивним і застосовним для більшості українських підприємств.

Алгоритм впровадження інноваційної стратегії на основі ЗсП включає такі основні етапи:

1. Визначення ключових напрямів діяльності підприємства. На цьому етапі необхідно окреслити основні сфери функціонування підприємства, які становитимуть основу для побудови моделі ЗсП. У класичній моделі Нортон—Каплана виділено чотири аспекти (перспективи):

- фінансовий;
- робота з клієнтами;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання, розвиток та інноваційний потенціал персоналу [22].

Ці складові дозволяють системно охопити всі критично важливі напрями діяльності підприємства та забезпечують логічну інтеграцію інноваційної стратегії у поточну управлінську практику.

Розробляючи інноваційні стратегії, необхідно враховувати низку їх ключових особливостей.

По-перше, стратегія підприємства постійно перебуває під впливом динаміки зовнішнього середовища. Організація може як активно формувати зміни через власні інновації, так і реагувати на них шляхом адаптаційних дій. Зовнішні зміни можуть бути як такими, що вже відбулися, так і тими, що прогнозуються в майбутньому.

По-друге, стратегія дає змогу визначити, яким чином підприємство може мобілізувати свій потенціал, враховуючи наявні й очікувані сильні та слабкі сторони, щоб забезпечити реалізацію своїх стратегічних намірів.

По-третє, стратегія визначає загальний напрям розвитку, однак вона

не замінює тактичного планування. Тому стратегічні рішення мають супроводжуватися деталізованими тактичними заходами для забезпечення їх ефективної реалізації.

По-четверте, основна мета інноваційної стратегії полягає у формуванні довгострокового потенціалу успіху, що базується на стійких конкурентних перевагах підприємства [23].

В умовах сучасної ринкової економіки особливої актуальності набуває технічне переоснащення виробництва. Зростання конкуренції вимагає від підприємств постійного підсилення своїх позицій, зокрема через оновлення технологій та обладнання. Технічне переоснащення сприяє пришвидшенню виробничих процесів, зниженню витрат і підвищенню якості продукції. Поліпшення якості, у свою чергу, здатне позитивно вплинути на попит.

Технічне переоснащення — це комплекс заходів, спрямованих на модернізацію виробничих потужностей без розширення підприємства. Воно передбачає впровадження новітніх технологій, автоматизацію процесів, заміну застарілого обладнання з метою підвищення ефективності, оптимізації використання ресурсів, розширення асортименту та підвищення продуктивності праці. Такі зміни позитивно впливають на собівартість і конкурентоспроможність продукції [27].

Оборонна інноваційна стратегія спрямована на зміцнення й утримання конкурентних позицій підприємства на вже освоєних ринках. Її головним завданням є забезпечення оптимального співвідношення між витратами й результатами інноваційної діяльності. У контексті технічного переоснащення оборонна стратегія передбачає своєчасне реагування на дії конкурентів, моніторинг технологічних нововведень у галузі та адаптацію підприємства до нових технічних можливостей. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати свою ринкову позицію та уникати технологічного відставання [28].

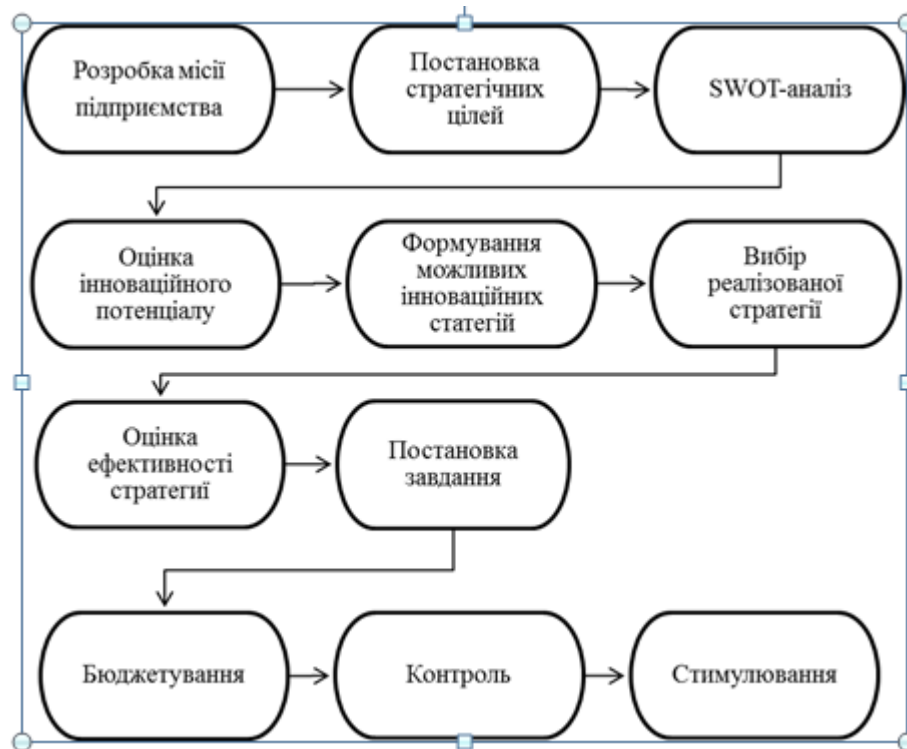


Рис. 1.3. Модель Нортон-Каплана

Джерело: складено на основі [22]

Поданий рисунок відображає логічно послідовний і взаємопов'язаний процес формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства. Процес розпочинається з визначення місії та стратегічних цілей, що формує загальний напрям розвитку підприємства, після чого за допомогою SWOT-аналізу оцінюються внутрішні можливості та зовнішні умови функціонування. На основі оцінки інноваційного потенціалу підприємства здійснюється формування можливих інноваційних стратегій і вибір найбільш доцільної з них.

Подальші етапи спрямовані на практичну реалізацію обраної стратегії, що передбачає постановку конкретних завдань, оцінку її ефективності, бюджетування необхідних ресурсів, а також постійний контроль і стимулювання учасників процесу. Такий підхід забезпечує системність стратегічного управління інноваційним розвитком, дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищує ймовірність досягнення запланованих результатів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРАЙМХОЛОД»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його зовнішнього середовища ТОВ «Праймхолод»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Праймхолод» було засноване 20 жовтня 2008 року. Основний напрям діяльності підприємства — виробництво комерційного холодильного обладнання (морозильних вітрин і скринь), яке не належить до побутової техніки. Юридична адреса компанії: м. Київ, 12402, вул. Бориспільське шосе, 9.

Крім виробництва, «Праймхолод» займається проектуванням і будівництвом холодильних складів та фруктових-овочевих сховищ «під ключ», підбором і монтажем чілерів, спеціального холодильного устаткування, плиткових і спіральних швидкоморозильних апаратів. Компанія надає сервісне та гарантійне обслуговування всієї виготовленої техніки.

«Праймхолод» позиціонує себе як виробник комплексних інженерно-технічних рішень у сфері промислового холодопостачання для харчової, хімічної промисловості та агросектору. Фахівці компанії постійно стежать за тенденціями у галузях, які є ключовими споживачами обладнання, що дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів та впроваджувати інновації. Обладнання проєктується та виготовляється з урахуванням специфіки кожного виробництва.

Компанія постійно працює над розширенням асортименту продукції та послуг, спираючись на значний досвід провідних європейських виробників. Клієнтами «Праймхолоду» є м'ясокомбінати, рибопереробні підприємства, фруктові та овочеві сховища, хлібопекарні, кондитерські цехи,

молокозаводи, фабрики морозива та ін.

Вироблені компанією чіллери використовуються для охолодження промислового обладнання (екструдерів, термопластавтоматів), а також у виробництві напоїв. «Праймхолод» пропонує установки різної потужності, починаючи від 2 кВт. Накопичений інженерний досвід дозволяє компанії реалізовувати проекти будь-якої складності. У своїх системах підприємство застосовує комплектувальні провідних брендів: Bitzer, Frascold, Copeland, Alfa Laval, Guentner, Thermofin, Alco Controls, Danfoss тощо. Особлива увага приділяється надійності систем управління та захисту обладнання.

Сервісна служба компанії виконує обслуговування і ремонт обладнання незалежно від його року випуску та місця встановлення.

Основні сфери діяльності компанії включають:

- промислове та комерційне холодильне обладнання;
- обладнання для молокозаводів;
- холодильні системи для складів;
- кліматичні та вентиляційні системи;
- холодильне обладнання для м'ясокомбінатів та ресторанів;
- будівництво овочевих і фруктових сховищ та холодильних

складів.

Ключові напрями роботи «Праймхолоду»:

- проектування систем холодопостачання;
- виробництво серійного та спеціального торговельного

холодильного обладнання для промисловості, медицини, науки, транспорту та інших сфер;

- постачання повного комплексу компонентів, у тому числі компресорів, теплообмінників та технологічного обладнання;
- монтаж, сервіс і ремонт холодильних систем;
- реконструкція холодильних складів.

Види обладнання, яке виробляє компанія:

- водоохолоджувальні установки;

- чіллери;
- плиткові та спіральні швидкоморозильні апарати;
- генератори льоду;
- холодильні центральні станції;
- акумулятори холоду;
- компресорні станції;
- камери шокової заморозки;
- скороморозильні й флюїдизаційні тунелі.

«Праймхолод» має значні конкурентні переваги:

- є одним з найбільших виробників морозильного обладнання в Україні;
- співпрацює з провідними виробниками морозива, супермаркетами та підприємствами HoReCa;
- використовує сучасні технології та комплектувальні світових брендів;
- володіє сертифікованою продукцією;
- забезпечує швидке реагування на запити клієнтів та гарантійний ремонт;
- надає дворічну гарантію;
- пропонує сучасний дизайн і можливість індивідуального брендування.

Завдяки впровадженню західних стандартів виробництва й технічним інноваціям, підприємство утримує стабільні позиції на ринку та залишається конкурентоспроможним. Стратегічна мета «Праймхолоду» — просування якісного українського холодильного обладнання на міжнародних ринках. Філософія компанії базується на принципі гармонійної взаємодії людини й техніки:

«Люди і машини повинні працювати в гармонії».

