ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Економіко-гуманітарний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету)
Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
Попова О.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

"____"_____2024 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Формування стратегії управління інноваційною діяльністю підприємств електротехнічної галузі

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МБАм-23
Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)
Бєлянська Лілія Євгенівна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Мізіна О.В., доц., к.е.н,. доц. кафедри УФЕБ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕПР, к.е.н., доц.Фоміна О. О _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ , к.е.н., доц. Ляшок Н.Ю. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Дрогобич – 2024 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет **економіко-гуманітарний** _____
Кафедра **управління і фінансово-економічної безпеки**_____
Освітній ступінь **магістр**_____
Напрям підготовки (спеціальність)___073 Менеджмент_____
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
_____ /Попова О.Ю./
"___"_____2024 року

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бєлянська Лілія Євгенівна
(прізвище, ім'я , по батькові)

1. Тема роботи __ Формування стратегії управління інноваційною діяльністю підприємств електротехнічної галузі_____
керівник роботи ___к.е.н., доцент Мізіна Олена Вікторівна _____
(прізвище, ім'я , по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від „20" вересня 2024 р. № 450
2. Строк подання студентом роботи __10 грудня 2024 р._____
3. Вихідні дані до роботи _ фінансові показники діяльності ТОВ «Каблекс-Україна», інформація періодичних та статистичних джерел_____
_____
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) __1. Теоретичні основи інноваційної діяльності підприємств електротехнічної галузі 2. Діагностика виробничо-господарської та інноваційної діяльності ТОВ «Каблекс-Україна» 3. Розробка стратегії управління інноваційною діяльністю підприємств електротехнічної галузі _____
_____
5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) _____
_роздавальний матеріал_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	26.11.2024	28.11.2024
Розділ 1	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	20.09.2024	15.10.2024
Розділ 2	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	16.10.2024	05.11.2024
Розділ 3	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	06.11.2024	25.11.2024
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	29.11.2024	30.11.2024
Нормоконтроль	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	11.12.2024	14.12.2024

7. Дата видачі завдання _29 вересня 2023 р._____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи інноваційної діяльності підприємств електротехнічної галузі	20.09.2024 – 15.10.2024	
2	Діагностика виробничо-господарської та інноваційної діяльності ТОВ «Каблекс-Україна»	16.10.2024 - 05.11.2024	
3	Розробка стратегії управління інноваційною діяльністю підприємств електротехнічної галузі	06.11.2024 - 25.11.2024	
4	Висновки за роботою, вступ	26.11.2024 – 30.11.2024	
5	Оформлення роботи	01.12.2024 - 10.12.2024	

Студент _____ __**Бєлянська Л.Є.**__
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Мізіна О.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Белянська Л. Є. Формування стартегії управління інноваційною діяльністю підприємств електротехнічної галузі / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент (спеціалізація «Бізнес-адміністрування). – ДВНЗ ДонНТУ, Дрогобич, 2024.

Магістерська дипломна робота присвячена стратегіям розвитку інноваціної діяльності підприємств електротехнічної галузі. Розглянуто сутність поняття інновація та інноваційна діяльність, проаналізовано особливості інновацій в електротехнічній галузі, а також існуючі теорії і підходи до управління інноваціями на підприємствах. Надано загальну характеристику підприємству електротехнічної галузі ТОВ «Каблекс-Україна» та діагностку його виробничо-господарської діяльності, здійснено оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Каблекс-Україна». Запропоновано стратегію управління інноваційною діяльністю підприємтсва електротехнічної галузі.

Ключові слова: інновація, інноваійна діяльність, електротехнічна галузь, кабельна продукція, стратегія розвитку, соціальне підприємництво.

Список публікацій здобувача

1. Mizina O., Belyanskaya L. Vectors of the development of innovative activities of domestic enterprises in modern conditions // Modern challenges and achievements of the scientific community of the 21st century: матеріали XLIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Нарва, Естонія, 16-18 жовтня 2024 р. International Scientific Unity, P. 91-95.
2. Mizina O., Belyanskaya L. Strategic directions of innovative activities of electrical industry enterprises. // New Horizons in Scientific Research: Challenges and Solutions: матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, м. Марсель, Франція, 21-23 жовтня 2024 р. European Open Science Space, 2024. P. 87-92.

SUMMARY

Belyanska L. E. Formation of a strategy for managing the innovative activities of enterprises in the electrical engineering industry / Final qualification work for obtaining the degree of "Master" in the specialty 073 Management (specialization "Business Administration"). - State Higher Educational Institution of Donetsk National Technical University, Drohobych, 2024.

The master's thesis is devoted to strategies for developing innovative activities of enterprises in the electrical engineering industry. The essence of the concept of innovation and innovative activities is considered, the features of innovations in the electrical engineering industry are analyzed, as well as existing theories and approaches to innovation management at enterprises. A general characteristic of the enterprise in the electrical engineering industry, LLC "Kablex-Ukraine", and a diagnosis of its production and economic activities are provided, and the innovative potential of LLC "Kablex-Ukraine" is assessed. A strategy for managing the innovative activities of enterprises in the electrical engineering industry is proposed.

Keywords: innovation, innovative activity, electrical industry, cable products, development strategy, social entrepreneurship.

List of publications of the applicant

1. Mizina O., Belyanskaya L. Vectors of the development of innovative activities of domestic enterprises in modern conditions // Modern challenges and achievements of the scientific community of the 21st century: materials of the XLII International Scientific and Practical Conference, Narva, Estonia, October 16-18, 2024. International Scientific Unity, P. 91-95.
2. Mizina O., Belyanskaya L. Strategic directions of innovative activities of electrical industry enterprises. // New Horizons in Scientific Research: Challenges and Solutions: materials of the 1 International Scientific and Practical Conference, Marseille, France, October 21-23, 2024. European Open Science Space, 2024. P. 87-92.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ ……..... 11
1.1 Поняття та сутність інновацій та інноваційної діяльності…….. 11
1.2 Особливості інновацій в електротехнічній галузі…… 20
1.3 Теорії та підходи до управління інноваціями на підприємствах…. 27
Висновки за розділом 1 ……....…… 35
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАБЛЕКС-УКРАЇНА»…….. 37
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Каблекс-Україна»…….. 37
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Каблекс-Україна» ……..…….. 48
2.3 Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Каблекс-Україна»…… 58
Висновки за розділом 2 …….. 71
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ…….. 72
3.1 Підходи до формування стратегії інноваційної діяльності підприємства електротехнічної галузі……..……. 72
3.2 Модель стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства електротехнічної галузі…… 80
3.3 Рекомендації щодо реалізації стратегії інноваційної діяльності.. 93
Висновки за розділом 3……...….. 106
ВИСНОВКИ……..... 109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 116
Додаток А Заява …….…… 122
Додаток Б Обліково-фінансова звітність підприємства ……..... 123

ВСТУП

Постановка проблеми. Інноваційна діяльність для підприємств електротехнічної галузі – це комплекс заходів, спрямованих на розробку та впровадження новітніх технологій, продуктів і виробничих процесів, що підвищують конкурентоспроможність, ефективність та якість продукції. Вона включає створення інноваційних рішень, автоматизацію виробництва, інтеграцію цифрових технологій, розвиток науково-дослідних робіт, розширення ринків збуту та співпрацю з науковими установами. Основне значення такої діяльності полягає у забезпеченні адаптації до глобальних викликів, зміцненні ринкових позицій та довгостроковій стійкості бізнесу в умовах динамічних технологічних змін.

Інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності електротехнічної галузі, дозволяючи підприємствам створювати високотехнологічні продукти, підвищувати ефективність виробничих процесів, впроваджувати екологічні та енергоефективні рішення, а також адаптуватися до сучасних вимог цифровізації. Завдяки інноваціям компанії можуть швидко реагувати на зміни ринку, знижувати витрати, розширювати асортимент і виходити на нові сегменти. Це сприяє не лише збереженню позицій на внутрішньому та глобальному ринках, а й формуванню стійкої основи для подальшого розвитку галузі.

Аспекти інноваційної діяльності та її вплив на економічний розвиток держави досліджували численні зарубіжні вчені, серед яких варто виділити роботи Ф. Агійона, М. Кондратьєва, Я. Куки, Р. Солоу, Б. Твісса та Й. Шумпетера. Українські науковці також приділяють значну увагу цій тематиці. Серед них варто зазначити О. Амошу, Б. Буркинського, Я. Жаліло, В. Захарченка, С. Ілляшенка, М. Крупку, О. Лапко, Б. Малицького, Ж. Поплавську, Л. Федулову, З. Юринець та інших. Особливе значення мають дослідження, присвячені аналізу інноваційної активності України в контексті міжнародних рейтингів, які проводили О. Левківський, А. Козлов, Т. Писаренко, Т. Кваша, Л. Рожкова, О. Коваленко та інші. Зважаючи на

динамічний характер інноваційних процесів, постає необхідність у постійному оновленні даних про їхній стан на конкретний момент, щоб забезпечити обґрунтованість управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку.

Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлений її актуальністю для малих підприємств електротехнічної галузі, особливо з урахуванням стратегій розвитку інноваційної активності в сучаних мінливих умовах.

Мета роботи – розвиток теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування стратегій управління інноваційною діяльнстію підприємств електротехнічної галузі.

Об'єкт дослідження – інноваційна діяльність підприємств електротехнічної галузі.

Предмет дослідження – стратегії управління та їх вплив на ефективність інноваційної діяльності.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- визначено поняття та сутність інновацій та інноваціної діяльності;
- надано характеристику інноваціям в електротехнічній галузі промисловості;
- проаналізовано теорії і підходи до управління інноваціями на підприємствах;
- надано загальну характеристику підприємству електротехнічної галузі промисловості ТОВ «Каблекс-Україна»;
- здійснено оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Каблекс-Україна»;
- здійснено оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Каблекс-Україна»;
- запропоновано основні підходи до формування стратегії інноваційної діяльності підприємства електротехнічної галузі;
- сформовано модель стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства електротехнічної галузі;
- запропоновано рекомендації щодо реалізації стратегії інноваційної діяльності.

У рамках дослідження було застосовано комплекс методичних підходів та наукових методів, що включають загальні принципи наукового пізнання, теоретичні основи, принципи та правила діалектичної логіки, а також концептуальні положення, розроблені провідними експертами в галузі управління персоналом. Для обґрунтування висновків використовувалися різноманітні джерела, серед яких монографії, періодичні видання, економічна література, роботи вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані та засновницька документація.

Для досягнення поставлених завдань застосовувалися такі методи дослідження: абстрактно-логічний, метод теоретичного узагальнення, системний аналіз, методи аналізу та синтезу, економіко-статистичний аналіз. Зокрема, структурно-логічний підхід та методи системного аналізу були використані для дослідження сутності інноваційних процесів і діяльності. Оцінювання фінансового стану здійснювалося за допомогою методів фінансово-економічного аналізу, а для визначення інноваційного потенціалу підприємств застосовувалися методи економічного аналізу.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань, 2 додатків. Робота містить 18 рисунків і 25 таблиць.

Перший розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено визначеню поняття та сутність інновацій та інноваціної діяльності; характеристиці інноваціям в електротехнічній галузі промисловості та аналізу теорій і підходів до управління інноваціями на підприємствах. В другому розділі надано загальну характеристику підприємству електротехнічної галузі промисловості ТОВ «Каблекс-Україна», оцінено її фінансово-господарську діяльність, здійснено оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Каблекс-Україна». В третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано основні підходи до формування стратегії інноваційної діяльності підприємства електротехнічної галузі, сформовано модель стратегічного

управління інноваційною діяльністю підприємства електротехнічної галузі, запропоновано рекомендації щодо реалізації стратегії інноваційної діяльності.