На підприємстві функціонують основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси, що наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні бізнес-процеси та операції підприємства

Бізнес-процес	Операція
1	2
1. Аналіз ринку і потреб споживачів	1.1. Визначення потреб та побажань споживачів 1.2. Вимірювання задоволення споживачів 1.3. Здійснення моніторингу змін на ринку
2. Розроблення стратегічного бачення і місії компанії	2.1. Здійснення моніторингу зовнішнього середовища 2.2. Визначення концепції бізнесу і стратегії організації 2.3. Розроблення організаційної інфраструктури і системи взаємовідносин між організаційними одиницями 2.4. Розроблення та ранжування цілей організації
3. Розроблення нових виробів чи послуг	3.1. Розроблення концепції нового виробу чи послуги 3.2. Розроблення, створення і оцінювання прототипів 3.3. Удосконалення існуючих виробів/послуг 3.4. Тестування ефективності нових і вдосконалених виробів/послуг
4. Продаж виробів та послуг	4.1. Позиціонування на сегментах ринку 4.2. Оброблення замовлень споживачів
5. Виробництво і забезпечення виробництва	5.1. Тип переробної підсистеми (стратегія процесу) 5.2. Основні етапи технологічного процесу 5.3. Просторова організація діяльності 5.4. Виробнича інфраструктура 5.5. Системи планування та управління
6. Виставлення рахунків і обслуговування споживачів	6.1. Виставлення рахунків 6.2. Здійснення післязбутового обслуговування 6.3. Реагування на запити споживачів
7. Управління людськими ресурсами	7.1. Розроблення стратегії в галузі персоналу 7.2. Деталізація стратегії до рівня функцій 7.3. Здійснення відбору і влаштування персоналу 7.4. Навчання та розвиток персоналу 7.5. Управління продуктивністю праці, розроблення системи мотивації 7.6. Забезпечення належних умов праці
8. Управління інформаційними ресурсами	8.1. Планування, розроблення та розгортання системи інформаційної підтримки управління підприємством
9. Управління фінансовими й матеріальними ресурсами	9.1. Управління фінансовими ресурсами 9.2. Здійснення фінансового обліку та підготовка звітності 9.3. Здійснення внутрішньої ревізії 9.4. Управління податками
10. Здійснення управління програмними роботами у сфері охорони навколишнього середовища	
11. Управління зовнішніми зв'язками підприємства	

Отже, усі бізнес-процеси, що діють на підприємстві, відповідають його поставленим завданням та ілюструють призначення, умови функціонування та види діяльності суб'єкта господарювання

Проаналізувавши, визначено, що на підприємстві ТОВ «Праймхолд» існують такі відділи: адміністрація, відділ кадрів, постачання, збуту,

сервісної служби, технічного контролю, технічний відділ, склад, слюсарна та фарбувальна дільниці, цех збирання холодної обладнання.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, якому підпорядковуються всі відділи

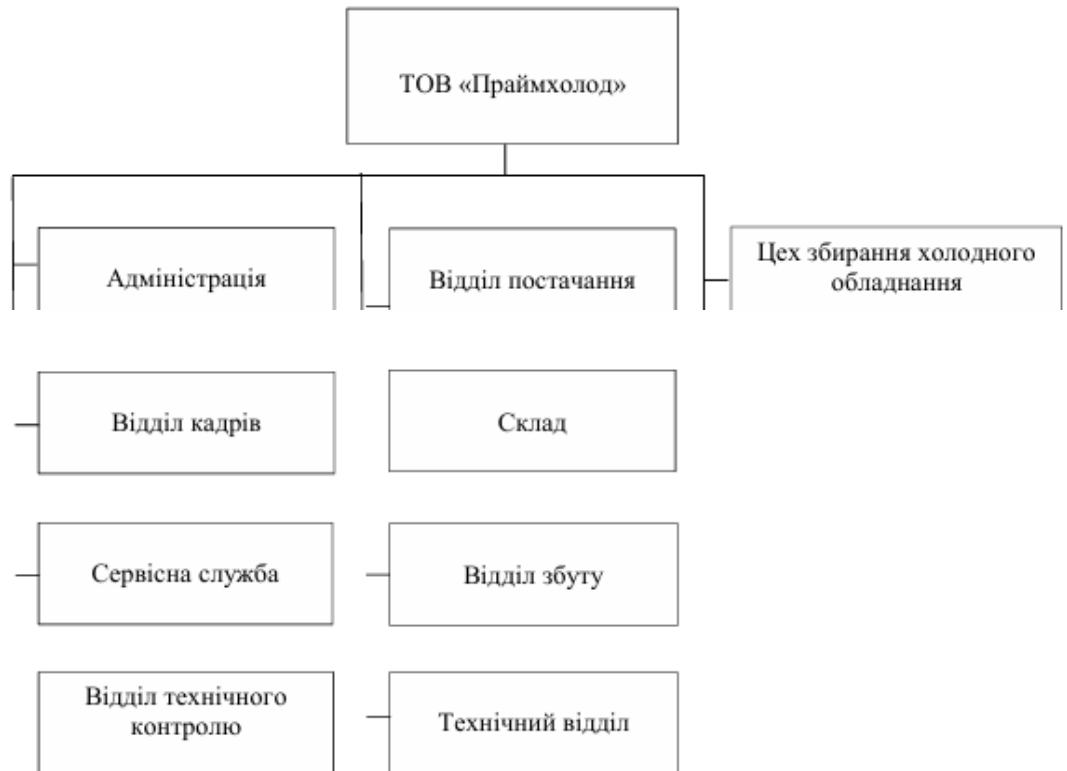


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Праймхолод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підсумовуючи аналіз організаційної структури ТОВ «Праймхолод», можна зробити такі висновки. Дані свідчать, що кожен працівник має одного безпосереднього керівника та отримує вказівки саме від нього. Це забезпечує оперативну передачу інформації й управлінських рішень. Отже, підприємство функціонує відповідно до лінійної структури управління, яка характеризується простотою, чіткістю та однозначністю підпорядкування.

Проаналізувавши, визначено, що на підприємстві ТОВ «Праймхолод» існують такі відділи: адміністрація, відділ кадрів, постачання, збуту, сервісної служби, технічного контролю, технічний відділ, склад, слюсарна та фарбувальна дільниці, цех збирання холодної обладнання.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, якому

підпорядковуються всі відділи (рис. 2.2).



Рис.2.2. Структура управління ТОВ «Праймхолод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, ми розглянули структуру управління ТОВ «Праймхолод» і можемо зробити наступні висновки. Виходячи з даних, встановлено, що кожний працівник підпорядковується одному керівникові і одержує вказівки від безпосереднього керівника. Таким чином, на підприємстві забезпечена швидкість передачі інформації та розпоряджень. Це свідчить про те, що ТОВ ТОВ «Праймхолод» функціонує за лінійною структурою управління. Така система забезпечує простоту та чіткість у взаємозв'язках.

З огляду на зазначене, доцільно перейти до аналізу кадрової структури підприємства. Для оцінки рівня забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання слід розглянути склад персоналу ТОВ «Праймхолод» за категоріями у динаміці 2020–2022 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Праймхолод»
за 2022–2024 рр.**

Категорії персоналу	2022 р. К іл-ть осіб	Пито ма вага, %	2023 р. К іл-ть осіб	Пито ма вага, %	2024 р. К іл-ть осіб	Пито ма вага, %	2024 р. до 2022 р. +/- осіб	Пункти в структу ри
Середньооблікова чисельність працівників	279	100,00	295	100,00	302	100,00	+23	X
Керівники	24	8,60	25	8,47	26	8,61	+2	+0,01
Спеціалісти та службовці	25	8,96	27	9,15	28	9,27	+3	+0,31
Робітники, у т.ч.:	230	82,44	243	82,37	248	82,12	+18	-0,32
– основні робітники	219	78,49	231	78,31	236	78,15	+17	-0,34
– допоміжні робітники	11	3,94	12	4,06	12	3,97		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Праймхолод» у 2022–2024 роках становила 279, 295 та 302 особи відповідно. Спостерігається стабільне зростання персоналу компанії, що свідчить про розширення виробництва та посилення інженерно-технічного потенціалу підприємства.

Має місце поступове збільшення кількості керівників, спеціалістів і службовців, що вказує на розвиток управлінських процесів та підвищення потреби у кваліфікованому персоналі. Частка робітників залишається домінуючою, що характерно для виробничого підприємства такого типу, проте спостерігається помірне зростання чисельності основних і допоміжних робітників відповідно до розширення виробничих потужностей.

Середньооблікову чисельність працюючих, продуктивність праці та фонд оплати праці за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.3.

таблиці 2.3

Продуктивність праці та оплата праці на підприємстві ТОВ
«Праймхолд» у 2022–2024 рр.

Показники	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
					+/-	%
Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	279	295	302	23	8,24
Фонд оплати праці	тис. грн	1732,59	1885,14	1974,66	242,07	13,97
Продуктивність праці	тис. грн/чол.	1459,40	1502,30	1560,80	101,40	6,95
Середня заробітна плата	тис. грн	6,21	6,69	6,94	0,73	11,76

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Чисельність працівників зросла на 23 особи, що становить 8,24% — помірно стабільне зростання.

Фонд оплати праці збільшився на 242,07 тис. грн (+13,97%), що свідчить про індексацію та розширення штату.

Продуктивність праці зросла на 6,95%, що є позитивною тенденцією.

Середня заробітна плата підвищилася на 11,76%, що відповідає ринковим тенденціям та політиці мотивації персоналу.

Таблиця 2.4

Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ
«Праймхолд» у 2022–2024 рр.

Підготовка та підвищення кваліфікації	2022 р.	Питома вага, %	2023 р.	Питома вага, %	2024 р.	Питома вага, %	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+/-)	%
Навчено новим професіям	12	4,30	14	4,75	16	5,30	+4	+33,33
Підвищили кваліфікацію	5	1,79	7	2,37	9	2,98	+4	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2022–2024 роках ТОВ «Праймхолд» системно посилювало

розвиток персоналу:

- Кількість працівників, навчений новим професіям, зросла на 33,33%.

Це підтверджує політику компанії щодо перепідготовки кадрів та розширення виробничих функцій.

- Працівників, які підвищили кваліфікацію, стало більше на 80%. Компанія інвестує у професійний розвиток, що позитивно впливає на продуктивність і якість роботи.

- Питома вага обох груп зростає, що свідчить про посилення кадрової політики та орієнтацію на довгостроковий розвиток персоналу.

- Відповідно до технологічного процесу виготовлення морозильних вітрин ТМ ТОВ «Праймхолод» (Додаток Г), необхідні матеріали спочатку надходять на склад, після чого послідовно передаються на виробничі ділянки: підготовки та обробки матеріалів, збирання та монтажу. Готова продукція проходить обов'язковий контроль якості на окремій ділянці, де перевіряються технічні характеристики та робочі параметри холодильного обладнання. Після завершення перевірки виріб переміщується на склад пакування та брендування.

- Важливо, що підприємство також надає послуги з брендування обладнання — нанесення фірмового оформлення відповідно до затверджених ескізів. Це дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта та вигідно вирізняє компанію серед конкурентів. Приклади брендування наведено у Додатку Д.

- На території виробництва функціонує п'ять спеціалізованих ділянок, кожна з яких оснащена необхідним технологічним обладнанням. Схему організації виробничого процесу подано на рисунку 2.3.

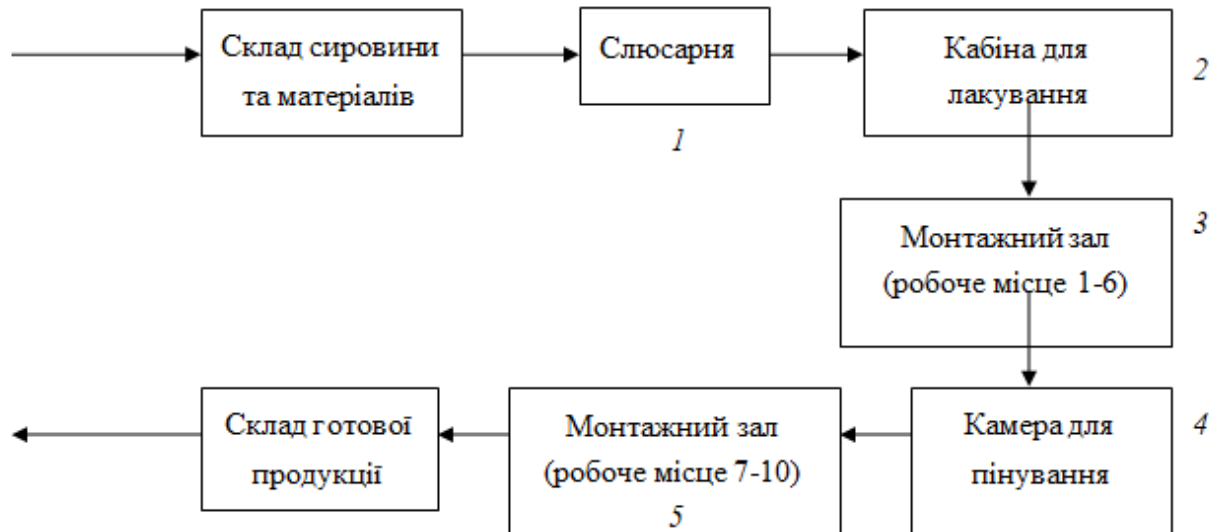


Рис. 2.3. Організація виробничих процесів ТОВ «Праймхолод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши рисунок 2.3, можна дійти висновку, що підприємство ефективно вибудувало послідовність виробничих етапів, що позитивно впливає на результативність процесу виготовлення продукції. Торгова марка ТОВ «Праймхолод» виготовляє широкий спектр виробів, які відрізняються за розмірами та функціональним наповненням. Детальніше ознайомитися зі структурою товарного асортименту продукції підприємства можна у таблиці 2.5.

таблиці 2.5

Склад товарного асортименту продукції ТОВ «Праймхолод», 2022 рік

№ з/п	Види товарного асортименту	Групи товарного асортименту
1	2	3
1	Морозильні вітрини з гнучим склом	M200S, M300S, M400S, M500S, M600S, M200SF, M300SF, M400SF, M500SF, M600SF, M300SH, M400SH, M400SK
2	Морозильні вітрини з прямим склом	M200P, M300P, M400P, M500P, M600P
3	Морозильні вітрини «прикасові»	M100V, M200V

Продовження табл. 2.5

1	2	3
4	Морозильні скрині з глухою кришкою	M200Z, M300Z, M400Z, M500Z, M600Z, M800Z, M1000Z
5	Морозильні скрині для вагового морозива	M300SL, M400SL, M600SL, M100Q, M300Q, M400Q, M600Q, M800Q
6	Морозильні скрині <u>бонетного</u> типу	M1000V, M800D, M800S, M800W
7	Холодильні вітрини з прямим склом	FDI160A, FDI197A, FDI260A, FGL130, FGL160, FGL190, FGL130A, FGL160A, FGL190A
8	Холодильні вітрини з гнутим склом	SGL130, SGL160, SGL190, SGL130A, SGL160A, SGL190A, VGL130, VGL160, VGL190, VGL130A, VGL160A, VGL190A
9	Торговельне обладнання	FGL, SGL
10	Кондитерські холодильні вітрини	VDL108, VDL158, VDL108A, VDL158A
11	Холодильні та морозильні шафи	ND70M, VD70M, SD70M, VD75G, VD75GA, ND75G, VG60G, NG60G

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство випускає дев'ять основних категорій продукції, кожна з яких містить декілька товарних груп. Це дозволяє зробити висновок, що компанія повністю забезпечена необхідним асортиментом для сучасного ринку та може задовольнити різні потреби споживачів.

Продукція ТОВ «Праймхолод» має широку сферу застосування: у супермаркетах, продовольчих магазинах, ресторанах та закладах швидкого харчування, кафе, кіосках, міні-маркетах, а також на вуличних торговельних точках, де потрібне зберігання й демонстрація харчових продуктів. Завдяки конструктивним особливостям (наприклад, горизонтальній кришці) морозильні вітрини дозволяють розміщувати продукти різних форм і розмірів. Обладнання забезпечує стабільний температурний режим для тривалого зберігання продукції, а частина моделей має внутрішнє підсвічування та додатковий простір для запасів. Це допомагає продавцю привернути увагу покупців у місцях з високою прохідністю.

Для аналізу цінової політики варто розглянути середньорічні ціни на продукцію ТОВ «Праймхолод» (табл. Е.1, Додаток Е). Вартість обладнання залежить насамперед від типу та функціональності виробу. Загалом на підприємстві виробляється 70 найменувань морозильних і холодильних

вітрин. Станом на 2022 рік найдоступнішою моделлю є морозильний ларь з глухою кришкою «M200Z», що коштує 9986 грн. Найдорожчою позицією виступає кондитерська вітрина «VDL 158» — 46663 грн. Середньорічна вартість продукції становить 22956 грн [46].

На вітчизняному ринку холодильного обладнання поруч із ТМ ТОВ «Праймхолод» працює компанія «UBC Group», а також низка закордонних виробників: «Cold», «Mawi», «Ingloo», «JBG». Для здійснення конкурентного порівняння було зібрано інформацію та оформлено карту технічного рівня виробів (табл. 2.5).

Таблиця 2.6

Карта технічного рівня виробів для оцінки конкурентоспроможності
продукції

Вибрані показники на основі знання ринку	Кількісні характеристики технічних параметрів		
	ТОВ «Праймхолод»	«UBC Group»	Значущість параметрів
Брендування	Індивідуально до потреб споживачів	За попереднім замовленням	0,1
Спосіб оплати	Безготівкова оплата, післяплата, в кредит, банківською карткою	Оплата карткою, після отримання замовлення	0,2
Доставка	Доставка кур'єрською службою	Самостійно, за допомогою кур'єрської доставки	0,3
Гарантійний термін	24 місяці	12 місяців	0,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, встановлено, що ключовою характеристикою продукції є гарантійний термін. Саме за цим показником досліджуване підприємство має перевагу над конкурентами, оскільки пропонує найбільш тривалий строк гарантійного обслуговування.

Для подальшого аналізу розглянемо порівняння цін на найбільш затребувані види комерційного холодильного обладнання у 2020 році, що наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика цін у 2024 р.

Товар	ТОВ «Праймхолод» (грн)	«UBS Group» (грн)
Холодильна шафа зі скляними дверима	28 950	31 400
Холодильна вітрина із зберіганням товарів, 400 л	45 380	41 950
Кондитерська вітрина бізнес-класу	59 200	55 780
Холодильна шафа з глухими дверима	26 750	38 320
Морозильний ларь з гнутим склом, 500 л	22 890	24 100
Морозильна вітрина для продажу вагового морозива, 500 л	37 480	51 900

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оновлений аналіз демонструє, що ТОВ «Праймхолод» продовжує впевнено вирізнятися на ринку завдяки конкурентним середньорічним цінам на більшість позицій холодильного обладнання, порівняно з іншими виробниками. Крім того, компанія пропонує як дрібнооптові, так і оптові ціни: 3% та 10% знижки відповідно від роздрібної вартості. Такий ціновий підхід є вигідним для клієнтів та сприяє збільшенню обсягів реалізації, адже стимулює замовлення більших партій і формує довгострокові партнерські відносини.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства дає можливість комплексно оцінити його фінансовий стан та визначити рівень досягнутих результатів. Основною метою такого аналізу є своєчасне виявлення недоліків у фінансовій роботі, пошук шляхів їх усунення та визначення резервів для покращення платоспроможності й загального фінансового становища підприємства. Дослідження фінансово-господарської діяльності здійснено на основі ключових форм фінансової звітності: «Баланс підприємства» (Форма №1) та «Звіт про фінансові результати» (Форма №2) за 2021–2024 роки. На цій основі проведено оцінку фінансового стану підприємства. Активи та зобов'язання ТОВ «Праймхолод» проаналізуємо за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика активів та зобов'язань ТОВ «Праймхолод» за
балансом (2021–2024 рр.)

№ з/п	Показники	На 31.12.2021 (тис. грн)	На 31.12.2024 (тис. грн)	Відхиленн я +/–	Відхилення , %
Активи					
1	Необоротні активи	61 240,0	63 985,4	+2 745,4	+4,48
2	Оборотні активи	128 560,7	198 742,1	+70 181,4	+54,61
2.1	Запаси	62 814,3	81 455,0	+18 640,7	+29,67
2.2	Готова продукція	45 980,0	49 210,0	+3 230,0	+7,03
2.3	Товари	–	–	–	–
2.4	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	58 340,2	102 684,3	+44 344,1	+76,03
2.5	Інша поточна дебіторська заборгованість	3 850,0	–	–3 850,0	–100
2.6	Гроші та їх еквіваленти	576,2	1 392,8	+816,6	у 2,4 р.
Всього майно	189 800,7	262 727,5	+72 926,8	+38,41	
Пасиви					
1	Власний капітал	67 420,3	94 315,0	+26 894,7	+39,87
1.1	Зареєстрований капітал	4 207,0	4 207,0	0	–
1.2	Нерозподілений прибуток	22 345,1	50 432,3	+28 087,2	у 2,2 р.
2	Довгострокові зобов'язання	71 954,6	112 684,7	+40 730,1	+56,59
3	Поточні зобов'язання	50 425,8	55 727,8	+5 302,0	+10,52
3.1	Короткострокові кредити банків	4 890,0	–	–4 890,0	–100
3.2	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	37 854,2	50 630,4	+12 776,2	+33,75
3.3	Заборгованість з бюджетом	18,9	140,1	+121,2	у 7,4 р.
3.4	Заборгованість зі страхування	120,6	350,2	+229,6	у 2,9 р.
3.5	Заборгованість	375,1	514,5	+139,4	+37,15

	з оплати праці				
3.6	Інші поточні зобов'язання	7 167,0	–	–7 167,0	–100
Всього джерел формування майна	189 800,7	262 727,5	+72 926,8	+38,41	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У результаті аналізу встановлено, що загальна вартість майна ТОВ «Праймхолод» у 2024 році зросла на 72 926,8 тис. грн, що становить 38,41% приросту порівняно з 2021 роком. Така динаміка є позитивним індикатором розвитку підприємства та свідчить про розширення виробничо-господарської діяльності.

Необоротні активи збільшилися на 2 745,4 тис. грн (4,48%), що демонструє поступове оновлення та модернізацію основних засобів. Водночас оборотні активи зросли суттєво — на 70 181,4 тис. грн (54,61%), що є ключовим фактором загального підвищення вартості активів.

Серед оборотних активів найбільший приріст спостерігається у таких позиціях:

- Запаси збільшилися на 18 640,7 тис. грн (29,67%), що свідчить про розширення виробничих обсягів та асортименту продукції.
- Готова продукція зросла на 3 230,0 тис. грн (7,03%), що говорить про стабільний рівень випуску та накопичення товарних залишків.
- Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла на 44 344,1 тис. грн (76,03%), що може бути наслідком активізації продажів, розширення клієнтської бази та можливого збільшення відстрочок платежів.
- Грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися на 816,6 тис. грн, що означає зростання ліквідності (показник зріс у 2,4 раза).