Результати роботи опубліковані у збірках конференцій: XLIII Міжнародної науково-практичної конференції «Modern challenges and achievements of the scientific community of the 21st century», м. Нарва, Естонія, 16-18 жовтня 2024 р.1 Міжнародної науково-практичної конференції «New Horizons in Scientific Research: Challenges and Solutions», м. Марсель, Франція, 21-23 жовтня 2024 р.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ

1.1 Поняття та сутність інновацій та інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність - це галузь економічного розвитку, яка особливо гостро відчула на собі вплив кризових процесів. В умовах, коли централізоване фінансування інновацій значно скоротилося, основна частка інвестицій у нові технології та розвиток стає непослідовною та орієнтованою на досягнення короткострокових результатів, що обмежує перспективи для стратегічного зростання підприємств. Це призводить до того, що поточний стан інноваційної діяльності втрачає системність і організованість, оскільки інвестори обирають рішення, спрямовані переважно на негайний прибуток.

Для відновлення економіки та її сталого розвитку необхідно створити сприятливе середовище для активного інноваційно-інвестиційного розвитку, оновлення виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності на основі новітніх технологій. Інноваційна діяльність відіграє ключову роль у всіх сферах економіки, виступаючи як основа модернізації та підвищення ефективності підприємств [1, 2, 3].

Проте, попри високий рівень зацікавленості у інноваціях, відсутність цілісної теорії інноваційного розвитку ускладнює систематизацію знань і досліджень у цій сфері. Термін «інновація» продовжує трактуватися по-різному, що ускладнює стандартизацію управлінських рішень та досліджень. Для успішного розвитку інноваційного потенціалу як на рівні окремих підприємств, так і в масштабах національної економіки, важливо здійснити комплексний аналіз теорій інноваційного розвитку та сформувати єдину концептуальну базу, яка дозволить точно визначити основні принципи та методи інноваційної діяльності [2, 4].

Дослідження природи інновацій у межах теорії інноваційного розвитку дозволяє врахувати ключові характеристики цього явища, охопити основні конкурентні чинники та простежити історичне формування поняття «інновації». Це створює можливість обґрунтувати сутнісні риси інновацій як економічної категорії та розкрити їх вплив на розвиток підприємств.

Сучасна економічна наука вже визначила необхідність активної інноваційної діяльності, загалом окреслила суть інновацій і виокремила базові підходи до управління ними. Однак поняття «інновація» все ще потребує подальшого уточнення та деталізації для більш ефективного використання у практиці підприємств, особливо в умовах динамічних ринкових змін.

Поняття «інновація» має кілька тлумачень у науковій літературі. Деякі дослідники визначають інновацію як кінцевий результат — новий продукт, ідею чи практику, що раніше не використовувались і вводяться як новизна для ринку або підприємства [5]. Інші науковці акцентують увагу на інновації як процесі, що включає генерацію, ухвалення та втілення нових ідей, продуктів або послуг, які створюють додаткову цінність [6]. Через це слід розмежувати «інновацію» як об’єкт впровадження та «інноваційний процес» як послідовність дій, спрямованих на реалізацію нововведення.

Часто поняття «інновація» та «нововведення» використовуються як синоніми, однак існує певна різниця між ними. «Нововведення» зазвичай стосується конкретного продукту, технології або методу, що запроваджується на підприємстві, тоді як «інновація» охоплює цілеспрямовану діяльність з розробки, адаптації та масштабування нововведення [7, 8]. Таким чином, нововведення є компонентом інноваційної діяльності, але не дорівнює їй повністю.

Дискусії тривають і щодо критеріїв новизни: чи обов’язково інновація повинна бути абсолютно новою для всієї галузі, чи може вона бути новою лише для конкретного підприємства або ринку. Деякі вчені вважають, що інновацією є будь-

яке впровадження, яке сприяє покращенню процесів або продукції для певного суб’єкта, навіть якщо це рішення вже використовувалося в інших галузях [9].

Для підприємства, інновацією може вважатися будь-яке вдосконалення, яке підвищує його ефективність чи конкурентоспроможність, навіть якщо воно не є абсолютно новим для ринку загалом.

Поки окреме підприємство або інноватор працюють над удосконаленням вже відомих технологій чи послуг, важко визначити, чи перетвориться їхня діяльність на повноцінну інновацію. Лише з часом, коли новий підхід або продукт стане частиною загальноприйнятої теорії та буде впроваджений у широкій практиці, можна оцінити його інноваційний статус. Таким чином, інновація набуває свого значення не в момент створення, а після підтвердження її ефективності та прийняття на ринку чи у виробничій практиці.

Поняття «інновація» має різні трактування, залежно від аспектів, які підкреслюють дослідники. Наприклад, інновації можуть розрізнятися за масштабом (глобальні або локальні), стадіями життєвого циклу, чи етапами впровадження. Різні автори, включно з Б. Твістом, Ф. Ніксоном, Б. Санто та Й. Шумпетером, інтерпретують інновацію відповідно до сфери своїх досліджень.

Б. Твіст описує інновацію як процес надання економічної цінності винаходу чи ідеї. Ф. Ніксон розглядає її як комплекс заходів, що сприяє появі нових чи вдосконалених процесів і продуктів на ринку, тоді як Б. Санто визначає інновацію як соціально-технічно-економічний процес, який, через використання ідей та винаходів, сприяє створенню продукції з поліпшеними властивостями, що потенційно приносить додатковий дохід. Й. Шумпетер підходить до цього поняття через призму економічного розвитку, визначаючи інновацію як нове поєднання факторів виробництва, спрямоване на динаміку економічного зростання, що підтримується підприємницьким духом [9,10].

Відповідно до Міжнародних стандартів у статистиці науки, техніки та інновацій, інновація є кінцевим результатом інноваційної діяльності, втіленим у

вигляді нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу чи методу надання послуг. Усі ці визначення об'єднує спільна характеристика — прагнення до якісних змін. Зокрема, український науковець М. Крупка описує інновацію як нововведення, що приносить якісні зміни у виробництві з метою досягнення соціально-економічного ефекту [11].

Інновації можна визначити як трансформації, які підприємства впроваджують у свої бізнес-процеси, спрямовані на підвищення конкурентоздатності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. А. Турило та О. Зінченко наголошують, що в умовах сучасного розвитку інноваційна діяльність є ключовим фактором сталого зростання та забезпечення конкурентних переваг компаній, адже саме завдяки інноваціям організації можуть ефективніше вирішувати соціально-економічні виклики. Ю. Каракай визначає інновації як будь-які нові рішення або зміни, які суб’єкт господарювання інтегрує у свої процеси з метою покращення ринкових позицій [13].

Науковці виділяють різні аспекти інновацій. М. Денисенко та Я. Шаблін наголошують на тому, що інновації є ключовим елементом успішного функціонування підприємства і можуть істотно впливати на його прибутковість. М. Пашута вбачає в інноваціях промислового сектора важливий ресурс для підвищення економічної ефективності, оскільки промислова інновація проходить цикл від ідеї до комерціалізації нових технологій або продуктів. О. Крисальний підходить до інновацій як до накопичення нових знань, що матеріалізуються в ефективних і ресурсозберігаючих технологіях та формах організації, які забезпечують економічні й соціальні вигоди [13].

Й. Шумпетер виокремив кілька видів інноваційних змін: застосування нової техніки та технологій, створення продуктів з новими характеристиками, використання нових видів сировини, оптимізація організаційних процесів, а також вихід на нові ринки збуту. Це розмаїття підходів дозволяє трактувати інновацію як зміну, процес або результат залежно від контексту і кінцевої мети [14].

Таким чином, інновації можна розуміти як безперервний процес впровадження змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, збільшення ефективності та досягнення соціально-економічного ефекту.

Х. Фрімен запропонував концепцію «технологічної системи», яка охоплює сукупність інновацій, що ґрунтуються на спільній технологічній основі і мають значний вплив не тільки на суміжні, але й на віддалені галузі економіки. Крім того, він визначив поняття «технологічної революції» як зміну техніко-економічної парадигми, поширення якої співвідноситься з довгими хвилями економічних циклів. У цьому контексті інноваційна хвиля розвивається через дві послідовні фази — хвилю винаходів та хвилю їх практичного втілення. Ці фази поступово наближаються, зменшуючи розрив між винаходом і його реалізацією, що є характерною ознакою зрілої інноваційної хвилі.

Дослідження Г. Менша вказує на стабільний інтервал приблизно в 55 років між піками основних інноваційних хвиль, що корелює з концепцією кондратьєвських довгих економічних циклів, де періоди економічного зростання змінюються фазами спаду. Однак з огляду на сучасні тенденції у сфері науки і технологій, багато дослідників припускають скорочення цих циклів до 35–40 років, що вказує на прискорення технологічного прогресу і швидше оновлення економічних структур.

Життєвий цикл інновації можна умовно розділити на кілька ключових етапів:

- виникнення інновації: етап, на якому ідея виникає як відповідь на конкретні потреби ринку;
- впровадження та освоєння: на цьому етапі новація інтегрується в ринок, адаптуючись до його вимог;
- комерційне використання: період активного застосування інновації, що охоплює фази зростання та зрілості, коли інновація приносить максимальний прибуток;

- занепад: зменшення ефективності інновації внаслідок вичерпання її потенціалу і появи нових технологій або продуктів, що витісняють її з ринку.

Процес створення нової техніки і її комерціалізація складається з двох основних стадій: розробка і введення в експлуатацію новації. Це розмежування дозволяє краще зрозуміти етапи життєвого циклу, які не завжди чітко визначають момент, коли нововведення перетворюється на комерційний продукт.

Таким чином, для чіткішого розуміння життєвого циклу інновації доцільно враховувати зазначені етапи, які дозволяють послідовно розглядати її розвиток від задуму до занепаду на ринку. Виходячи з цього, правильніше було б подати життєвий цикл інновації, як зображено на рисунку 1.1.

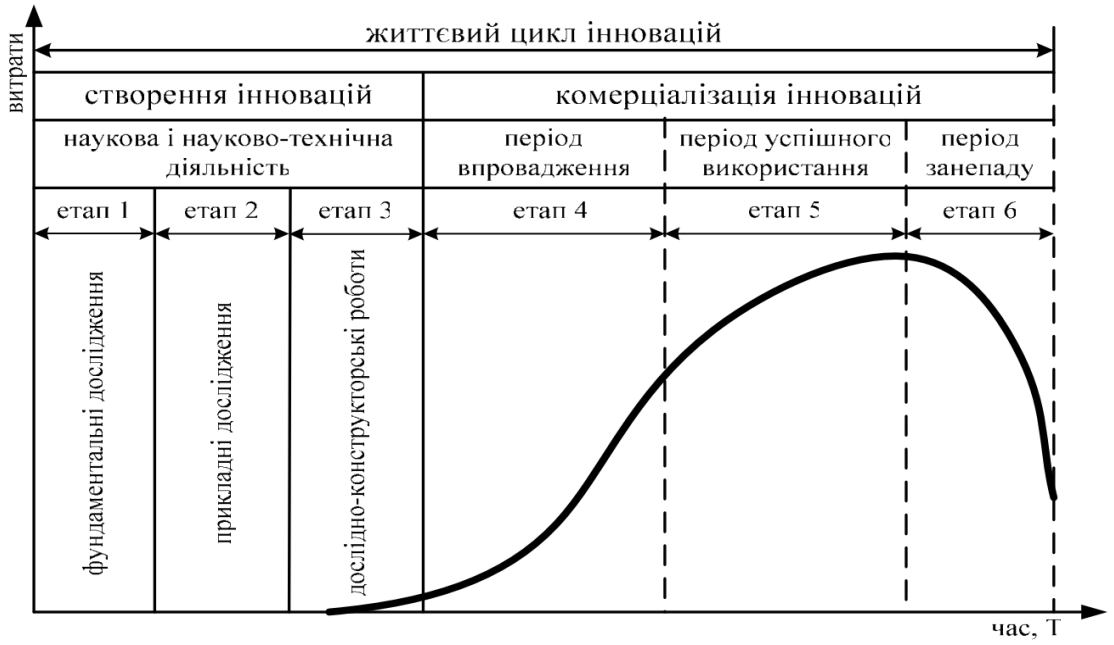

Рисунок 1.1 - Періодизація життєвого циклу інноваційного процесу

Інноваційна діяльність підприємств відіграє ключову роль у розвитку виробничих процесів, оскільки впровадження нововведень сприяє максимальному прогресивному впливу на економічну діяльність. Ця діяльність нерозривно пов'язана з інноваційним процесом, однак у світовій економічній науці не існує

єдиного загальноприйнятого визначення термінів «інноваційна діяльність» і «інноваційний процес». Це зумовлено їхнім динамічним розвитком і постійним доповненням новими аспектами, які враховують специфіку економічного контексту окремих країн.