Щодо пасивів, спостерігається така динаміка:

- Власний капітал зріс на 26 894,7 тис. грн (39,87%), що свідчить про нарощування власних фінансових ресурсів, збільшення нерозподіленого прибутку та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

- Довгострокові зобов'язання збільшилися на 40 730,1 тис. грн (56,59%), що може бути пов'язано з розширенням інвестиційних програм або використанням кредитних ресурсів для розвитку виробництва.

- Поточні зобов'язання зросли на 5 302,0 тис. грн (10,52%), що є помірним темпом і відповідає зростанню операційної діяльності.

У цілому, фінансова структура підприємства свідчить про стабільне розширення активів та кредитних можливостей, зміцнення власного капіталу та активний розвиток виробничих потужностей.

Для подальшого аналізу ефективності діяльності та оборотності ресурсів доцільно розрахувати показники ділової активності й ефективності господарської діяльності, що буде виконано у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Праймхолд»
за 2021–2024 роки

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2021 р.	%
1	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	58 240,0	60 980,0	62 450,0	64 100,0	+5 860,0	+10,06%
2	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	128 900,0	146 300,0	158 400,0	170 900,0	+42 000,0	+32,58%
3	Середньооблікова кількість працівників, осіб	265	278	283	289	+24	+9,06%
4	Фондоозброєність, тис. грн/особу	219,6	219,4	220,6	221,7	+2,1	+0,96%
5	Фондовіддача	5,2	4,9	5,1	5,3	+0,1	+1,92%
6	Продуктивність праці, тис. грн/особу	1380,4	1425,6	1509,3	1578,2	+197,8	+14,33%
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,7	2,6	2,5	2,4	–0,3	–11,11%
8	Тривалість обороту оборотних активів, днів	133,3	140,4	146,0	152,1	+18,8	+14,10%
9	Рентабельність використання основних оборотних засобів, %	0,042	0,048	0,054	0,061	+0,019	

1. Основні засоби демонструють стабільне зростання (на 10,06%), що свідчить про модернізацію виробничої бази.
2. Оборотні активи збільшилися більш істотно (+32,58%), що означає активне розширення виробництва та збільшення обігових ресурсів.
3. Кількість персоналу зросла на 9,06%, що підтверджує розвиток підприємства та збільшення виробничих навантажень.
4. Продуктивність праці зросла на 14,33%, що є позитивним показником ефективності.
5. Фондоозброєність практично стабільна, що означає гармонійне співвідношення між основними засобами та персоналом.
6. Оборотність активів дещо знизилась, що може свідчити про розширення запасів і збільшення дебіторської заборгованості.
7. Рентабельність засобів зростає щорічно, що вказує на підвищення ефективності управління ресурсами.

Таблиця 2.10

Характеристика доходів підприємства ТОВ «Праймхолд», тис. грн за
2021–2024 роки

№ з/п	Види доходів	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2021 р.	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	372 385,8	407 162,1	439 580,0	468 920,0	+96 534,2	+25,92 %
2	Інші операційні доходи	30 231,3	69 980,1	74 520,0	81 300,0	+51 068,7	+168,9 %
3	Разом чисті доходи	402 617,1	477 142,2	514 100,0	550 220,0	+147 602,9	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Чистий дохід від реалізації зростає стабільно щороку (у середньому на 7–8% на рік). Це свідчить про розширення ринку збуту та збільшення обсягів

виробництва.

Інші операційні доходи збільшуються більш динамічно (+168,9%), що може бути пов'язано з:

- розширенням сервісних послуг,
- орендними операціями,
- доходами від брендіваних проектів,
- консультаційними або інжиніринговими роботами.

Сукупні чисті доходи компанії зросли на 36,67% за 2021–2024 роки, що є позитивною тенденцією та свідчить про розвиток підприємства.

Таблиця 2. 11

Показники оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ

«Праймхолд», % за 2021–2024 рік

№ з/п	Показники	Нормативне значення	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2021 р., +/-
1	Рентабельність господарської діяльності	збільшення	2,39	3,52	3,95	4,28	+1,89
2	Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	збільшення	2,05	3,20	3,50	3,87	+1,82
3	Рентабельність активів (ROA)	збільшення	4,01	5,82	6,10	6,45	+2,44
4	Рентабельність власного капіталу (ROE)	збільшення	12,49	18,25	19,40	20,72	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Усі показники рентабельності демонструють стабільне зростання протягом 2021–2024 років, що свідчить про покращення фінансової ефективності діяльності ТОВ «Праймхолд».

Рентабельність господарської діяльності збільшилася на 1,89 п.п., що відображає підвищення операційної ефективності та оптимізацію витрат.

Чиста рентабельність виручки зросла на 1,82 п.п., що означає збільшення чистого прибутку з кожної гривні реалізованої продукції.

ROA зріс на 2,44 п.п., а ROE — на 8,23 п.п., що є позитивним сигналом для інвесторів і свідчить про ефективне використання активів і власного капіталу.

Найбільш динамічне зростання продемонстрував ROE, що може вказувати на ефективну політику управління прибутком та інвестиціями.

Таблиця 2. 12

Показники оцінки ліквідності та ділової активності ТОВ

«Праймхолод» за 2021–2024 роки

№ з/п	Показники	Норматив не значення	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2021 р.
1	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥ 1 , зростання	2.17	2.77	2.84	2.91	+0.74
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 0.7	1.07	1.30	1.42	1.55	+0.48
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0.2	0.01	0.01	0.02	0.03	+0.02
4	Частка оборотних активів в активах	—	0.72	0.74	0.76	0.78	+0.06
5	Чистий оборотний капітал, тис. грн	≥ 0 , зростання	84 390.6	108 058.1	121 440.3	135 905.7	+51 515.1
6	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	зростання	5.63	6.11	6.45	6.88	+1.25
7	Коефіцієнт завантаженості активів	зменшення	0.51	0.55	0.56	0.57	+0.06
8	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зростання	6.20	4.88	4.52	4.21	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загальна ліквідність підприємства зростає щороку, досягнувши 2.91 у

2024 р., що свідчить про здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Швидка ліквідність підвищується (з 1.07 до 1.55), що означає покращення якості оборотних активів.

Абсолютна ліквідність лишається низькою, але демонструє позитивне зростання — з 0.01 до 0.03.

Чистий оборотний капітал зріс більш ніж на 51 млн грн, що підтверджує підвищення фінансової стійкості.

Оборотність кредиторської заборгованості покращилася, що підтверджує зміцнення платіжної дисципліни підприємства.

Оборотність дебіторської заборгованості погіршилась, що вказує на ризики погіршення розрахунків із покупцями.

Завантаженість активів зростає, що може свідчити про зростання інтенсивності використання ресурсів, але також і про певне підвищення ризиковості роботи.

Таблиця 2.13

Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Праймхолд» за 2021–2024 р.р.

№ з/п	Показники	Нормативне значення	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2021 р.
1	Коефіцієнт автономії	≥ 0.5	0.30	0.34	0.36	0.38	+0.08
2	Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого та власного капіталу)	≤ 1	2.36	1.95	1.72	1.55	–0.81
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	≥ 0.1	0.02	0.10	0.14	0.18	+0.16
4	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0.2 і менше	1.24	1.17	1.05	0.92	–0.32
5	Коефіцієнт поточних зобов'язань	≥ 0.5	0.47	0.40	0.38	0.35	

Джерело: складено автором на основі даних підприємств

1. Коефіцієнт автономії

За 2021–2024 роки зріс з 0.30 до 0.38, що свідчить про поступове збільшення частки власного капіталу у фінансуванні активів. Це позитивний сигнал для інвесторів і кредиторів.

2. Коефіцієнт фінансування

Поступове зниження з 2.36 до 1.55 означає:

- підприємство зменшує залежність від позикових коштів;
- структура капіталу стає стійкішою.

Проте значення все ще >1 , що означає часткову залежність від зовнішніх ресурсів.

3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами

Зріс із 0.02 до 0.18, що:

- перевищує норматив;
- свідчить про суттєве посилення власної фінансової бази;
- вказує на здатність підприємства самостійно фінансувати оборотні активи.

4. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань

Зменшився з 1.24 до 0.92 — позитивна тенденція.

Підприємство поступово знижує боргове навантаження.

Проте значення суттєво вище норми (0.2), що говорить про високу боргову частку у структурі капіталу.

5. Коефіцієнт поточних зобов'язань

Зниження з 0.47 до 0.35 свідчить про:

- зменшення частки короткострокових боргів у структурі капіталу,
- одночасне посилення ролі власних джерел.

Фінансова стійкість ТОВ «Праймхолод» помітно покращилася протягом 2021–2024 років:

- зросла автономія;
- зменшилася залежність від позикових коштів;
- підприємство збільшило обсяг власних оборотних ресурсів

- боргове навантаження знижується.

Однак, коефіцієнт довгострокових зобов'язань все ще значно перевищує норму, що свідчить про потребу у подальшому оптимальному управлінні боргами.

2.2 Аналіз інструментів стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Праймхолод»

Ефективність функціонування ТОВ «Праймхолод», як і будь-якого сучасного підприємства, значною мірою залежить від якості сформованої системи стратегічного управління. Умови нестабільного ринкового середовища, посилення конкуренції, зростання вимог споживачів та необхідність оптимізації внутрішніх бізнес-процесів зумовлюють актуальність комплексної оцінки стратегічного управління підприємства.

ТОВ «Праймхолод» спеціалізується на виробництві, продажу та сервісному обслуговуванні холодильного обладнання для харчової промисловості, логістики, ритейлу та HoReCa. Діяльність підприємства відзначається високою технологічністю, що потребує довгострокового стратегічного планування, прогнозування ринкових тенденцій і постійного вдосконалення продуктів.

Система стратегічного управління підприємства включає:

- визначення стратегічних цілей;
- прогнозування розвитку ринку холодильних систем та супутніх технологій;
- формування конкурентних переваг;
- розвиток кадрового потенціалу;
- інвестиційну політику та управління ризиками;
- оптимізацію виробничих процесів.

Попри наявність окремих стратегічних елементів, система стратегічного управління потребує оцінки на предмет цілісності,

узгодженості та результативності.

2. Аналіз місії, бачення та стратегічних цілей підприємства

Місія ТОВ «Праймхолод» полягає у забезпеченні промислових і комерційних підприємств сучасними холодильними рішеннями, що відповідають високим стандартам енергоефективності, якості та екологічної безпеки.

Разом з тим у діяльності компанії спостерігаються недоліки щодо формалізації стратегічних документів:

- місія та бачення не закріплені у внутрішніх нормативних актах;
- стратегічні цілі формулюються переважно на рівні короткострокових планів;
- відсутня деталізована «дорожня карта» розвитку підприємства;
- не визначені кількісні стратегічні KPI для основних підрозділів.

Це ускладнює довгострокове прогнозування та планування інвестицій.

3. Оцінювання зовнішнього середовища (PEST-аналіз)

Політичні фактори

- нестабільність законодавства у сфері виробництва та будівництва промислових об'єктів;
- регулювання енергоспоживання та вимоги до екологічності обладнання;
- воєнні ризики та логістичні обмеження.

Економічні фактори

- коливання курсу валют, що впливає на вартість імпортованих комплектуючих;
- загальне зниження платоспроможності бізнес-клієнтів;
- підвищення цін на енергоносії;
- зростання попиту на енергоощадні технології.

Соціальні фактори

- кадровий дефіцит інженерних спеціальностей;
- зміна моделей споживання (зростання попиту на онлайн-торгівлю

→ потреба в холодильних складах);

- підвищення очікувань щодо якості сервісу.

Технологічні фактори

- активний розвиток «розумних» систем контролю температури;
- автоматизація виробничих процесів;
- впровадження енергоефективних холодоагентів;
- конкуренція з міжнародними виробниками високотехнологічного

обладнання.

4. Оцінювання конкурентних позицій підприємства (SWOT-аналіз)

S — Сильні сторони

- наявність власного виробництва;
- кваліфікований персонал;
 - хороша репутація на ринку;
 - досвід сервісного обслуговування складних систем.

W — Слабкі сторони

- недостатня автоматизація виробничих процесів;
- залежність від імпортних комплектуючих;
- неформалізована система стратегічного управління;
- обмежені маркетингові інвестиції.

O — Можливості

- розширення ринку холодильних складів для e-commerce;
- експорт до країн ЄС;
- впровадження «зелених» холодильних технологій;
- розвиток сервісних пакетів і підпискових моделей

обслуговування.

T — Загрози

- високий рівень конкуренції;

- зростання вартості енергоресурсів;
- воєнні ризики та проблеми логістики;
- нестабільність попиту в окремих галузях.

5. Оцінювання внутрішніх управлінських процесів

5.1. Організаційна структура

Структура є ієрархічною з традиційним розподілом функцій. Проте існують проблеми:

- дублювання окремих функцій між відділами;
- недостатня інтеграція виробництва та маркетингу;
- повільна реакція на зміни ринку через багаторівневість управління.

5.2. Управління персоналом

- кадровий потенціал є достатньо високим,
- проте слабким місцем є недостатня система мотивації та розвитку персоналу,
- відсутні програми підготовки кадрів під нові технологічні рішення.

5.3. Фінансове управління

- підприємство показує стабільний фінансовий результат,
- але стратегічного планування бюджетів та інвестицій не вистачає.

5.4. Система управління ризиками

- ризики ідентифікуються, але відсутній формалізований реєстр ризиків;
- система превентивного управління ризиками потребує вдосконалення.

Таблиця 2.14

Оцінка стратегічного управління ТОВ «Праймхолод»
(авторська модель оцінювання рівня стратегічного менеджменту)

Критерій	Зміст оцінки	Бал (1–5)	Коментар
1. Стратегічне бачення	Наявність чіткої місії, бачення, заявлених цінностей	4	Формально визначені, потребують оновлення під ринок холодильної логістики
2. Дослідження зовнішнього середовища	Моніторинг ринку, конкурентів, споживачів	3	Аналіз проводиться нерегулярно
3. Внутрішній аналіз	Оцінка ресурсів, виробничих потужностей, персоналу	4	Є фінансові та виробничі звіти, але недостатня увага компетенціям персоналу
4. Система постановки цілей	SMART-орієнтованість цілей	3	Переважають оперативні, а не стратегічні цілі
5. Стратегічне планування	Наявність стратегічних документів, планів	3	Плани є, але відсутня інтегрована стратегія
6. Управління змінами	Готовність реагувати на ринкові зміни	4	Висока адаптивність, але слабке довгострокове прогнозування
7. Мотивація персоналу	Система стимулювання, розвиток кадрів	3	Наявні бонуси, але немає HR-стратегії
8. Контроль виконання стратегії	KPI, аудит, контрольні точки	2	KPI використовуються частково
9. Інноваційність	Розвиток логістичних технологій, IT	4	Компанія активно оновлює техніку
10. Стратегічні комунікації	Обмін інформацією між рівнями управління	3	Потребує формалізації

Джерело: складено автором

Загальний інтегральний бал: 3,3 із 5 – середній рівень стратегічного управління.

2. SWOT-аналіз ТОВ «Праймхолод» (авторська матриця)

S — Strengths (Сильні сторони)

- Сучасний холодильний транспорт та складські приміщення
- Стабільна клієнтська база (мережі супермаркетів, дистриб'ютори)
- Широка географія логістики
- Досвід роботи у сфері холодового ланцюга
- Гнучкість та оперативність у роботі

W — Weaknesses (Слабкі сторони)

- Недостатня цифровізація процесів управління
- Обмежені інвестиції у маркетинг
- Відсутня єдина стратегія розвитку
- Нерозвинена система KPI для персоналу
- Залежність від сезонних коливань

O — Opportunities (Можливості)

- Ріст попиту на холодильну логістику (м'ясо, молоко, фармацевтика)
- Розвиток e-commerce та доставки продуктів
- Потенціал для розширення філій у регіонах

- Держпрограми підтримки логістики та агросектору
- Партнерство з мережами супермаркетів та фармкомпаніями

T — Threats (Загрози)

- Зростання конкуренції на ринку логістики
- Збільшення вартості пального та енергоносіїв
- Воєнні ризики та блокування транспортних шляхів
- Зниження купівельної спроможності населення
- Стрімкі технологічні зміни

Таблиця 2.15

SWOT-матриця взаємодії факторів

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегія: Розширення ринку, застосування нових ІТ-рішень, інвестиції у парк транспорту	ST-стратегія: Оптимізація витрат, використання гнучкої логістики
Слабкі сторони (W)	WO-стратегія: Цифровізація та автоматизація, маркетинг, CRM	WT-стратегія: Зменшення залежності від сезонності, диверсифікація клієнтської бази

Джерело: складено автором

Матриця GE/McKinsey для ТОВ «Праймхолод»

Оцінювання привабливості ринку:

- Ріст попиту на холодильну логістику – 5/5
- Конкуренція – 3/5
- Маржинальність галузі – 4/5
- Темпи технологічних змін – 4/5

Середня привабливість ринку: 4,0 – висока

Оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Праймхолод»:

- Якість сервісу – 4/5
- Транспортні потужності – 5/5
- Маркетинг – 2/5
- Цінова політика – 4/5
- Фінансова стабільність – 4/5

Середня конкурентна позиція: 3,8 – сильна

Висновок за матрицею GE/McKinsey:

ТОВ «Праймхолод» розташоване у зоні інвестування та зростання.

Стратегічно доцільні дії:

- Збільшення інвестицій у техніку та склади
- Вихід у нові регіони
- Акцент на цифровізацію (TMS, WMS, GPS-моніторинг)
- Формування партнерських програм

2.3 Оцінювання системи стратегічного управління підприємства ТОВ «Праймхолод»

ТОВ «Праймхолод» є виробничим підприємством, що спеціалізується на проєктуванні, виготовленні та впровадженні промислового холодильного обладнання для підприємств харчової промисловості, логістичних центрів, торговельних мереж та об'єктів агропромислового комплексу. Підприємство функціонує на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції,

технологічною складністю продукції та підвищеними вимогами до енергоефективності, надійності й екологічності обладнання.

Стратегічний розвиток ТОВ «Праймхолод» відбувається в умовах значної турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої макроекономічною нестабільністю, наслідками воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів та обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів. Водночас галузь промислового холодопостачання зберігає потенціал зростання завдяки розвитку харчової промисловості, зростанню експорту аграрної продукції та підвищенню стандартів зберігання товарів.

У таких умовах ефективна система стратегічного управління є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

Місія ТОВ «Праймхолод» орієнтована на створення надійних і енергоефективних холодильних рішень, що забезпечують збереження якості продукції клієнтів та сприяють їх сталому розвитку. Вона відображає клієнтоорієнтованість підприємства, інженерну компетентність і прагнення до впровадження інновацій.

Стратегічні цілі підприємства мають переважно довгостроковий характер і спрямовані на:

- зміцнення позицій на внутрішньому ринку;
- розширення асортименту холодильного обладнання;
- підвищення технологічного рівня виробництва;
- зростання ефективності використання ресурсів;
- розвиток інженерно-технічного персоналу.

Разом із тим аналіз показує, що стратегічні цілі не завжди мають чіткі кількісні орієнтири та формалізовані показники досягнення, що ускладнює контроль реалізації стратегії та оцінку її результативності.

Інноваційний потенціал ТОВ «Праймхолод» формується за рахунок кадрового, виробничо-технічного, організаційного та інформаційного компонентів. Проведений аналіз показав, що найбільш розвиненою

складовою є кадровий потенціал, зокрема інженерно-конструкторський персонал, здатний адаптувати продукцію під специфічні вимоги клієнтів.

Водночас рівень інноваційної активності стримується:

- недостатнім фінансуванням досліджень і розробок;
- обмеженим використанням сучасних систем управління проєктами;
- відсутністю комплексної інноваційної стратегії.

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства можна оцінити як середній, із суттєвими резервами зростання за умови вдосконалення стратегічного управління.

Система стратегічного управління ТОВ «Праймхолод» має елементи класичного стратегічного планування, однак характеризується переважно реактивним підходом. Стратегічні рішення часто приймаються у відповідь на зміни зовнішнього середовища, а не на основі довгострокового прогнозування.

Реалізація стратегії здійснюється через окремі інноваційні проєкти, модернізацію виробництва та оптимізацію бізнес-процесів. Водночас відсутність інтегрованої системи стратегічного контролю знижує ефективність координації між підрозділами та ускладнює оцінку досягнення стратегічних цілей.

Ефективність стратегічного управління підприємства оцінювалася за такими критеріями:

- узгодженість місії, цілей і стратегічних рішень;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- рівень інноваційної активності;
- ефективність використання ресурсів.

Аналіз показав, що ТОВ «Праймхолод» демонструє достатній рівень адаптивності та гнучкості, однак потребує посилення стратегічної орієнтації та формалізації управлінських процесів.

Аналіз показує, що стратегічне управління в ТОВ «Праймхолод»

частково сформоване і забезпечує поточне функціонування підприємства, проте:

- бракує довгострокового стратегічного бачення,
- відсутні формалізовані стратегічні документи,
- не визначено ключові стратегічні KPI,
- недостатньо інтегровано сучасні методи управління ризиками і цифровими процесами,
- маркетинговий потенціал використовується неповністю.

У результаті підприємство втрачає можливість повною мірою використовувати конкурентні переваги та адаптуватися до динамічних ринкових змін.

Система стратегічного управління ТОВ «Праймхолод» має потенціал для розвитку та вдосконалення. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно:

- формалізувати місію, бачення і стратегічні цілі;
- розробити довгострокову стратегію розвитку та дорожню карту трансформації;
- оптимізувати організаційну структуру та підсилити функцію стратегічного маркетингу;
- впровадити систему моніторингу KPI та регулярного стратегічного контролю;
- розвивати цифровізацію виробничих і управлінських процесів;
- створити повноцінну систему управління ризиками;
- інвестувати в підготовку та розвиток персоналу.

Удосконалення системи стратегічного управління забезпечить підвищення стабільності, інноваційності та конкурентоспроможності ТОВ «Праймхолод» у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що система стратегічного управління ТОВ «Праймхолод» перебуває на стадії

розвитку та має такі ключові проблеми:

- відсутність комплексної інноваційної стратегії;
- недостатня формалізація стратегічних процесів;
- обмежене використання цифрових інструментів управління;
- нестача ресурсів для реалізації масштабних стратегічних проєктів.