Інноваційна діяльність підприємств має тісний зв'язок із загальним функціонуванням національної економіки, що вимагає її узгодження з чинною законодавчою базою та нормативно-правовими актами. У правовому полі України інноваційна діяльність регулюється низкою нормативних документів, зокрема: Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [13]; Законом України «Про інвестиційну діяльність» [14]; Законом України «Про інноваційну діяльність» [15]. Крім того, вона підпорядковується актам, що регулюють внутрішньоекономічні відносини (у підприємницькій, фінансовій, науково-технічній, інформаційній та інших сферах), а також актам, що визначають зовнішньоекономічні відносини та аспекти іноземного інвестування.

У таблиці 1.1 представлені визначення поняття «інноваційна діяльність» з різних джерел.

Таблиця 1.1 - Трактування дефініції «інноваційна діяльність» в працях різних науковців

Автор, джерело	Визначення
1	2
Закон України «Про інвестиційну діяльність», [14]	Розробка та впровадження інноваційних технічних і технологічних рішень; формування та розвиток прогресивних міжгалузевих структурних змін; здійснення довгострокових науково-технічних проєктів із тривалими строками повернення інвестицій; забезпечення фінансування фундаментальних досліджень для сприяння якісним перетворенням у системі продуктивних сил; створення та впровадження ресурсозберігаючих технологій, спрямованих на покращення соціальних умов і екологічного стану

Продовження табл. 1.1

1	2
Закон України «Про інноваційну діяльність», [15]	Діяльність, спрямована на впровадження та комерційне використання результатів наукових досліджень і розробок, що забезпечує створення та просування на ринок інноваційних і конкурентоспроможних товарів і послуг
Господарський кодекс України, [16]	Економічна активність суб'єктів господарювання, спрямована на реалізацію інвестиційних проектів, що мають на меті виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалим періодом окупності витрат, а також впровадження інноваційних науково-технічних розробок у виробничі процеси та інші сфери суспільної діяльності
О. Тарасова, [17]	Сукупність практичних заходів, орієнтованих на застосування науково-технічних досягнень з метою створення нових або вдосконалення наявних виробів, технологій, управлінських методів тощо
О.М. Файчук, О.В. Файчук, [18]	Діяльність, спрямована на модернізацію наявних ресурсів, розробку та впровадження новітніх конкурентоспроможних продуктів (товарів, технологій чи методів виробництва) з метою ефективнішого задоволення суспільних потреб, включаючи підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та зменшення її собівартості
О.В. Чумак, [19]	Процес, що спрямований на створення якісно нового продукту або явища, яке вирізняється унікальністю, оригінальністю та не має попередніх аналогів у природі чи суспільстві
П.Коюда, І.Шейко, [20]	Діяльність, спрямована на створення, впровадження та комерціалізацію результатів науково-технічних досліджень і технологічних розробок, з метою забезпечення інноваційного процесу. Цей процес охоплює виробництво продукції, розширення асортименту, впровадження передових технологій, вдосконалення управлінських практик і створення конкурентоспроможних товарів, робіт чи послуг, орієнтованих на досягнення економічної вигоди
Т.Близнюк [21]	Складна динамічна система, що базується на впровадженні результатів завершених науково-технологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технологічних досягнень, яка функціонує під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів на різних рівнях, з метою задоволення змінного індивідуального попиту та потреб суспільства в конкурентоспроможній продукції

Продовження табл. 1.1

1	2
О. Шпикуляк [22]	Вид діяльності, ґрунтуючись на результатах наукових досліджень, забезпечує розробку принципово нової продукції або послуг, що призводить до виникнення інноваційних рішень, які раніше не існували
В. Коюда, Л. Лисенко [23]	Системний процес, орієнтований на проведення наукових досліджень, розробку або залучення інновацій, їх впровадження та комерціалізацію з метою досягнення економічних та/або інших результатів, підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення її сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі [14-23]

Згідно з рекомендаціями посібника OSLO, інноваційна діяльність включає широкий спектр дій наукового, технологічного, організаційного, фінансового та комерційного характеру, метою яких є реалізація інноваційних ідей або їх практичне впровадження [24].

Деякі дослідники визначають інноваційну діяльність як процес, спрямований на застосування та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що забезпечує оновлення асортименту, покращення якості продукції (товарів чи послуг), а також вдосконалення технологій виробництва з подальшим впровадженням і ефективним використанням на внутрішньому і міжнародному ринках [25].

Отже, інноваційна діяльність трактується як сукупність взаємопов’язаних наукових, технічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які разом забезпечують реалізацію інноваційних рішень.

Інноваційна діяльність являє собою процес створення та впровадження нових або вдосконалених продуктів, технологій чи рішень, що стають доступними для ринку або практичного застосування завдяки результатам наукових і технічних досліджень. Вона охоплює не лише етапи розробки інноваційних продуктів, але й

всі пов'язані з цим дослідження, що можуть сприяти модернізації та підвищенню ефективності виробництва [26].

Різноманітні підходи до визначення поняття «інноваційна діяльність» пояснюються багатогранністю і складністю цього економічного терміна, а також широким спектром його застосування. У загальному розумінні, інноваційну діяльність можна розглядати як будь-який процес, спрямований на отримання інновацій. Однак таке визначення може звужувати поняття, оскільки виключає діяльність, що створює передумови для виникнення інновацій, але безпосередньо не призводить до їх появи. Тобто, навіть якщо певні наукові або винахідницькі результати не використовуються для інновацій негайно, вони можуть стати важливими для майбутнього розвитку.

Таким чином, інноваційна діяльність охоплює не тільки створення інновацій, але і всі супутні процеси, які готують ґрунт для їх впровадження та розвитку, навіть якщо вони не мають негайного практичного застосування.

1.2 Особливості інновацій в електротехнічній галузі

Електротехнічна промисловість сформувалася в середині 80-х років XIX століття. Найбільш інтенсивно цей сектор розвивався в Німеччині та США, де одразу потрапив під контроль великих промислових корпорацій. Інтерес до енергозберігаючих технологій значно зріс в кінці 1970-х років, на тлі глобальної нафтової енергетичної кризи, коли було виявлено, що економія енергоресурсів є набагато вигіднішою за їх видобуток. Це сприяло активному інвестуванню в розвиток енергозберігаючих технологій.

Сучасна електротехнічна промисловість включає 20 основних підгалузей, що охоплюють виробництво турбогенераторів, гідрогенераторів, великих електричних машин, електродвигунів, обладнання для кранових установок, електровозів, тягових електросистем, потужних випрямлячів, трансформаторів, апаратури для

високої та низької напруги, електротермічного та електрозварювального устаткування, акумуляторів, освітлювальної арматури та електроламп, рентгенівського обладнання, електроізоляційних матеріалів і кабельної продукції.

На глобальному ринку електротехнічної продукції представлені різноманітні товари, зокрема електрогенератори, трансформатори, електродвигуни, високовольтні опори, радіоелектронні системи, світлотехнічне та електротермічне обладнання.

В Україні машинобудівний сектор поділяється на чотири основні сегменти:

- електротехнічне машинобудування – виробництво електродвигунів, електрогенераторів, трансформаторів, конденсаторів;
- кабельно-провідникова промисловість – виготовлення кабелів, проводів різної потужності, шнурів;
- електролампова промисловість – виробництво різних типів ламп: розжарювання, люмінесцентних, світлодіодних (LED) та ртутно-кварцових;
- електроізоляційна промисловість – виготовлення ізоляторів зі скла та кераміки.

В Україні електротехнічна промисловість посідає важливе місце серед провідних галузей. У структурі національного машинобудівного комплексу ця галузь представлена 1039 підприємствами, що складає 22,09% від загальної кількості машинобудівних підприємств країни, і забезпечує близько 50,13 тисяч робочих місць. У 2023 році найбільшу частку в загальній вартості продукції машинобудування зайняли автотранспортні засоби, причепи і напівпричепи, а також інші транспортні засоби (34%), тоді як на виробництво електричного обладнання припало близько 20% (див. рис. 1.2).

Станом на початок 2024 року обсяги виробництва підприємств електротехнічного сектору становили 20,9% від загального обсягу продукції машинобудування, посідаючи третє місце серед інших підгалузей. Валова додана вартість електротехнічного виробництва склала 15 211,832 млн грн, що становить

близько 17,91% від валової доданої вартості в машинобудівній галузі та 3,19% від загального обсягу доданої вартості в переробній промисловості України.

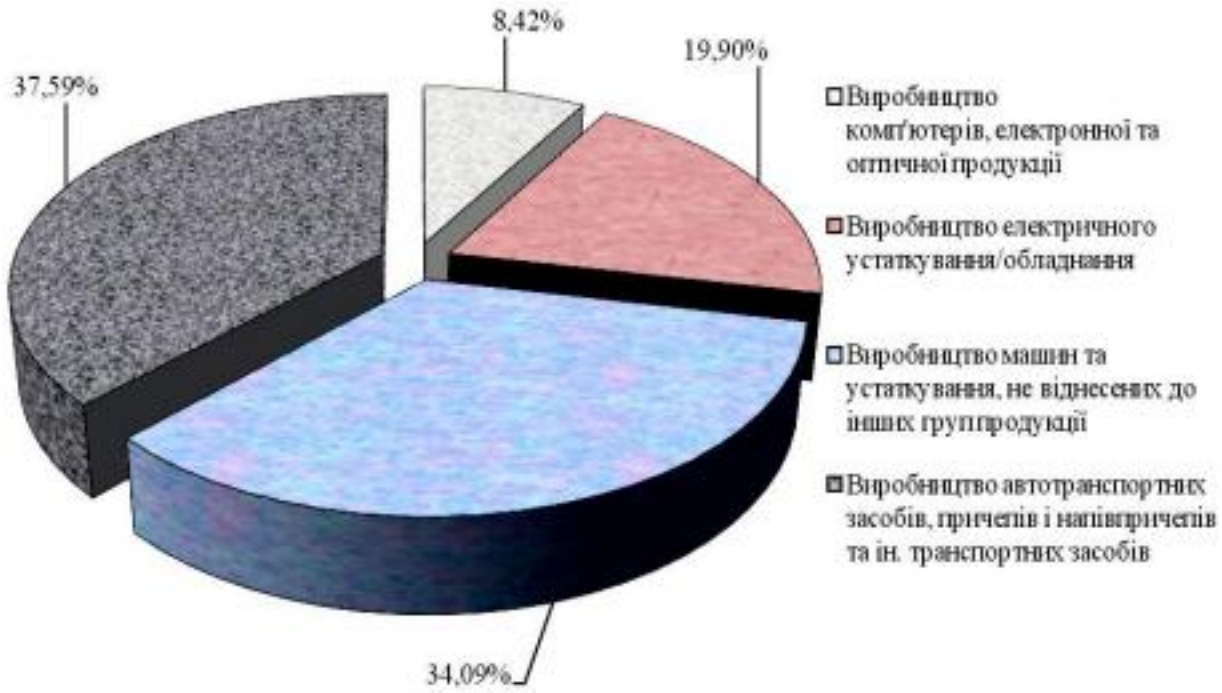

Рисунок 1.2 - Структура машинобудування за окремими сегментами в 2023 р., % [29]

Номенклатура продукції електротехнічної галузі є надзвичайно різноманітною, що зумовлено специфічними потребами цієї галузі. Вона охоплює обладнання для генерації, перетворення, передачі та розподілу електроенергії.

Підприємства електротехнічної промисловості України зосереджені переважно у великих промислових центрах, зокрема в Києві, Запоріжжі, Дніпрі, Харкові, Одесі, Полтаві, Львові та Тернополі.

Виробництво кабельної продукції в Україні є важливою складовою електротехнічної промисловості, що, попри складні економічні умови, продовжує функціонувати і адаптуватися до сучасних викликів. Станом на 2023 рік ця галузь зазнала певного зниження у виробництві, зокрема через вплив війни, подорожчання сировини та перебої в постачанні. У 2021–2023 роках виробництво кабелів знизилося, зокрема, на 8% у першому кварталі 2021 року. Це спричинено

труднощами із закупівлею таких матеріалів, як мідь та полімерні компоненти, що використовуються для ізоляції та обшивки кабелів, а також логістичними ускладненнями, які виникають у зв'язку з військовими діями.

Попри ці виклики, українські підприємства поступово адаптуються до ситуації: деякі підприємства перенесли виробничі потужності в безпечніші регіони, а інші збільшили виробництво кабелів для енергетичних потреб та зв'язку. Важливим чинником залишається регулювання ринку, включно з державною підтримкою та митними пільгами на імпорт сировини для виробництва кабельної продукції. Аналітики прогнозують поступове відновлення ринку в найближчі роки, якщо будуть сприятливі умови для збільшення експорту до країн ЄС і модернізації обладнання на підприємствах для покращення якості продукції.

Загалом, ключові виробники, такі як «Одеський кабельний завод» та «Південкабель», продовжують грати провідну роль у постачанні кабельної продукції для внутрішнього ринку та поступово відновлюють експортний потенціал, особливо в секторі телекомунікаційних та енергетичних кабелів, що відповідає зростаючим потребам відновлюваної енергетики і цифровізації в Європі [9].

Виробництво кабельно-провідникової продукції в Україні наразі є стратегічно важливим сектором, який відповідає за постачання як внутрішніх, так і зовнішніх ринків. На сьогодні українська кабельна промисловість обслуговує переважно місцевий ринок і відчуває підвищений попит у зв'язку з відновленням пошкодженої інфраструктури, особливо в регіонах, що зазнали руйнувань. За останні роки виробництво було відновлено та розширено завдяки підтримці від західних партнерів і локальному попиту на високовольтні кабелі для відновлення енергетичних мереж у постраждалих від війни областях.

Однак у кабельній промисловості України існують суттєві проблеми, зокрема підвищення цін на сировину, такі як мідь та алюміній, що ускладнює цінову конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. Важливим гравцем у

галузі є ТОВ «Європан», який відновив лідерські позиції на ринку, а також підприємство «Південкабель», що залишається вагомим виробником кабельної продукції різних типів. Серед основних перешкод розвитку галузі — дефіцит сировини та енергоресурсів, що загострився внаслідок бойових дій і вплинув на зростання витрат виробництва та цін на продукцію в Україні [29].

Крім того, українські виробники кабельної продукції активно шукають можливості для експорту, однак після припинення торгових відносин із Білоруссю, яка раніше забезпечувала значну частку імпорту, структура зовнішньої торгівлі змінилася. Наразі перспективним ринком є Європейський Союз, де продукція українських виробників користується попитом завдяки своїм технічним характеристикам, проте виробникам необхідно враховувати стандарти якості та сертифікаційні вимоги ЄС.

На майбутнє прогнозується збільшення попиту на кабельно-провідникову продукцію в Україні у зв’язку з потребами відбудови інфраструктури та збільшенням нових будівельних проектів, зокрема у західних та центральних областях України, де перемістилося багато підприємств та інфраструктурних об’єктів. Очікується, що за сприятливих умов для розвитку виробництва кабельна галузь зможе збільшити свій внесок у загальну промисловість країни та покращити позиції на міжнародному ринку.

Електротехнічна галузь України є стратегічною ланкою національної промисловості, забезпечуючи енергетичний, транспортний, машинобудівний та комунальний сектори продукцією, критично важливою для електрифікації країни та підтримки інфраструктури. Номенклатура продукції української електротехнічної промисловості вражає різноманіттям, включаючи понад 70 тисяч найменувань, від кабельної продукції до складних електричних машин та трансформаторів. Основними споживачами продукції цієї галузі є промислові об'єкти, транспортна галузь, сільське господарство та комунальні служби, що робить її однією з основних баз для економічного розвитку країни [30].

Станом на сьогодні, електротехнічна галузь в Україні перебуває у стані поступової модернізації, спрямованої на підвищення енергоефективності та впровадження новітніх цифрових технологій, таких як системи Smart Grid, що підвищують автоматизацію і контроль за розподілом електроенергії. Це необхідно для підтримки конкурентоспроможності на міжнародних ринках і забезпечення екологічних стандартів. Проте, для повноцінного розвитку необхідна тісна координація з державними органами та інвестиції в науково-дослідні розробки, адже зростаючий попит на енергозберігаючі технології вимагає більшої уваги до інновацій у цій галузі.

Незважаючи на перспективи, галузь стикається з певними викликами, серед яких недостатня кількість сучасного обладнання, що ускладнює адаптацію до нових вимог ринку. Таким чином, для подальшого розвитку електротехнічної промисловості важливо зосередитися на оновленні виробничих потужностей, підвищенні кваліфікації працівників та інтеграції світових стандартів виробництва [31].

Вимоги до інновацій у електротехнічній галузі відображають специфічні технічні, економічні та екологічні чинники, що забезпечують підприємствам конкурентні переваги. Основні аспекти, що заслуговують уваги:

- енергоефективність та екологічність. Інновації повинні бути спрямовані на зменшення енергоспоживання та оптимізацію ресурсів, особливо в умовах глобальних змін у напрямі сталого розвитку. У світлі енергетичних викликів підприємства мають зосередитися на розробці продуктів і технологій з низьким рівнем викидів та ефективним використанням енергії. Наприклад, потреба в енергоощадних електродвигунах є одним із пріоритетів, оскільки це дозволяє знижувати витрати та відповідає вимогам до ресурсозбереження;
- адаптація до стандартів і цифровізація. У контексті інноваційних вимог важливим є впровадження технологій, сумісних із міжнародними стандартами, зокрема тих, що пов'язані з цифровізацією, як-от «розумні мережі» (Smart Grid).

Вони дозволяють автоматизувати процеси управління, контролю та розподілу енергії, що є критично важливим для покращення ефективності та конкурентоспроможності електротехнічних підприємств;

- економічна ефективність. Інновації повинні бути рентабельними та забезпечувати повернення інвестицій. Це означає не лише створення нових продуктів, але й вдосконалення існуючих технологічних процесів, що дозволяє зменшувати собівартість виробництва та підвищувати його продуктивність. Важливим фактором є підтримка високої якості продукції та зменшення витрат на технічне обслуговування обладнання, що може бути досягнуто через модернізацію і використання новітніх матеріалів

- стабільність і масштабованість. Оскільки електротехнічна галузь обслуговує широкий спектр ринків, інновації мають бути стабільними й адаптивними до великомасштабного виробництва. Це включає створення обладнання та технологій, які легко інтегруються в існуючі виробничі лінії й мають тривалий життєвий цикл. Продукти повинні бути готовими до швидкої адаптації, особливо у випадках, коли попит на продукцію галузі раптово змінюється [30].

Таким чином, інноваційна діяльність в електротехнічній галузі потребує не тільки технологічної ефективності, а й інтеграції в нові ринкові та екологічні стандарти, що зумовлює необхідність постійного оновлення продуктів і процесів для досягнення високих конкурентних позицій.

Інноваційні процеси у вітчизняній електротехнічній галузі відбуваються з акцентом на розвиток нових технологій, які сприяють підвищенню ефективності виробництва та адаптації до вимог міжнародного ринку. Основними напрямами інновацій є впровадження енергоефективних технологій, автоматизація та цифровізація процесів, що сприяють зниженню витрат і дозволяють українським підприємствам зберігати конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Однією з ключових програм підтримки є Horizon Europe, що відкриває можливості для участі

в європейських наукових проєктах, а також фінансує близько 110 українських ініціатив у галузі досліджень та інновацій [32].

Водночас, українські виробники стикаються з численними викликами, включаючи обмежене фінансування НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт), що часто становить лише 1-1,5% ВВП, хоча для ефективного технологічного оновлення цей показник має бути суттєво вищим. Недостатня державна підтримка та обмеженість ресурсів на розвиток інновацій уповільнюють адаптацію до сучасних технічних вимог і створюють додаткові ризики для розвитку галузі [33].

Отже, хоча інноваційний розвиток в українській електротехнічній промисловості демонструє значний потенціал, його реалізація потребує стратегічного сприяння з боку держави, зокрема через підвищення фінансування наукових досліджень та створення сприятливих умов для малих і середніх інноваційних підприємств.

1.3 Теорії та підходи до управління інноваціями на підприємствах

Еволюцію форм взаємодії в контексті інноваційного розвитку доцільно систематизувати у вигляді теорій, моделей або концепцій, що згруповані за характером взаємодії і представлені у послідовності, що відображає зростання впливу на параметри інноваційного розвитку (рис. 1.3). Наукове значення запропонованої класифікації полягає в наступному:

- виокремлення пріоритетів для розробки теорії в контексті ланцюга «людина-взаємодія-організація-інновація-інноваційна взаємодія»;
- визначення ролі та місця елементів системи взаємодії у процесах побудови та розвитку інновацій;

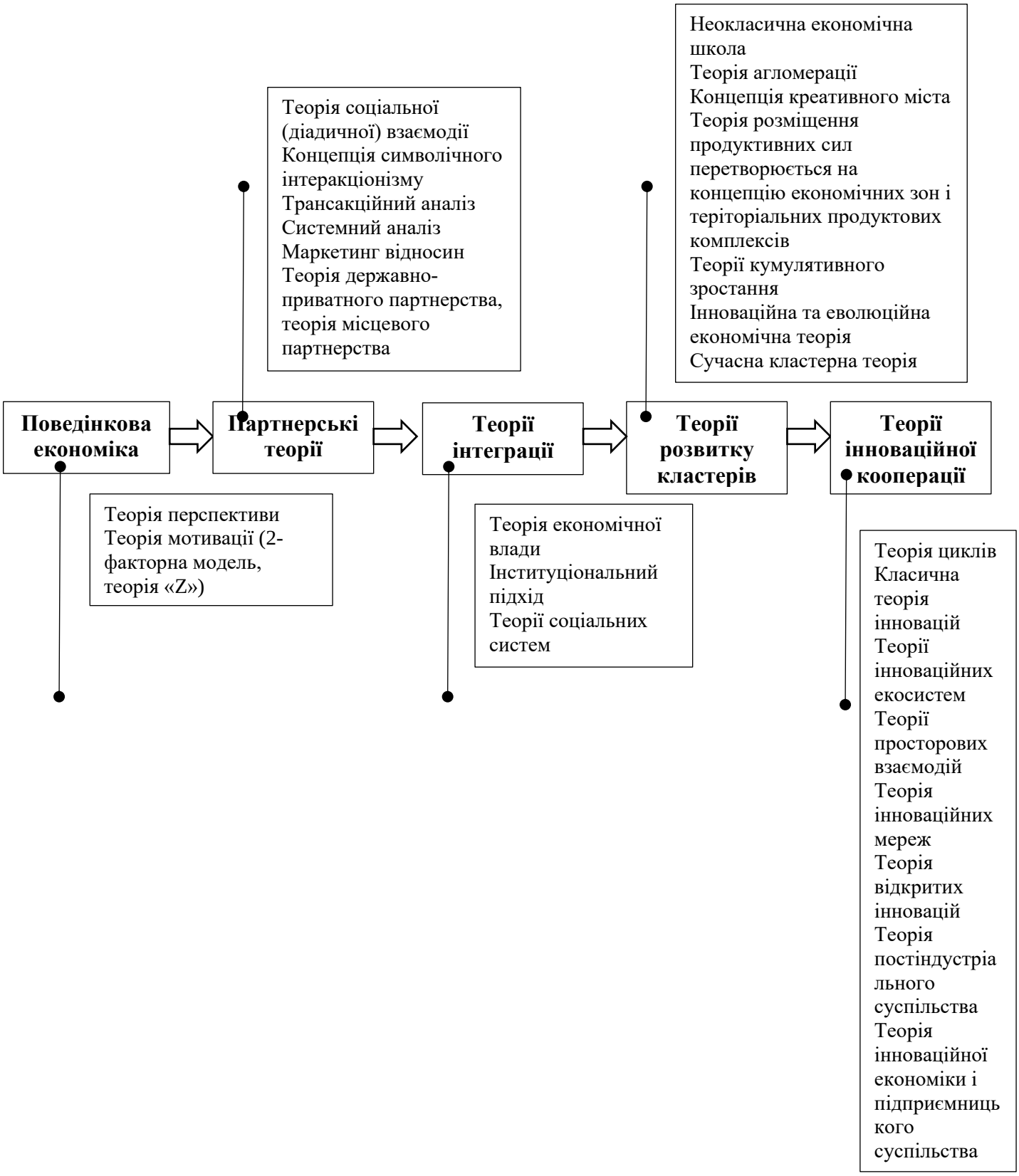

Рисунок 1.3 - Еволюція теорій форм взаємодії в процесі інноваційного розвитку [34]

- обґрунтування ієрархії критеріїв і підкритеріїв для оцінки ефективності формування та розвитку взаємодії в інноваційних процесах.