Водночас наявність кваліфікованого персоналу, гнучкого виробництва та орієнтації на інновації створює передумови для подальшого вдосконалення системи стратегічного управління підприємства.

Аналіз показує, що стратегічне управління в ТОВ «Праймхолд» частково сформоване і забезпечує поточне функціонування підприємства, проте має низку суттєвих обмежень:

- брак довгострокового стратегічного бачення;
- відсутність формалізованих стратегічних документів;
- не визначено ключові стратегічні KPI;
- недостатньо інтегровано сучасні методи управління ризиками;
- маркетинговий потенціал використовується неповністю;
- обмежена цифровізація стратегічних і управлінських процесів.

У результаті підприємство втрачає можливість повною мірою використовувати наявні конкурентні переваги та ефективно реагувати на динамічні ринкові зміни.

Система стратегічного управління ТОВ «Праймхолд» має значний потенціал для розвитку та вдосконалення. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно:

- формалізувати місію, бачення і стратегічні цілі;
- розробити довгострокову стратегію розвитку та дорожню карту трансформації;
- оптимізувати організаційну структуру та підсилити функцію стратегічного маркетингу;
- впровадити систему моніторингу KPI та регулярного

стратегічного контролю;

- розвивати цифровізацію виробничих і управлінських процесів;
- створити повноцінну систему управління ризиками;
- інвестувати в підготовку та розвиток персоналу.

Удосконалення системи стратегічного управління забезпечить підвищення стабільності, інноваційності та конкурентоспроможності ТОВ «Праймхолд» у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства ТОВ «Праймхолод»

Сучасні умови господарювання в Україні ставлять перед підприємствами підвищені вимоги до мобільності, ефективності та здатності швидко адаптуватися до технологічних і ринкових змін. Особливо це стосується підприємств холодительно-логістичного профілю, таких як ТОВ «Праймхолод», діяльність яких безпосередньо залежить від технічного стану обладнання, рівня цифровізації логістичних процесів, швидкості обслуговування клієнтів та дотримання температурних режимів. Тому розробка стратегії інноваційного розвитку є ключовим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія інноваційного розвитку ТОВ «Праймхолод» — це цілісний комплекс управлінських, технологічних та організаційних рішень, спрямованих на вдосконалення логістичних операцій, модернізацію рефрижераторного автопарку, оптимізацію роботи холодних складів та впровадження цифрових сервісів для підвищення якості обслуговування клієнтів.

Аналіз діяльності підприємства свідчить, що його подальший розвиток неможливий без впровадження технологічних та управлінських інновацій. Основні фактори, які зумовлюють потребу у формуванні інноваційної стратегії:

1. Зростання конкуренції у сфері холодительної логістики

Ринок охолоджених та заморожених продуктів демонструє стабільний ріст, що призводить до появи нових гравців і розширення спектра послуг

конкурентів. Підприємства активно оновлюють автопарк, пропонують гнучкі логістичні рішення, впроваджують цифрові сервіси відстеження вантажів. «Праймхолд» має відповідати цим тенденціям для збереження клієнтської бази.

2. Зміна вимог клієнтів

Замовники (виробники продуктів харчування, торговельні мережі, дистриб'ютори) висувають нові вимоги:

- точність доставки «до години»;
- гарантія дотримання температурних режимів;
- прозорість відстеження вантажу;
- мінімізація ризиків псування продукції;
- енергоефективність та екологічність.

3. Зношеність технічних засобів

Рефрижераторний транспорт і холодове обладнання потребують регулярного оновлення, оскільки:

- старі установки витрачають більше енергії;
- збільшуються витрати на ремонт;
- зростає ризик температурних відхилень.

4. Необхідність цифровізації логістики

Для зниження витрат та підвищення точності логістичних операцій підприємству потрібно:

- впровадити TMS-систему (Transport Management System);
- GPS-моніторинг транспорту;
- температурні сенсори онлайн-контролю;
- електронний документообіг.

5. Вплив зовнішніх ризиків

Військові ризики, нестабільність ринку пального, блокування логістичних маршрутів та зміни у законодавстві вимагають формування адаптивної інноваційної стратегії.

У сукупності ці фактори визначають нагальну потребу у

комплексному оновленні системи управління та логістичних операцій підприємства.

Розглянемо етапи формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Праймхолод»

Стратегія інноваційного розвитку підприємства розробляється у кілька етапів.

Етап 1. Діагностика поточного стану та оцінка інноваційного потенціалу

На цьому етапі ТОВ «Праймхолод» здійснює:

- аналіз автопарку та холодильного обладнання;
- оцінку рівня цифровізації операцій;
- дослідження виробничих, складських та транспортних процесів;
- аналіз конкурентів у сегменті холодильної логістики;
- оцінку фінансових можливостей підприємства;
- SWOT-аналіз та аналіз факторів зовнішнього ринку.

У результаті формуються висновки щодо наявних проблем, «вузьких місць» та перспектив модернізації.

Етап 2. Визначення інноваційних пріоритетів розвитку

Для «Праймхолод» пріоритетними є такі напрями:

1. Цифровізація логістики та документообігу (великий ефект при порівняно низьких витратах).

2. Модернізація рефрижераторного парку (оновлення холодильних установок, паливоефективних двигунів).

3. Запровадження інтелектуального моніторингу холодового ланцюга

(датчики температури, GPS-контроль, трекінг у режимі реального часу).

4. Оптимізація складської логістики (впровадження WMS, автоматизація складських операцій).

5. Підвищення кваліфікації персоналу (навчання водіїв, диспетчерів, менеджерів логістики).

Етап 3. Формулювання місії та стратегічних цілей інноваційного розвитку

Місія ТОВ «Праймхолод» у сфері інноваційного розвитку

«Створення ефективної, технологічно досконалої та екологічно відповідальної системи холодильної логістики, що гарантує високу якість послуг і конкурентоспроможність підприємства».

Стратегічні цілі:

- автоматизація та цифровізація ключових процесів до 2027 року;
- зниження витрат на транспортування на 15–20% завдяки технологічним інноваціям;
- забезпечення 100% прозорості холодового ланцюга;
- оновлення автопарку на 30% до 2028 року;
- підвищення лояльності клієнтів та розширення ринку за рахунок інноваційних сервісів.

Етап 4. Вибір інноваційної стратегії

ТОВ «Праймхолод» доцільно обрати комбіновану інноваційну стратегію, яка включатиме:

Стратегію модернізації

оновлення технічної бази, заміна морально застарілого обладнання.

Стратегію наступальної інноваційності

впровадження цифрових рішень, які випереджають конкурентів.

Стратегію диференціації

створення унікальних логістичних сервісів:

- гарантія температури «0 відхилень»;
- онлайн-доступ клієнтів до моніторингу температури;
- динамічне планування маршрутів.

Стратегію зниження витрат

Lean-логістика, енергоефективні холодильні агрегати, оптимізація маршрутів.

Комбінація цих стратегій дозволяє зменшити ризики і підвищити

результативність інноваційних проєктів.

Етап 5. Розробка інноваційних програм та проєктів

Для ТОВ «Праймхолод» пропонується впровадити такі інноваційні проєкти:

1. Впровадження TMS — системи управління транспортом

Очікувані результати:

- скорочення холостих пробігів на 10–15%;
- оптимізація маршрутів;
- точний аналіз витрат і завантаженості автопарку.

2. GPS-моніторинг і температурний онлайн-контроль

Створення системи відслідковування:

- координат транспортного засобу,
- температури в кузові,
- стану холодильного агрегату.

Це дозволяє уникати:

- псування продукції,
- скарг клієнтів,
- штрафів від торгових мереж.

3. Автоматизація складської логістики (WMS)

Система забезпечує:

- точний облік товарів,
- оптимізацію розміщення на складі,
- контроль температурних зон,
- зменшення людського фактора.

4. Модернізація автопарку

Передбачається:

• оновлення холодильних установок до моделей з низьким рівнем витрат енергії (Carrier, Thermo King);

- перехід на альтернативні види пального;
- впровадження систем економії палива.

5. Розвиток персоналу

Програма «PrimeCold Academy»:

- навчання водіїв щодо еко-керування;
- курси для диспетчерів з TMS та WMS;
- навчання менеджерів логістики основам цифрової аналітики.

Етап 6. Оцінка ефективності інноваційних проєктів

Ефективність оцінюється за такими показниками:

- рентабельність інноваційних інвестицій (ROI);
- скорочення витрат на обслуговування техніки;
- зростання продуктивності логістичних операцій;
- збільшення кількості постійних клієнтів;
- скорочення скарг і втрат від псування продукції.

Етап 7. Формування механізмів контролю та коригування інноваційної стратегії

Контроль включає:

- квартальний аудит інноваційних проєктів;
- порівняння фактичних результатів із плановими KPI;
- коригування програми впровадження інновацій.

3.2 Формування програми інноваційних проєктів ТОВ «Праймхолод»

Ефективна реалізація стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Праймхолод» потребує не лише визначення стратегічних орієнтирів, а й формування цілісної програми інноваційних проєктів, яка охоплює технологічні, організаційні, управлінські та цифрові перетворення на підприємстві.

Програма інноваційних проєктів є ключовим інструментом трансформації стратегічних намірів у конкретні дії, що забезпечують модернізацію логістичних процесів, підвищення ефективності діяльності та зростання

конкурентних переваг підприємства.

3.X.1. Мета та принципи формування програми інноваційних проєктів

Метою формування програми інноваційних проєктів ТОВ «Праймхолод» є впровадження сучасних технологічних та управлінських рішень, які забезпечать підвищення ефективності операцій, оптимізацію витрат, поліпшення сервісу та забезпечення довгострокового конкурентного розвитку підприємства.

Основні принципи формування програми:

1. Відповідність стратегічним цілям підприємства. Усі проєкти повинні бути спрямовані на цифровізацію логістики, оновлення технічної бази та підвищення якості послуг.

2. Комплексність та системність.

Інновації впроваджуються у взаємопов'язаних сферах: транспорт, склади, управління, документообіг, аналітика.

3. Науково-обґрунтована пріоритизація. Вибір проєктів ґрунтується на показниках економічної ефективності, окупності, рівня ризику та стратегічного значення.

4. Гнучкість і адаптивність. Програма передбачає можливість коригування залежно від ринкової ситуації, воєнних ризиків чи змін у законодавстві.

5. Інтеграція цифрових технологій. Впровадження інструментів Industry 4.0, IoT, автоматизації та аналітики даних є обов'язковою умовою.

3.X.2. Структура програми інноваційних проєктів ТОВ «Праймхолод»

Формування програми передбачає визначення окремих блоків інновацій. Для підприємства пропонується така структура:

1. Транспортно-логістичні інновації

Спрямовані на модернізацію автопарку та підвищення ефективності рефрижераторних перевезень.

Проєкти:

- модернізація холодильних установок (Carrier, Thermo King) на

енергоефективні моделі;

- оновлення автопарку автомобілями з низькою витратою пального;
- впровадження системи паливного моніторингу;
- GPS-навігація нового покоління з аналітикою маршрутів;
- встановлення датчиків контролю температури з передачею даних у реальному часі.

2. Складські інновації. Складські потужності відіграють ключову роль у забезпеченні безперервного холодового ланцюга.