Представлені угруповання теорій розвитку тісно переплітаються, існують і співвідносяться з уявленнями про розвиток особистості в глобалізованому світі на основі творчої реалізації особистості через налагодження спільної реалізації етапів інноваційного процесу зі збереженням автономність і незалежність мислення, творчості особистості, організації, регіону, країни.

Поведінковий підхід у економіці визначає принципи формування взаємодій між економічними явищами та окремими економічними агентами, мотивацію інноваційної діяльності, а також встановлює певну ієрархію та взаємозв'язок між суб'єктами, що є носіями інтересів, які спонукають їх до участі в економічних відносинах. Ці взаємодії зазнають суттєвих змін в умовах інноваційної економіки та трансформації діяльності. Інноваційний розвиток економіки супроводжується зростанням значущості людського капіталу, здатного генерувати інноваційні ідеї та рішення. Такі зміни в рамках поведінкової економіки відкривають можливості для комплексного аналізу діяльності та ролі людини у контексті взаємодії учасників, механізмів узгодження їхніх інтересів і особливостей інформаційного забезпечення цих процесів.

Теорії партнерства аналізують міжособистісні позиції учасників взаємодії в контексті їх динаміки, що дає змогу визначати найбільш відповідні типи та форми партнерських зв’язків з урахуванням мотивів партнерів та їхніх очікувань. Спільна діяльність з партнерами відкриває можливості для підвищення вартості співпраці (через оптимізацію кількості партнерів, організацію двостороннього обміну інформацією на відповідних рівнях обох сторін, що сприяє швидкому вирішенню проблем без затримок та конфліктів, які можуть призвести до збитків, а також розробку спільних стратегій, оцінок, визнання та винагороди за зусилля партнерів). Для ефективної реалізації цих можливостей важлива оптимізація та застосування раціональних підходів до створення інноваційних партнерських відносин.

Концепція інтегрованих структур пов'язана зі зміною організаційної моделі на основі принципів економічної синергії. Важливо розглядати не лише еволюційну динаміку змін у соціальних системах і самі соціальні системи, але також враховувати темпи та напрям змін у глобальному світі, їх інноваційну спрямованість та ієрархічність, що досить часто досягається завдяки революційним зсувів. Побудова інноваційної моделі суспільного розвитку вимагає обліку ієрархічної структури суспільства, нелінійних взаємодій та інтеграції знань на основі принципів економічної синергії. Інновації та інтеграція – два взаємопов'язані економічні процеси, що сприяють формуванню високотехнологічних та високоадаптованих організацій до сталого економічного зростання на всіх рівнях національної економіки.

Сучасна концепція кластерної організації економіки формується під впливом теорій регіональної економіки, просторової організації, інноваційного розвитку, інституціональних аспектів та стратегічного менеджменту. Поточний етап еволюції кластерної теорії зумовлений посиленням глобалізації економічного простору, що підтримується інноваційними проривами. Це сприяло виникненню низки досліджень, що аналізують роль кластерів у стимулюванні інноваційних процесів, зокрема, через розвиток ефективних мережевих моделей взаємодії, які забезпечують сприятливе середовище для створення та комерціалізації інновацій.

Трансформація взаємодії основних соціально-економічних суб'єктів рамках інноваційної співпраці відбувається з урахуванням простору та умов реалізації потенціалу кожного окремого суб'єкта відносин, підвищення ступеня свободи, розвитку та самоорганізації системи. В інноваційному типі розвитку воно визначається взаємодією технологічних та соціально-економічних процесів Постіндустріальне суспільство базується на тісному взаємодії науково-дослідної лабораторії з підприємствами, які працюють у галузі інновацій, наукових досягнень, освіти, людського капіталу та інформації як основних факторів конкурентоспроможності національної економіки.

Існують кілька основних теорій управління інноваціями, які допомагають підприємствам успішно організовувати та впроваджувати нові ідеї, технології та продукти (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні теорії управління інноваціями в організаціях

Теорія	Характеристика
Теорія життєвого циклу інновацій	розглядає інноваційний процес як послідовність етапів — від розробки до впровадження і поступового спаду інтересу до інновації; дозволяє керівникам адаптувати стратегії та ресурси на кожному етапі, забезпечуючи ефективне управління нововведеннями. Етапи життєвого циклу також допомагають прогнозувати фінансові та матеріальні потреби компанії у процесі розробки інноваційного продукту
Проєктно-цільові та венчурні групи	передбачає створення спеціалізованих команд, які займаються інноваційними проектами на тимчасовій або постійній основі. Такі групи можуть включати інженерів, маркетологів та керівників, що дозволяє оперативно вирішувати питання на всіх етапах інноваційного циклу. Венчурні структури особливо ефективні для розробки ідей з високим ризиком, що потенційно можуть принести значний дохід
Теорія відкритих інновацій Генрі Чесбро	Відкриті інновації передбачають активну співпрацю з іншими підприємствами, дослідницькими інститутами та університетами. Це дозволяє використовувати зовнішні знання і технології для прискорення процесу розробки нових продуктів і зниження витрат. Українські підприємства все частіше застосовують цей підхід, наприклад, через участь у міжнародних програмах, таких як Horizon Europe
Інтегрований підхід до управління інноваціями	базується на інтеграції всіх етапів інноваційного процесу, що дозволяє об’єднати ресурси та зусилля різних підрозділів компанії. Важливою умовою є координація та узгодженість між підрозділами, що дозволяє підвищити ефективність розробки та впровадження нових технологій у виробництво
Ресурсний підхід до інноваційного потенціалу	акцентує на розробці та використанні інтелектуального, кадрового та матеріального потенціалу компанії для підтримки інновацій. Інноваційний потенціал визначається здатністю організації залучати ресурси для реалізації інноваційних проєктів і забезпечення конкурентних переваг

Отже, управління інноваціями вимагає комплексного підходу, де поєднуються стратегічні інструменти, спеціалізовані команди та тісна співпраця із зовнішніми партнерами. Кожна з цих теорій пропонує унікальні інструменти для

підвищення ефективності інноваційного процесу на підприємствах, і їх застосування залежить від специфіки галузі та ресурсних можливостей компанії.

Основні теорії інноваційного менеджменту зосереджені на розумінні, впровадженні та управлінні інноваціями як стратегічним ресурсом для розвитку підприємств. В українській науковій літературі детально досліджено певні підходи (рис.1.4).

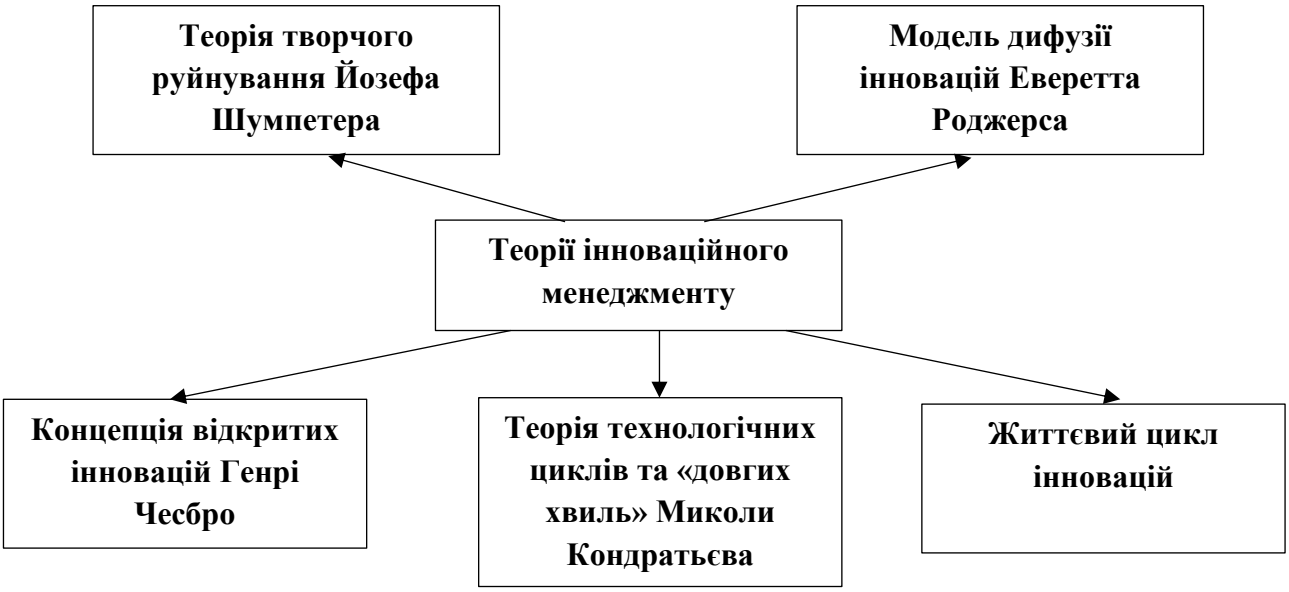

Рисунок 1.4 – Основні теорії інноваційного менеджменту

Шумпетер розглядає інновації як головний чинник економічного зростання та рушій циклічного розвитку економіки. Він виділяє п’ять основних типів інновацій: нові продукти, нові методи виробництва, нові ринки, нові джерела ресурсів і вдосконалення організації. Цей підхід доводить важливість стратегічного оновлення на підприємствах, що сприяє їх адаптації до змін у зовнішньому середовищі (дослідження В. Гейця та інших українських науковців).

Модель дифузії інновацій Еверетта Роджерса пояснює, як інновації поширюються через різні категорії споживачів: від новаторів до пізніх послідовників. У теорії також аналізуються бар’єри впровадження нововведень,

зокрема в контексті України, де культурні та організаційні фактори можуть суттєво впливати на швидкість прийняття нових технологій [35].

Згідно з Чесбро, інноваційний процес має бути відкритим, тобто передбачати співпрацю з зовнішніми партнерами для ефективного обміну знаннями. Українські підприємства поступово застосовують цю концепцію, зокрема, через участь у міжнародних програмах та ініціативах, як-от Horizon Europe, що дозволяє залучати зовнішні ресурси для реалізації інноваційних проектів.

Кондратьєв розглядає інновації як довготривалі хвилі економічного розвитку, кожна з яких починається з проривних технологій і завершується їхнім насиченням. Така модель є корисною для прогнозування трендів на ринках і ідентифікації періодів, коли інновації мають найбільший економічний вплив [36].

Життєвий цикл інновацій пояснює, як інновації проходять через етапи розробки, зростання, насичення і спаду. Для українських підприємств ця модель є корисною у контексті адаптації до різних ринкових умов, оптимізації інвестицій на кожному етапі, що підвищує гнучкість і здатність адаптуватися до мінливого попиту.

Ці теорії розвиваються у контексті економічних і політичних умов України, де відзначають важливість підтримки інноваційної діяльності на державному рівні для забезпечення конкурентоспроможності. Такі дослідження українських науковців, як роботи Лапіна, Ілляшенка, акцентують увагу на тому, що інноваційний менеджмент повинен враховувати готовність підприємства до змін, кадровий та технологічний потенціали, а також стратегічний підхід до розвитку в умовах нестабільності.

Порівняння традиційного і сучасного підходів до управління інноваційною діяльністю дозволяє зрозуміти, як змінилися принципи управління інноваціями на підприємствах і в організаціях для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Традиційне управління інноваціями зазвичай характеризувалося централізованою структурою, що базувалася на стабільних процесах і

довгостроковому плануванні. Основні зусилля були спрямовані на внутрішню розробку продуктів, а інноваційна діяльність зосереджувалася в межах дослідницьких і конструкторських відділів. Головною метою таких підходів було поступове вдосконалення технологій і мінімізація ризиків, що обмежувало швидкість адаптації до ринкових змін. Традиційне управління інноваціями також залежало від ресурсних можливостей організації, орієнтуючись на контрольовану поступову реалізацію інноваційних проєктів, що часто затягувало їх впровадження [37].

Сучасне управління інноваціями, з іншого боку, орієнтоване на гнучкість і швидку адаптацію до умов ринку. Сучасні підприємства все частіше застосовують децентралізовані моделі, що включають проектні команди, які об’єднують спеціалістів з різних сфер для оперативного вирішення інноваційних задач. Цей підхід дозволяє швидше реагувати на зміну попиту та технологічні можливості. Одним із ключових елементів сучасного управління є концепція відкритих інновацій, що передбачає залучення зовнішніх партнерів, наукових інститутів та інших підприємств до спільної розробки нововведень. Така співпраця не тільки сприяє швидшому впровадженню інновацій, але й допомагає знизити витрати і ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю.

Сучасний підхід також включає орієнтацію на людський капітал і нематеріальні мотиватори для працівників, що стимулює творче мислення і залученість в інноваційні процеси. Дослідження підтверджують, що висока інтелектуальна активність працівників сприяє генерації нових ідей, а гнучкі робочі умови, психологічна підтримка та можливість участі в розподілі прибутку підвищують мотивацію [37].

Таким чином, сучасне управління інноваціями сприяє прискоренню інноваційних процесів і підвищує конкурентоспроможність підприємств за рахунок гнучких структур, кооперації із зовнішніми партнерами та створення стимулюючих умов для працівників.

Висновки до розділу 1

Результати аналізу різних підходів до визначення терміна «інновація» дозволяють трактувати його як безперервний процес запровадження змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та досягнення значущого соціально-економічного ефекту. Життєвий цикл інновації включає кілька ключових етапів: генерацію ідеї у відповідь на ринкові потреби, інтеграцію новації в ринок із її адаптацією до умов середовища, комерційне використання з максимальною економічною віддачею на стадіях зростання та зрілості, а також занепад, що пов’язаний із вичерпанням потенціалу чи заміною новішими технологіями. Така структура дозволяє всебічно оцінювати розвиток інновацій від їх виникнення до завершення життєвого циклу.

Водночас багатогранність поняття «інноваційна діяльність» зумовлює різні його інтерпретації, що пояснюється складністю самого явища та широтою його застосування. У загальному сенсі, інноваційна діяльність охоплює будь-які процеси, спрямовані на створення чи впровадження інновацій. Однак це визначення не враховує підготовчої діяльності, яка, хоч і не призводить безпосередньо до появи інновацій, створює умови для їх майбутнього розвитку, наприклад, результати наукових досліджень чи технічних розробок, які можуть мати значний вплив у довгостроковій перспективі.

Сучасна електротехнічна галузь охоплює 20 основних підгалузей, серед яких виробництво турбо- та гідрогенераторів, великих електричних машин, електродвигунів, трансформаторів, тягових електросистем, апаратури для високої та низької напруги, електротермічного та електрозварювального обладнання, кабельної продукції, рентгенівського устаткування та інших видів електротехнічного обладнання. В Україні ця галузь є важливою складовою національного машинобудівного комплексу, представлена 1039 підприємствами (22,09% від загальної кількості машинобудівних підприємств), які забезпечують

понад 50 тисяч робочих місць. У 2023 році на виробництво електричного обладнання припадало близько 20% загальної вартості продукції машинобудування, поступаючись лише транспортному машинобудуванню (34%).

Розвиток електротехнічної промисловості в Україні зосереджений на впровадженні інновацій, орієнтованих на підвищення енергоефективності, автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів, що сприяє зниженню витрат і збереженню конкурентоспроможності на міжнародних ринках. У цьому контексті важливу роль відіграє участь у європейських програмах, таких як Horizon Europe, яка фінансує близько 110 українських дослідницьких та інноваційних проєктів, сприяючи інтеграції вітчизняних підприємств у міжнародне науково-технологічне середовище.

Управління інноваціями базується на комплексному підході, який інтегрує стратегічні інструменти, спеціалізовані команди та співпрацю з зовнішніми партнерами. Ключові концепції інноваційного менеджменту акцентують увагу на ефективному впровадженні та використанні інновацій як стратегічного ресурсу для розвитку підприємств, що враховує специфіку галузі та доступні ресурси компанії.

Сучасні підходи до управління інноваціями орієнтовані на прискорення інноваційних процесів, підвищення конкурентоспроможності та гнучкості організаційних структур. Вони передбачають тісну кооперацію з партнерами, як внутрішніми, так і зовнішніми, а також створення стимулюючих умов для персоналу, що забезпечує активне залучення працівників до інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАБЛЕКС-УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Каблекс-Україна»

Компанія ТОВ «Каблекс-Україна», англ. LIMITED LIABILITY COMPANY KABLEX-UKRAINE (LLC KABLEX-UKRAINE) зареєстрована 02.06.2005 р. у м. Київ за адресою: 02232, м. Київ, пр-т Маяковського, будинок 68, офіс 233. Основні характеристики діяльності компанії електротехнічної галузі промисловості подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Характеристики компанії [38]

Повна назва підприємства	ТОВ «Каблекс-Україна»
1	2
Адреса головного офісу	м. Київ, пр-т Маяковського, будинок 68, офіс 233
Адреса розташування структурних підрозділів	пр-т Небесної Сотні, 101/1, м. Одеса, Одеська область, Україна
Код ЕДРПОУ	33398849
Рік заснування	2005 р.
Номер державної реєстарції	10661020000001874
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Засновники товариства	Гончар Ігор Миколайович, Гончар Вячеслав Миколайович, Гончар Ольга Святославівна
Бенецифіари	Гончар Ігор Миколайович, Гончар Вячеслав Миколайович, Гончар Ольга Святославівна
Уповноважена особа	Пшеничнюк Юрій Вікторович, Гончар Ігор Миколайович
Основна сфера діяльності	«Обладнання, інструмент», «Електротехнічна продукція»
Види діяльності	27.32 Виробництво інших видів електронних і електричних проводів і кабелів

	22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас 24.44 Виробництво міді 27.90 Виробництво іншого електричного устаткування 43.21 Електромонтажні роботи 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Статутний капітал	70000,00 грн
Кількість працівників	82

Сформовано автором на основі [35]

На момент останнього оновлення даних 12.10.2024 р. стан організації – не перебуває в процесі припинення.

ТОВ «Каблекс-Україна» – сучасний український виробник кабельно-провідникової продукції, що активно впроваджує інновації з моменту свого заснування у 2014 році. Компанія пропонує потенційним клієнтам детальні каталоги та зразки продукції, а постійним партнерам надає додаткові маркетингові переваги, зокрема виставкові стенди. Виробнича та управлінська діяльність «Каблекс-Україна» відзначається чіткою організаційною структурою, суворим контролем якості та дотриманням встановлених стандартів (рис.2.1).

Рисунок 2.1 – Виробництво кабельно-провідникової продукції [35]

Завдяки комплексному підходу до обслуговування клієнтів, компанія забезпечує високий рівень стабільності та індивідуальний підхід, що підкріплено широким асортиментом продукції. Продовжуючи динамічно розвиватися, «Каблекс-Україна» постійно вдосконалює свої виробничі процеси, інтегрує новітні технології і розширює спектр пропонованих товарів. Протягом останнього десятиліття асортимент значно розширився, охоплюючи сертифіковані вироби, які відповідають сучасним вимогам.

З моменту запуску виробництва у 2014 році «Каблекс-Україна» застосовує багатоетапний контроль якості, який охоплює всі стадії, починаючи з закупівлі матеріалів і завершуючи випробуванням кінцевої продукції. Такий підхід гарантує відповідність товарів високим стандартам якості, що сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

Продукція ТОВ «Каблекс-Україна» відповідає міжнародним стандартам якості, що підтверджується наявністю сертифікатів ISO 9001:2000, сертифікатом на систему управління якістю, сертифікатом УкрСЕПРО, сертифікатами відповідності для продукції та іншими сертифікатами якості.

ТОВ «Каблекс-Україна» забезпечує високу якість продукції, що підтверджено сертифікатами, такими як ISO 9001:2000, сертифікатом системи управління якістю та сертифікатом УкрСЕПРО. Всі етапи виробництва проходять строгий контроль, спрямований на відповідність продукції міжнародним стандартам, що є одним з основних чинників успішної роботи компанії на ринку.

Відділ контролю якості є невід'ємною складовою виробничого процесу, організованою для всебічного нагляду за всіма етапами виробництва. Його головна мета – забезпечення відповідності продукції вимогам стандартів і потребам ринку. Спеціалісти цього відділу здійснюють систематичний моніторинг якості на всіх етапах, починаючи від постачання сировини, що проходить ретельну перевірку, до фінальних тестів готового продукту.

Контроль якості включає низку випробувань: електричних, конструктивних, фізико-механічних, кліматичних та тестів на пожежну безпеку, які дозволяють забезпечити надійність продукції навіть у найжорсткіших умовах експлуатації. Для цього застосовується сучасне обладнання та технології, що відповідають новітнім вимогам ринку та інноваційним підходам до управління якістю.

Серед основних функцій відділу контролю якості:

- розвиток системи управління якістю – відділ встановлює і підтримує комплексну систему, яка дозволяє забезпечувати постійне покращення виробничих процесів. Це включає регулярні внутрішні аудити, перевірки та тісну співпрацю з постачальниками, щоб досягти стабільної якості сировини;
- аналіз відхилень і вдосконалення виробництва – усі виявлені відхилення від стандартів фіксуються та оперативно виправляються. Завдяки системі документування і швидкого реагування на недоліки, відділ запобігає їхньому повторенню, забезпечуючи стабільно високий рівень якості;
- інтеграція з іншими підрозділами – взаємодія з виробничими та технічними підрозділами гарантує, що всі вимоги до якості закладаються ще на етапі проєктування та виробництва. Це знижує ризик появи дефектів та дозволяє більш ефективно контролювати якість на всіх стадіях;
- підвищення кваліфікації персоналу – постійне навчання працівників відділу контролю якості дозволяє забезпечити знання новітніх методів та стандартів, адаптуючись до мінливих ринкових вимог. Організація тренінгів і семінарів підтримує високий рівень компетентності фахівців;
- стабільність і надійність – завдяки цій системі контролю, кожна партія кабельної продукції проходить перевірку на відповідність найвищим стандартам перед виходом на ринок, що гарантує клієнтам високу якість та надійність.

Відділ контролю якості виконує критичну роль у підтримці репутації компанії як провідного виробника кабельної продукції. Компанія ставить собі за мету не

лише відповідати очікуванням клієнтів, а й постійно вдосконалювати продукцію, реагуючи на відгуки і швидко вирішуючи можливі проблеми.

Якщо виникають питання або проблеми з якістю нашої продукції, відділ завжди готовий до співпраці. Відділ цінує зворотній зв'язок від клієнтів і прагне вирішити будь-які проблеми в найкоротший термін.

Із зростанням попиту на продукцію, ТОВ «Каблекс-Україна» активно нарощує виробничі обсяги та розширює асортимент кабельно-провідникової продукції. У межах різноманітних продуктів підприємства середня вартість кабельно-провідникової продукції варіюється залежно від типу і марко-розміру – від 45 до 5500 грн за метр, що відображає широкий спектр застосувань та якісних характеристик продукції.

Перспективність окремих видів товарів у 2024 році демонструє тенденції зміни структури попиту. Зокрема, частка таких виробів, як волоконно-оптичні кабелі (ВОК), кабелі для міського зв’язку, детонаторний дріт та провід для систем теплої підлоги, дещо знизилася. Водночас збільшується попит на силові ізольовані кабелі, призначені для ліній електропередач (ЛЕП), що підтверджує актуальність цих продуктів для енергетичних інфраструктур.