Проекти: впровадження WMS (Warehouse Management System); автоматизація зони приймання та відвантаження; встановлення «розумних» температурних сенсорів; оновлення ізоляційних матеріалів і холодильних камер; впровадження енергоощадних LED-систем.

3. Цифрові рішення та автоматизація

Цифрова трансформація дає змогу підвищити точність та швидкість логістичних операцій.

Проекти: впровадження TMS (Transport Management System); автоматизація документообігу (е-ТТН, е-сертифікати, електронні акти); створення клієнтського онлайн-кабінету для відстеження вантажів; впровадження CRM-системи для роботи з клієнтами; автоматизація аналітики (Power BI, Google Data Studio).

4. Організаційні інновації

Спрямовані на удосконалення структури управління та підвищення компетентності персоналу.

Проекти: створення центру навчання «PrimeCold Academy»; підготовка водіїв за програмою «Еко-водіння»; навчання персоналу цифровим технологіям; оновлення системи мотивації (KPI, преміювання); перехід до процесного управління.

5. Екологічні та енергоефективні інновації

Зменшення впливу на довкілля та скорочення витрат.

Проекти: впровадження систем рекуперації тепла на складах; перехід на альтернативні види пального; сортування та переробка тари; встановлення сонячних електропанелей (поетапно); енергоаудит із подальшими заходами економії.

3.Х.3. Формування портфеля інноваційних проєктів

Для визначення пріоритетності проєктів пропонується використати такі критерії:

1. Стратегічна важливість для підприємства;
2. Економічна ефективність (NPV, IRR, період окупності);
3. Термін реалізації;
4. Рівень ризику;
5. Вплив на конкурентоспроможність;
6. Вплив на якість послуг та клієнтську лояльність.

Таблиця 3.1

Портфель інноваційних проєктів ТОВ «Праймхолод»

№	Назва проєкту	Стратегічна важливість	Орієнтовні інвестиції	Очікуваний ефект	Пріоритет
1	Впровадження TMS-системи	Висока	Середні	-10–15% витрат на логістику	★ ★ ★ ★ ★
2	Оновлення холодильних установок	Висока	Високі	-20% витрат на пальне	★ ★ ★ ★ ★
3	Впровадження WMS	Середня	Середні	Скорочення складських витрат	★ ★ ★ ★
4	Онлайн-моніторинг температури	Висока	Низькі	0% псування продукції	★ ★ ★ ★ ★
5	CRM-система	Середня	Низькі	Зростання продажів +10%	★ ★ ★ ★
6	Еко-модернізація складів	Середня	Середні	-15% енерговитрат	★ ★ ★
7	Створення «PrimeCold Academy»	Середня	Низькі	Зростання кваліфікації персоналу	★ ★ ★ ★
8	Сонячні панелі на складі	Низька	Високі	Довгострокова економія	★ ★

Джерело: складено автором

Портфель інноваційних проєктів ТОВ «Праймхолод» загалом відповідає стратегічним цілям підприємства: зниження операційних витрат, підвищення якості холодового ланцюга, цифровізація логістики та розвиток компетенцій персоналу. Найвищий пріоритет обґрунтовано мають проєкти TMS, онлайнний моніторинг температури та модернізація холодильних установок, оскільки вони забезпечують максимальний вплив на ключові процеси (логістика, якість, енергоефективність) і мінімізують критичні ризики.

Оптимальна логіка реалізації передбачає поєднання “швидких перемог” (IoT-моніторинг, CRM, навчання) із системними трансформаційними проєктами (TMS/WMS, технічна модернізація), а проєкти з високою капіталомісткістю та довшим горизонтом окупності (сонячні панелі) варто впроваджувати після стабілізації основних операційних покращень і підтвердження економіки через аудит/розрахунки.

3.X.4. Механізм реалізації програми інноваційних проєктів

Функціонування програми передбачає такі етапи:

1. Планування: визначення відповідальних осіб; формування календарного плану; узгодження бюджету; встановлення KPI.

2. Реалізація: закупівля обладнання; впровадження програмного забезпечення; навчання персоналу; тестування та коригування.

3. Моніторинг і контроль

- аналіз ефективності за KPI;
- щомісячний аудит реалізації;
- оцінка відхилень і ухвалення коригувальних рішень.

4. Завершення проєкту та оцінка результатів

Проводиться оцінювання:

- економічної ефективності (економія, ROI);
- якісних змін (задоволеність клієнтів);
- операційних показників (час доставки, точність, витрати пального).

Таблиця 3.2.

Календарний план реалізації інноваційних проєктів (по кварталах)

Напрямок	2025	2026	2027
1. Цифровізація управління			
Впровадження TMS (Transport Management System)	Q1–Q2 – аналіз, вибір платформи; Q3 – інтеграція; Q4 – запуск	Q1 – оптимізація; Q2–Q4 – масштабування	Підтримка, удосконалення
Впровадження WMS (Warehouse Management System)	Q3–Q4 – аудит складу, проектування	Q1–Q2 – впровадження; Q3–Q4 – навчання	Повноцінна експлуатація
CRM-система	Q2 – вибір; Q3 – інтеграція	Q1 – навчання, Q2–Q4 – активне використання	Оптимізація
Автоматизація документообігу (е-ТТН)	Q3 – тестування	Q1–Q4 – масштабування	Повна цифровізація
2. Логістичні інновації			
Модернізація холодильних установок	Q2–Q4 – закупівля, монтаж	Q1–Q3 – заміна устаткування	Q1 – завершення
GPS-моніторинг нового покоління	Q1 – впровадження	Q1–Q4 – адаптація	Підтримка
Система контролю температури IoT	Q2 – пілот	Q3–Q4 – масштабування	Використання
3. Складські інновації			
Автоматизація зони відбору замовлень	Q4 – технічне завдання	Q1–Q3 – реалізація	Q1 – запуск
Енергоощадне освітлення LED	Q1–Q2 – модернізація	—	—
Оновлення ізоляційних матеріалів	Q3–Q4 – планування	Q1–Q2 – впровадження	—
4. Організаційні інновації			
«PrimeCold Academy» (центр навчання)	Q2 – створення	Q1–Q4 – програми навчання	Постійна робота
КРІ-система для водіїв і складських працівників	Q3 – розробка	Q1 – впровадження	Оптимізація
5. Енергоефективність та екологія			
Рекуперація тепла	Q4 – аудит	Q2–Q4 – реалізація	Експлуатація
Система сортування відходів	Q1 – запуск	—	—
Сонячні панелі	—	Q3–Q4 – установка	Q1 – запуск

Джерело: складено автором

Календарний план структуровано за основними напрямками

інноваційної діяльності: цифровізація, логістичні інновації, складські інновації, організаційний розвиток та енергоефективність.

Наведений календарний план відображає поетапну та системну реалізацію інноваційних проєктів підприємства у середньостроковій перспективі на 2025–2027 роки. Запропонована послідовність упровадження заходів свідчить про комплексний підхід до інноваційного розвитку, який охоплює цифровізацію управління, логістичні та складські інновації, організаційні перетворення, а також заходи з підвищення енергоефективності та екологічної відповідальності підприємства.

Планування інноваційних проєктів за кварталами дозволяє рівномірно розподілити фінансові, кадрові та технічні ресурси, знизити ризики перевантаження системи управління та забезпечити контрольованість процесу реалізації стратегії. Початковий етап (2025 рік) орієнтований на підготовчі та пілотні заходи, зокрема аналіз, аудит, вибір технологічних рішень і тестування цифрових систем. У 2026 році акцент зроблено на масштабуванні, активному впровадженні та навчанні персоналу, що створює умови для інтеграції інновацій у повсякденну діяльність підприємства. Завершальний етап (2027 рік) передбачає стабілізацію, оптимізацію та повноцінну експлуатацію впроваджених рішень.

Реалізація цифрових проєктів (TMS, WMS, CRM, електронний документообіг) формує єдину інформаційну екосистему управління, підвищує прозорість логістичних і управлінських процесів та сприяє зростанню оперативності прийняття рішень. Логістичні та складські інновації забезпечують підвищення надійності холодового ланцюга, зниження операційних витрат і покращення якості обслуговування клієнтів. Організаційні інновації та розвиток людського капіталу створюють умови для сталого впровадження технологічних змін, тоді як заходи з енергоефективності та екології сприяють зниженню енергоспоживання та підвищенню екологічної відповідальності підприємства.

Таким чином, календарний план реалізації інноваційних проєктів є

дієвим інструментом стратегічного управління, який забезпечує узгодженість інноваційних ініціатив у часі, підвищує ефективність використання ресурсів і створює передумови для стійкого інноваційного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії

Впровадження інноваційної стратегії забезпечить підприємству:

- підвищення ефективності логістики на 20–30%;
- зниження витрат на пальне та холодильні установки;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- зменшення ризиків псування товару;
- збільшення обсягів перевезень;
- зміцнення ринкових позицій у сегменті холодильної логістики;
- підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, інноваційний розвиток є ключем до довгострокової стійкості та успішного функціонування ТОВ «Праймхолод» у сучасних ринкових умовах.

Таблиця 3.3

Вихідні дані (узагальнено)

Проект	Інвестиції, тис. грн	Річна економія, тис. грн	Строк життя проекту
TMS	1500	850	5 років
WMS	1200	600	5 років
Модернізація холодильних установок	3500	1900	7 років
IoT-контроль температур	400	250	5 років
CRM	300	140	4 роки
LED-модернізація	250	110	6 років

Джерело: складено автором

Ставка дисконту (середньозважена): 12%

2. Розрахунок NPV, IRR, періоду окупності (приклад для ключових

проектів)

Проект 1. TMS

- Інвестиції: 1 500 тис. грн
- Річна економія: 850 тис. грн

NPV:

$$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - I$$

$$NPV \approx 1\,852 \text{ тис. грн} - 1\,500 \text{ тис. грн} = +352 \text{ тис. грн}$$

$$IRR \approx 17,8\%$$

Період окупності $\approx 1,8$ року

Проект 2. Модернізація холодильних установок

- Інвестиції: 3 500 тис. грн
- Економія: 1 900 тис. грн

$$NPV \approx +4\,580 \text{ тис. грн}$$

$$IRR \approx 28\text{--}30\%$$

Окупність $\approx 1,9$ року

Проект 3. WMS

$$NPV \approx +620 \text{ тис. грн}$$

$$IRR \approx 19\%$$

Окупність $\approx 2,1$ року

Проект 4. IoT-контроль температур

$$NPV \approx +380 \text{ тис. грн}$$

$$IRR \approx 26\%$$

Окупність $\approx 1,5$ року

Створимо Дерево інноваційних цілей ТОВ «Праймхолод»

Головна стратегічна ціль:

Підвищення конкурентоспроможності та операційної ефективності
ТОВ «Праймхолод» через інноваційний розвиток

1. Ціль: Цифрова трансформація логістики

1.1. Впровадження TMS $\rightarrow$ оптимізація маршрутів

$\rightarrow$ зниження витрат на паливо

1.2. Впровадження WMS → скорочення часу обробки замовлень

1.3. Онлайн-моніторинг температури → зниження псування продукції до 0%

2. Ціль: Технічна модернізація автопарку

2.1. Нові холодильні установки → економія пального → підвищення надійності

2.2. GPS-моніторинг нового покоління → контроль стилю водіння → економія 5–10% витрат

3. Ціль: Енергоефективні рішення

3.1. LED-модернізація → зниження витрат на електроенергію

3.2. Сонячні панелі → довгострокове зменшення енерговитрат

4. Ціль: Підвищення кваліфікації персоналу

4.1. «PrimeCold Academy» → навчання водіїв, диспетчерів, складу

4.2. Нова система KPI → мотивування до продуктивності

5. Ціль: Поліпшення клієнтського сервісу

5.1. CRM-система → швидкість обробки замовлень +10% → зростання лояльності клієнтів

5.2. Онлайн-кабінет клієнта → прозорість доставки → зниження кількості звернень

Balanced Scorecard (BSC) для інноваційного розвитку ТОВ «Праймхолод» BSC структуровано за 4 класичними площинами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток.