Одним із найбільш перспективних та затребуваних на внутрішньому ринку, а також в експортному сегменті є силовий кабель, який широко використовується в будівництві сонячних електростанцій (СЕС). Його популярність обумовлена швидким розвитком відновлюваних джерел енергії, що потребує надійної електроінфраструктури.

Попит на кабельну продукцію також демонструє сезонні коливання, залежно від активності будівельних та промислових об’єктів, а також телекомунікаційних проектів. Найвищий рівень продажів традиційно спостерігається у другій половині першого кварталу, а також у другому та третьому кварталах року, коли будівельні роботи проводяться найбільш активно.

Основними замовниками продукції ТОВ «Каблекс-Україна» виступають підприємства, що належать до різних індустрій, зокрема енергетичної, атомної, сонячної та будівельної галузей. Серед них – постачальники електроенергії, будівельні компанії, оператори зв'язку, а також організації вугледобувної та гірничозбагачувальної галузей. До постійних клієнтів компанії належать ПАТ «Волиньобленерго», ДП НАЕК «Енергоатом», ПАТ «Закарпаттяобленерго», ТОВ «Енергомир», ПрАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», а також інші оператори і монтажні організації, що забезпечують житлове та промислове будівництво.

Продукція компанії знаходить збут як на внутрішньому ринку України, так і за її межами. Це обумовлено підвищеним попитом на кабельно-провідникову продукцію в умовах активного розвитку інтегрованих комунікаційних систем та розширення мережевих послуг.

На ринку України ТОВ «Каблекс-Україна» змагається з такими провідними виробниками, як ПАТ «Одескабель», ПАТ «Південкабель», ТОВ «Енергоальянс», ТОВ «Бердянський кабельний завод», а також з міжнародними виробниками з країн Західної та Східної Європи та Азії, що виготовляють широкий асортимент кабельно-провідникової продукції.

Підприємство має розвинену інженерно-технічну службу та акредитовану лабораторію, що разом із командою кваліфікованих фахівців забезпечує стабільне та безперебійне виробництво продукції високої якості.

Логістичний відділ компанії організований таким чином, що завдяки власному транспорту та постійній наявності необхідної продукції на складах забезпечується оперативна доставка товарів у будь-який регіон України. Складські приміщення обладнані сучасною технікою і пристроями для ефективного виконання всіх завдань, пов'язаних із логістикою.

У відповідь на збільшення попиту ТОВ «Каблекс-Україна» активно розширює виробничі потужності та збільшує асортимент кабельно-провідникової продукції. Підприємство позиціонується як сучасний виробник сертифікованих

виробів і пропонує можливості професійного розвитку для фахівців різних спеціальностей. Компанія підтримує ініціативність співробітників, створюючи умови для їхньої самореалізації та особистого розвитку.

Організаційна культура сприяє залученню працівників до процесу вдосконалення діяльності підприємства, а також досягненню поставлених цілей у співпраці з командою.

Компанія ТОВ «Каблекс-Україна» використовує лінійно-функціональну структуру управління (див. Рис. 2.2), за якої основна функціональна служба уповноважена координувати роботу підпорядкованих підрозділів, що виконують спеціалізовані функції.

Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Каблекс-Україна»

Сформовано автором

Функції директора ТОВ «Каблекс-Україна» охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти управління. Основні функції можна розділити на кілька ключових напрямів:

- стратегічне планування та розвиток (визначення довгострокових цілей компанії, розробка і реалізація стратегічного плану для розвитку виробництва і збуту; вивчення ринку, конкурентного середовища та нових технологій для визначення можливостей розширення продукції та виходу на нові ринки; розробка

інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів);

- управління виробництвом (організація виробничих процесів для забезпечення стабільності, ефективності та безперервності виробництва; забезпечення дотримання стандартів якості продукції, впровадження систем контролю на всіх етапах виробництва; координація роботи інженерно-технічних відділів для вдосконалення технологічних процесів, оптимізації використання ресурсів та зниження виробничих витрат);

- збут і маркетинг (управління процесами реалізації продукції, розробка цінової політики та створення каналів збуту; взаємодія з відділом маркетингу для планування та реалізації маркетингових стратегій, що сприяють підвищенню попиту на продукцію; налагодження партнерських відносин з ключовими клієнтами, гуртовими покупцями та дистриб'юторами);

- фінансове управління (контроль над фінансовими потоками, складання бюджетів і звітності, оцінка фінансової ефективності; прийняття рішень щодо інвестицій у нові технології, розширення виробничих потужностей та модернізацію обладнання; забезпечення рентабельності підприємства та контролю за витратами);

- управління персоналом (підбір, навчання та розвиток кадрів, створення умов для підвищення кваліфікації працівників; формування та підтримка мотиваційних програм для працівників, що сприяють підвищенню продуктивності та якості роботи; забезпечення здорових і безпечних умов праці на виробництві.

- контроль якості та відповідність стандартам (забезпечення дотримання всіх нормативів і стандартів якості, а також сертифікаційних вимог; організація регулярних аудитів та перевірок на відповідність продукції національним і міжнародним стандартам; управління процесами покращення якості продукції та впровадження систем управління якістю);

- операційне управління (щоденний контроль за виконанням виробничих і збутових планів, забезпечення безперебійності процесів; взаємодія з

постачальниками для забезпечення своєчасного постачання сировини та матеріалів; забезпечення ефективної роботи всіх відділів і їхньої взаємодії для досягнення загальних цілей компанії).

Директор компанії виконує ключову роль у координації діяльності всіх підрозділів, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та задоволення потреб клієнтів на високому рівні.

Відділ маркетингу ТОВ «Каблекс-Україна» виконує комплекс функцій, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності, розвиток ринкової стратегії та формування позитивного іміджу компанії. Основні функції відділу маркетингу включають:

- аналіз ринку та конкурентного середовища (дослідження ринку кабельно-провідникової продукції, моніторинг тенденцій, запитів споживачів та умов попиту; оцінка конкурентів, їхньої продукції, цінових стратегій і маркетингових активностей, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони позицій підприємства);

- розробка та реалізація маркетингової стратегії (визначення цільових ринків, створення стратегічного плану просування продукції для збільшення частки ринку та забезпечення стійкого зростання продажів; вибір ефективних каналів збуту та розробка заходів для оптимізації їхньої роботи з метою максимального охоплення цільової аудиторії);

- управління брендом та формування іміджу (розробка брендингових стратегій, що забезпечують пізнаваність бренду та формування довіри споживачів до продукції; підтримка позитивного іміджу компанії через ефективну комунікацію зі споживачами, відгуки клієнтів та PR-активності);

- просування продукції та рекламні кампанії (планування і реалізація рекламних кампаній для різних груп продукції з використанням ефективних маркетингових каналів; підготовка рекламних матеріалів, включаючи каталоги,

презентації, відеоматеріали, які демонструють переваги та технічні характеристики продукції);

- ціноутворення та розробка цінової стратегії (встановлення оптимальних цін на продукцію з урахуванням собівартості, конкурентної ситуації та платоспроможності цільових клієнтів; проведення аналізу ефективності цінової стратегії та коригування цінових пропозицій у відповідь на зміни ринкових умов);
- робота з клієнтами та підтримка партнерських відносин (організація роботи з ключовими клієнтами, дистриб'юторами, роздрібними та гуртовими партнерами для збільшення продажів і забезпечення високого рівня обслуговування; розробка програм лояльності та бонусних пропозицій для постійних клієнтів);
- планування і контроль виконання маркетингового бюджету (розподіл коштів на маркетингові активності, контроль ефективності витрат та аналіз повернення інвестицій (ROI) на кожну маркетингову кампанію; внесення коригувань у бюджет залежно від пріоритетів і результатів окремих активностей);
- збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів (оцінка задоволеності клієнтів, збір відгуків про продукцію, що допомагає вдосконалювати товарні позиції відповідно до вимог ринку; використання зворотного зв'язку для адаптації маркетингових стратегій, а також для поліпшення якості обслуговування).

Відділ маркетингу відіграє важливу роль у формуванні конкурентної стратегії компанії, забезпечуючи стабільне зростання продажів, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення відносин з клієнтами на ринку кабельно-провідникової продукції.

Функції начальника цеху на підприємстві з виробництва кабельно-провідникової продукції охоплюють широкий спектр управлінських, технічних і адміністративних обов'язків, спрямованих на забезпечення безперервності виробничого процесу, дотримання стандартів якості та ефективного використання ресурсів. Основні функції включають:

- організація та контроль виробничого процесу (координація роботи цеху для забезпечення своєчасного виконання виробничих планів і завдань; організація роботи бригад, контроль виконання технологічних операцій і дотримання виробничих стандартів на всіх етапах виготовлення продукції; моніторинг ефективності роботи цеху, усунення затримок і забезпечення безперебійного функціонування всіх процесів);

- забезпечення якості продукції (контроль за дотриманням технологічних норм, стандартів якості та вимог сертифікації на кожному етапі виробництва; співпраця з відділом контролю якості для виявлення й усунення дефектів у процесі виробництва, що гарантує відповідність продукції встановленим стандартам; аналіз причин браку та впровадження заходів для його зниження);

- управління персоналом цеху (розподіл робочих завдань між працівниками, складання графіків роботи, організація чергувань і контроль виконання робіт; підвищення кваліфікації працівників цеху через організацію навчань, інструктажів з техніки безпеки та надання консультацій; мотивація працівників та створення сприятливих умов для ефективної роботи і дотримання трудової дисципліни);

- контроль за дотриманням норм охорони праці та безпеки (забезпечення виконання правил охорони праці, техніки безпеки та виробничої санітарії у цеху; проведення інструктажів з охорони праці, контроль за використанням засобів індивідуального захисту та безпекою робочих місць; виявлення і запобігання небезпечним ситуаціям, аналіз інцидентів та аварій, впровадження заходів для підвищення рівня безпеки);

- управління матеріально-технічними ресурсами (забезпечення цеху сировиною, матеріалами, запчастинами та інструментами, необхідними для виробництва; контроль витрат матеріалів і ресурсів, зниження втрат та оптимізація використання наявних запасів; співпраця з постачальниками для своєчасного отримання ресурсів, необхідних для безперервної роботи цеху);

- взаємодія з іншими підрозділами (співпраця з відділом планування, логістики та контролю якості для забезпечення узгодженості дій та оперативного вирішення виробничих питань; інформування керівництва про виконання планів, продуктивність цеху та можливі проблеми, які потребують уваги);

- вдосконалення виробничих процесів (аналіз виробничих процесів для виявлення можливостей оптимізації та підвищення ефективності роботи; упровадження нових технологій і вдосконалення методів роботи для зниження витрат та підвищення якості продукції; організація заходів для модернізації обладнання і покращення технологічних процесів у цеху).

Начальник цеху на підприємстві з виробництва кабельно-провідникової продукції забезпечує ефективну та безперебійну роботу всіх процесів, спрямовуючи діяльність підрозділу на виконання виробничих планів, підвищення якості продукції та дотримання стандартів безпеки.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Каблекс-Україна»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Каблекс-Україна» доцільно розпочати з дослідження структури та динаміки активу балансу компанії з використанням інформації форми 1 (Додаток А) за 2021-23 роки (табл.2.2).

Аналіз таблиці 2.2 дозволяє спостерігати певні зміни в активі балансу підприємства електротехнічної галузі промисловості протягом 3 років аналізу.

Необоротні активи електротехнічного підприємства на початок періоду аналізу складали більшу частину активів (73 %), їх розмір протягом 2021 року незначно збільшився (на початок 2022 р. необоротні активи складали 74,6 %). Така структура активів (значна частка необігових активів в їх загальній сумі) є типовою для виробничих підприємств. Але протягом 2022 року функціонування підприємства ситуація змінилась: частка необоротних активів знизилась майже вдвічі – на початок 2023 р. складала 43,0%, незначно зросла протягом 2023 р. – на

1,7 %. Необоротні активи досліджуваного електротехнічного підприємства повністю складаються з основних засобів.