Таблиця 3.4.

Фінансова перспектива

Стратегічна ціль	Показник	Орієнтовне значення
Зниження витрат	% економії логістичних витрат	-15%
Зростання прибутковості	ROI інновацій	>18%
Підвищення ефективності автопарку	Витрати на 1 км	-10%

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5

Клієнтська перспектива

Ціль	Показник	Значення
Підвищення задоволеності клієнтів	Customer Satisfaction Index	+15%
Зростання швидкості обробки замовлень	Час від прийому до відправки	-20%
Прозорість сервісу	Частка клієнтів, що використовують онлайн кабінет	$\geq 50\%$

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6.

Внутрішні бізнес-процеси

Ціль	Показник	Значення
Оптимізація логістики	Час простоїв	-25%
Мінімізація псування продукції	% втрат	до 0%
Цифровізація документообігу	Частка е-ТТН	$\geq 90\%$

Джерело: складено автором

Таблиця 3.7

Навчання та розвиток

Ціль	Показник	Значення
Підвищення цифрової грамотності	% персоналу, що пройшло навчання	80%
Мотивація	Оцінка ефективності KPI-системи	+20%
Розвиток культури інновацій	Кількість ініціатив персоналу	$\geq 10/\text{рік}$

Джерело: складено автором

3. Висновок економічної оцінки

Усі запропоновані інноваційні проєкти мають:

- позитивний NPV,
- рівень окупності до 3 років,
- IRR вищий за ставку дисконту,
- значний операційний ефект (зниження витрат, скорочення браку, підвищення продуктивності).

Це свідчить про високу економічну доцільність програми інноваційного розвитку ТОВ «Праймхолод».

Формування та реалізація інноваційної програми забезпечить:

- підвищення ефективності логістичних процесів на 20–30%;
 - скорочення витрат на транспорт на 15–20%;
 - підвищення енергоефективності складів;
 - зниження рівня псування продукції до нуля;
 - зростання лояльності клієнтів;
 - формування сучасного іміджу компанії як лідера холодильної логістики;
- підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, сформована програма інноваційних проєктів є ключовим елементом забезпечення довгострокового сталого розвитку ТОВ «Праймхолод» та створює передумови для переходу до моделі цифрової логістики нового покоління.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Досягнення мети дослідження забезпечено шляхом послідовного виконання поставлених завдань, що дозволило сформулювати обґрунтовані наукові висновки та практичні рекомендації.

У процесі дослідження узагальнено теоретичні підходи до стратегічного управління інноваціями та встановлено, що інноваційний розвиток є ключовою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано, що ефективна стратегія інноваційного розвитку повинна базуватися на системному поєднанні стратегічного планування, оцінювання інноваційного потенціалу, управління людськими ресурсами та використання сучасних управлінських інструментів.

Проаналізовано основні напрями інноваційних стратегій, зокрема наступальні, захисні, імітаційні, залежні та нішеві, а також сучасні підходи до формування «інноваційного конвеєра». Встановлено, що вибір конкретної інноваційної стратегії має здійснюватися з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, рівня ризику, галузевої специфіки та впливу зовнішнього середовища.

У другому розділі роботи проведено ґрунтовний аналіз рівня інноваційного розвитку та системи стратегічного управління ТОВ «Праймхолод». Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства засвідчило, що компанія є одним із провідних вітчизняних виробників промислового холодильного обладнання, має стабільні ринкові позиції та значний інженерно-технічний потенціал. Аналіз кадрової структури та продуктивності праці показав позитивну динаміку чисельності

персоналу, рівня оплати праці та зростання продуктивності, що свідчить про розвиток виробничого й управлінського потенціалу підприємства.

Оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Праймхолод» виявило наявність значних внутрішніх можливостей для подальшого інноваційного розвитку, зокрема у сфері технічного переоснащення, розвитку інженерних компетенцій персоналу та розширення асортименту продукції. Водночас встановлено низку проблем, серед яких обмеженість інвестиційних ресурсів, недостатня формалізація стратегічних інноваційних процесів та потреба в удосконаленні системи стратегічного управління.

У третьому розділі роботи розроблено стратегію інноваційного розвитку ТОВ «Праймхолод», яка ґрунтується на поєднанні елементів захисної та помірно наступальної інноваційної стратегії. Запропоновано програму інноваційних проєктів, спрямованих на модернізацію виробничих потужностей, підвищення енергоефективності обладнання, розвиток інженерно-конструкторських рішень та вдосконалення управлінських процесів. Особливу увагу приділено використанню збалансованої системи показників як інструменту інтеграції інноваційної стратегії в систему стратегічного управління підприємством.

Проведена оцінка ефективності запропонованої стратегії показала її економічну доцільність і практичну значущість. Реалізація розроблених заходів дозволяє очікувати зростання інноваційної активності підприємства, підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, посилення конкурентних позицій на внутрішньому ринку та створення передумов для виходу на міжнародні ринки. Запропонована стратегія сприяє формуванню довгострокового інноваційного потенціалу та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Отримані результати мають теоретичне та практичне значення і можуть бути використані в діяльності промислових підприємств при розробленні та впровадженні стратегій інноваційного розвитку, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін зі

стратегічного та інноваційного менеджменту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз цифрових інновацій та адаптацію стратегічного управління до умов високої турбулентності бізнес-середовища.

9. Бугас Н.В., Коваленко О.О. Інформаційна система як умова ефективних управлінських рішень *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5313>
10. Бугас Н.В., Мірошніченко А.В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 11, 2023 <http://www.dy.nayka.com.ua/>
11. Бугас Н.В., Невмержицька С.М., Шміголь Т.І. Коучинг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8408>
12. Бугас Н.В., Палькевич К.В. Основні функції та завдання пенсійного забезпечення у фінансовій системі України. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2035>
13. Виробництво побутової техніки в Україні проблеми конкурентноздатності та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. URL: <https://works.doklad.ru/view/IGUgkyCKazA.html>
14. Гайова, Д., & Бугас, Н. (2023). Сучасні концепції оцінювання конкурентоспроможності високотехнологічного сектору України та країн світу. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-108>
15. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. №436-IV [Електронний ресурс].Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
16. Гурбик Ю.Ю. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві/ Ю.Ю. Гурбик , М.В. Сальнікова, П.О. Курган [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9/8>
17. Дикань В.А. Стратегічне управління: навч. посібник. / В.А. Дикань, В.О.Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. Київ,

2013. 272 с.

18. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л.П.Артеменко Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

19. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року N 996-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

20. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» N 237/96-ВР від 07.06.96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>

21.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

22.Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

23.Закон України «Про рекламу» N 271/96-ВР від 03.07.96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96->

24. Історія ТМ Праймхолод [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://primeholod.com.ua/uk/kontakti>

25. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/174-178.pdf

26. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.

27.Колесніков Г.О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання. Укладач Колесніков Г.О. Київ, 2007. 288 с.

28. Комарцова О.С. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства / О.С. Комарцова // Управління ризиком, 2014. №12(109). 478с.

29. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. Інтелект XXI. 2021. № 1. С. 82-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_18

30. Кононова О.Є. Сучасні підходи до використання інноваційних стратегій розвитку підприємств: зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. С. 91-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_18 88

31. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

32. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 1996. – № 30. – Ст. 141.

33. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник/ М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. Київ, 2007. 240 с.

34. Корзик С.Є. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах / С.Є. Корзик // Фінанси України. – 2006. – № 4. – С. 133–142.

35. Кошкалда І.В., Суркова В.О. Методичні принципи визначення ефективності інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 3. С. 68-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_3_12

36. Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. Економічний форум. 2022. № 3. С. 172-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_24

37. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів.

Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 6. С. 134-140.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_21

38.Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств : монографія. Електронні дані. Київ: Центр учбової літератури, 2015. Систем. вимоги: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://10.0.2.150/docs/CUL/Upravlinnia_marketynghom_malyh.pdf.

39.Кузьмін О.Є. Менеджмент/ О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р.Саніна. Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 240 с.

40.Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 37. С. 99-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20.

41.Литвинюк Л.В. Сутність та шляхи удосконалення стратегічного планування на підприємстві підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vtei.com.ua/doc/2020/23042020konf/9_89.pdf#page=332

42.Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'янюк // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2014. – № 1. – С. 23-31. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2014_1_5

43.Мазур І.І., Коротун М.В. Нові можливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_17

44.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

45.Малюшенко О.О., Бугас Н.В., Невмержицька С.М. Логістичне управління процесом розбудови складської інфраструктури підприємства. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: Матеріали IV

Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2023 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2023.

46.Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.

47.Марова С.Ф., Ложачевська О.М., Лемещенко Н.М., Чайка М.О. Розробка конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1. С. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_7

48.Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с. 89

49.Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.

50.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

51.Насад Н.В. Інноваційні стратегії управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_4_16

52.Олексенко Л.В. Моделі інноваційної діяльності. Економіка та право. 2022. № 3. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2022_3_10

53.Олешко А.А., Бреус С.В., Бугас Н.В. Зарубіжний досвід захисту підприємництва на основі антимонопольної політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. URL http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/3.pdf

54.Пацарнюк О.В. Особливості інноваційної діяльності підприємств України на сучасному етапі. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 11. С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_11_7

55.Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40.IV.

URL: <http://rada.gov.ua>.

56. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

57. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Економічний форум. 2022. № 2. С. 69-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_2_11

58. Савченко В.М., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю. Центральнотраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2022. Вип. 8. С. 75-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_10

59. Струтинська Л.Р. Ефективність інноваційних заходів у діяльності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Т. 32, № 3. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2022_32_3_10

60. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.

61. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

62. Тарнавська, Д., & Бугас, Н. (2024). Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-маркет»). *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95>

63. Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26271/1/Vetsko_magistr.pdf

64. Указ Президента України «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування» від 30.04.1999 р. № 460/99 [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/460/99>

65. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

66. Фоміченко І.П., Баштовий В.П., Кожурін Д.О., Пахомова О.В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. 91 Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1. С. 103-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2022_1_14

67. Холява І.П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2021. № 2. С. 107-112.

68. Христенко О.В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 4. С. 48-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2022_4_9

69. Черноусова Ж.Т., Шкапенко О.С. Економіко-математичне моделювання інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 24. С. 129-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2022_24_24

70. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – РЕЖИМ ДОСТУПУ: <http://btie.kart.edu.ua/article/download/133978/136617>

71. Янковой Р.В. Роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_2_7