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки та структури активу Балансу ТОВ «Каблекс-Україна»

Найменування статті балансу	Початок 2021 року		Початок 2022 року		Початок 2023 року		Початок 2024 р.	
	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	Пито-ма вага, %
Необоротні активи	36 573.90	73,0	57 473.90	74,6	50 975.80	43,0	57 830.90	44,7
- в т.ч. основні засоби	36 573.90	73,0	57 473.90	74,6	50 975.80	43,0	57 830.90	44,7
Оборотні активи	13 462.00	27,0	19 588.70	25,4	67 628.60	57,0	71 506.80	55,3
- в т.ч. виробничі запаси	10 638.80	21,3	7 101.20	9,2	4 003.10	3,4	51 314.70	39,7
- дебіторська заборгованість	721.70	1,4	6 889.20	8,9	53 972.50	45,5	12 708.40	9,8
- грошові кошти та їх еквіваленти	61.00	0,12	2 159.70	2,8	2 159.70	1,8	108.80	0,08
Витрати майбітніх періодів	241.60	0,5	314.80	0,4	314.80	0,3	379.50	0,3
Інші оборотні активи	2 594.10	5,2	6 798.50	8,8	2 594.10	2,2	6 798.50	5,3
Підсумок активу балансу	50 035.90	100	77 062.60	100	118 604.40	100	129 337.7	100

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Частка оборотних активів досліджуваної електротехнічної компанії на початок 2021 р. складала 27,0 %, на початок 2022 р. – 25,4 %, на початок 2023 р. відбулося зростання частки обортних активів досліджуваного підприємства, та вона склала – 57,0 %, на початок 2024 р. – 55,3 %.

На початок 2021 р. більшу частину оборотних активів досліджуваної компанії складали виробничі запаси, на початок 2022 р. ситуація змінилась – частка виробничих запасів в структурі обортних активів зменшилась майже в 3 рази,

аналогічна тенденція зберігається протягом 2022 року - частка виробничих запасів в оборотних активах складала менше 10 %, на початок 2024 р. – виробничі запаси знов значно збільшуються.

Зменшення запасів супроводжується відповідною тенденцією змін дебіторської заборгованості, яку можна вважати негативною, тому що в умовах військових дій не завжди можна гарантувати погашення боргів дебіторами. Маємо наступну динаміку зміни дебіторської заборгованості протягом досліджуваного періоду: в 2021 році відбулося зростання її розміру, аналогічна ситуація зберігаєтьсяч протягом 2022 року – дебіторська заборгованість в активі балансу складає 45 %. Наприкінці 2023 року ситуація змінюється на краще - дебіторська заборгованість зменшується до 9,5 % в загальному обсязі активів компанії.

Грошові кошти та їх еквіваленти та витрати майбутніх періодів мають досить маленьку частку в структурі активів балансу підприємства протягом всього періоду аналізу. Але важливо зауважити, що на початку 2023 року значно зросла не лише дебіторська заборгованність, але й грошові кошти: з 0,12% у 2021 році до 1,8-2,8% у наступні два роки. Тобто підприємство намагалось якнайшвидше реалізовувати свою продукцію.

У сучасних умовах складної діяльності українських підприємств структура джерел формування активів істотно впливає на фінансовий стан підприємства, зокрема на його платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність. Це, у свою чергу, визначає рівень фінансової безпеки підприємства та його захищеність від ризику кризи чи банкрутства. У таблиці 2.3 наведено аналіз динаміки ключових статей пасиву балансу, що дає змогу детально оцінити фінансові зміни та можливі загрози для стійкості підприємства.

Аналіз джерел фінансування майна ТОВ «Каблекс-Україна» показав наступне. Організаційна-правова форма ТОВ «Каблекс-Україна» - товариство з обмеженою відповідальністю, власний капітал якого в основному складає статутний фонд, який є постійною величиною (у даному випадку 70 тис. грн), яка

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки та структури пасиву Балансу ТОВ «Каблекс-Україна» за 2021-23 роки

Найменування статті балансу	Початок 2021 року		Початок 2022 року		Початок 2023 року		Початок 2024 р.	
	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %
Власний капітал	70,0	0,14	70,0	0,1	70,0	0,06	70,0	0,05
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47 667,60	95,3	59 201,80	76,8	67 080,60	56,6	76 754,80	59,3
Короткострокові кредити банків	0.00	0	8 904,70	11,6	0.00	0	4 460,60	3,4
Поточні зобов'язання і забезпечення	2 298,30	4,6	17 790,80	23,1	51 453,80	43,4	52 512,90	40,6
Підсумок пасиву балансу	50 035,90	100	77 062,60	100	118604,40	100	129337,70	100

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства

складається з вартості внесків його учасників. Іншим основним джерелом фінансування є нерозподілений прибуток – частина чистого прибутку акціонерного товариства, яка не виплачена у вигляді дивідендів його акціонерам. Абсолютна величина цього джерела фінансування активів ТОВ «Каблекс-Україна» стабільно зростає, що веде до зміни структури пасивів, а саме відбувається поступове зниження частки власного капіталу за аналізований період майже в 3 рази. Відповідно, частка нерозподіленого прибутку на початку 2021 року складала велику частину пасиву балансу – 95,3 %, але протягом 2021 р. частка нерозподіленого прибутку в загальному обсязі пасиву балансу знизилась до 76,8 %, тенденція до зниження частки нерозподіленого прибутку зберіглася і у наступні роки (його частка у 2023-24 рр. була на рівні 56-59%).

Натомість банківське кредитування було відсутнім на початок 2021 р. та зросло протягом 2021 р. на 8904,7 тис. грн, або склало 11,4 % в загальному обсязі

пасиву балансу. Короткострокові кредити банків знов відсутні на початок 2023 року, але їх сума за наступний рік збільшилась на 4 460,60 тис. грн, що склало 3,4% джерел фінансування.

У найбільшому ступені зростає частка поточних зобов'язань та забезпечень – з 4,6% у 2021 році до 40,6% у 2024 році. Це пов'язано з тим, що абсолютна величина нерозподіленого прибутку зросла приблизно в 1,6 рази (з 47,6 млн.грн. до 76, 8 млн. грн), тоді як абсолютна величина поточних зобов'язань зросла практично в 20 разів (з 2,3 млн.грн до 52,5 млн.грн).

Необхідно також провести аналіз формування валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку компанії. Аналіз динаміки показників фінансових результатів ТОВ «Каблекс-Україна» за 2021-2023 рр. (див. табл. 2.4).

Аналіз результатів таблиці 2.4 показує зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р.порівняно з попереднім (2022) роком з 411664,9 тис.грн. до 742,615 тис. грн., тобто на 80 %. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції свідчить про зниження його у 2022 році порівняно з 2021 роком (на 25 %).

Собівартість реалізованої продукції за аналізований період змінюється аналогічно чистому доходу: в 2022 р. відбувається її зниження на 26 %, тоді як в 2023 р. вона зростає у порівнянні з 2022 р. на 87,2% . Відповідно можна говорити про досить стабільний рівень прибутку від реалізації продукції.

Але, разом з цим відмічається збільшення в 2022 р. інших операційних доходів майже в 20 разів, тоді як в 2023 р. вони зменшуються майже втричі. Інші операційні витрати зростають майже в 1,5 рази в 2022 р. і незначно знижуються (3 %) в 2023 р. Також протягом аналізованого періоду відбуваєтьсяч стійке зростання інших витрат підприємства. Зростання інших витрат та інших операційних витрат у 2022 році пов'язане з нестабільною економічною ситуацією під час військового

стану та воєних дій, вплив якої підприємству вдалося трохи нивелювати у 2023 році, що й привело до покращення загального фінансового результату в цей період

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансових результатів компанії ТОВ «Каблекс-Україна» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показники	Роки			Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	554603,4	411664,9	742615,0	74,23	180,39
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	508431,5	372755,6	697883,9	73,31	187,2
Інші операційні доходи	144,6	4325,8	1145,4	2991,56	26,48
Інші операційні витрати	22010,4	32705,2	31745,7	148,59	97,07
Інші доходи	0	0	9,6	0	0
Інші витрати	240,0	920,9	2125,8	383,71	230,84
Разом доходи	554748,0	415990,7	743770,0	74,99	178,79
Разом витрати	530681,9	406381,7	731755,4	76,58	180,07
Фінансовий результат до оподаткування	14066,1	9609,0	12014,6	68,31	125,03
Податок на прибуток	2531,9	1729,6	2340,4	68,31	135,31
Чистий прибуток (збиток)	11534,2	7879,4	9674,2	68,31	122,78

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Загалом чистий прибуток досліджуваного підприємства знижується майже на 32 % в 2022 р. порівняно з 2021 р., та зростає на 22 % протягом 2023 р., що є позитивною тенденцію в умовах постійного зростання цін на ресурси та нестабільної економічної ситуації. Позитивним є факт відсутності збитків протягом досліджуваного періоду.

Надалі слід здійснити оцінку ринкової, фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Каблекс-Україна». Динаміку показників ринкової стійкості досліжуваного металургійного підприємства електротехнічної галузі промисловості наведено в таблиці 2.5 і на рисунку 2.3.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ринкової стійкості ТОВ «Каблекс-Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки				Темп росту, %		
	Поч. 2021	Поч. 2022	Поч. 2023	Поч. 2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,95	0,77	0,57	0,59	81,05	74,03	103,51
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,37	1,75	1,69	130,48	127,74	96,57
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	20,8	2,6	1,3	1,46	12,50	50,00	112,31
Показник фінансового левериджу	1,05	1,3	1,77	1,68	123,81	136,15	94,92

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рисунок 2.3 – Динаміка показників ринкової стійкості ТОВ «Каблекс-Україна» за 2021-23 роки

Джерело: побудовано автором

Аналіз результатів розрахунку показників ринкової стійкості виявив тенденцію до погіршання їх протягом аналізованого періоду: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) протягом 2021 р. знизився майже на 20 % та ще на 25 % протягом 2022 р, є невеличке зростання коефіцієнту протягом 2023 р. (на 3,5 %).

Разом з тим, за весь період аналізу він залишається більшим за нормативне значення, що можна розглядати як позитивну тенденцію, хоча стійке зменшення його значення говорить про погіршення фінансової автономії компанії.

Аналогічну динаміку змін мають коефіцієнт фінансовой залежності, коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування), показник фінансового левериджу. Тобто показники ринкової стійкості підприємства знаходиться в межах нормативних значень, але ситуація погіршується протягом 2021 р. та 2022 р., що свідчить про те, що компанія недостатньо використовувала свій потенціал. Це у великому ступені пояснюється впливом негативних зовнішніх факторів, але намагання підприємства адаптуватися до викликів позначилися незначною позитивною динамікою змін показників.

Поглиблений аналіз передбачає також розрахунок показників фінансової стійкості. В таблиці 2.6 наведено динаміку показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства, яку також проілюстровано рисунком 2.5.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами зменшується майже в 10 разів протягом 2021 р., проте протягом 2022 р. він збільшується майже в 3 рази і надалі практично не змінюється протягом 2023 р. Динаміка вказаного коефіцієнта свідчить про значне зростання фінансової залежності підприємства протягом 2021 р., але у компанії залишається здатність підтримувати поточну діяльність за рахунок власних ресурсів, так як лише на початок 2022 року значення показника трохи не дотягує до нормативного рівня (забезпеченність оборотних активів власними коштами має бути не менше 10%, тобто норматив показника складає 0,1). Вже протягом 2022 та 2023 рр ситуація покращується – відбувається зростання вказаного коефіцієнта. Наявна зміна рівня показника у 2021 та у 2024 роках як раз й відображує згадану вище значну зміну питомої ваги поточних зобов’язань в структурі пасивів.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Каблекс-Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки				Темп росту, %		
	Поч. 2021	Поч. 2022	Поч. 2023	Поч. 2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал), тис. грн	11164	1797,9	16174,8	18993,9	16,10	899,6	117,43
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,83	0,09	0,24	0,27	10,84	266,7	112,50
Маневреність власних обігових коштів	0,03	0,03	0,13	0,06	100,00	433,3	46,15
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	1,05	0,25	4,04	0,37	23,81	1616	9,16
Коефіцієнт покриття запасів	1,27	2,76	16,9	1,39	217,32	612,3	8,22
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,05	0,23	0,43	0,44	460,00	186,96	102,33

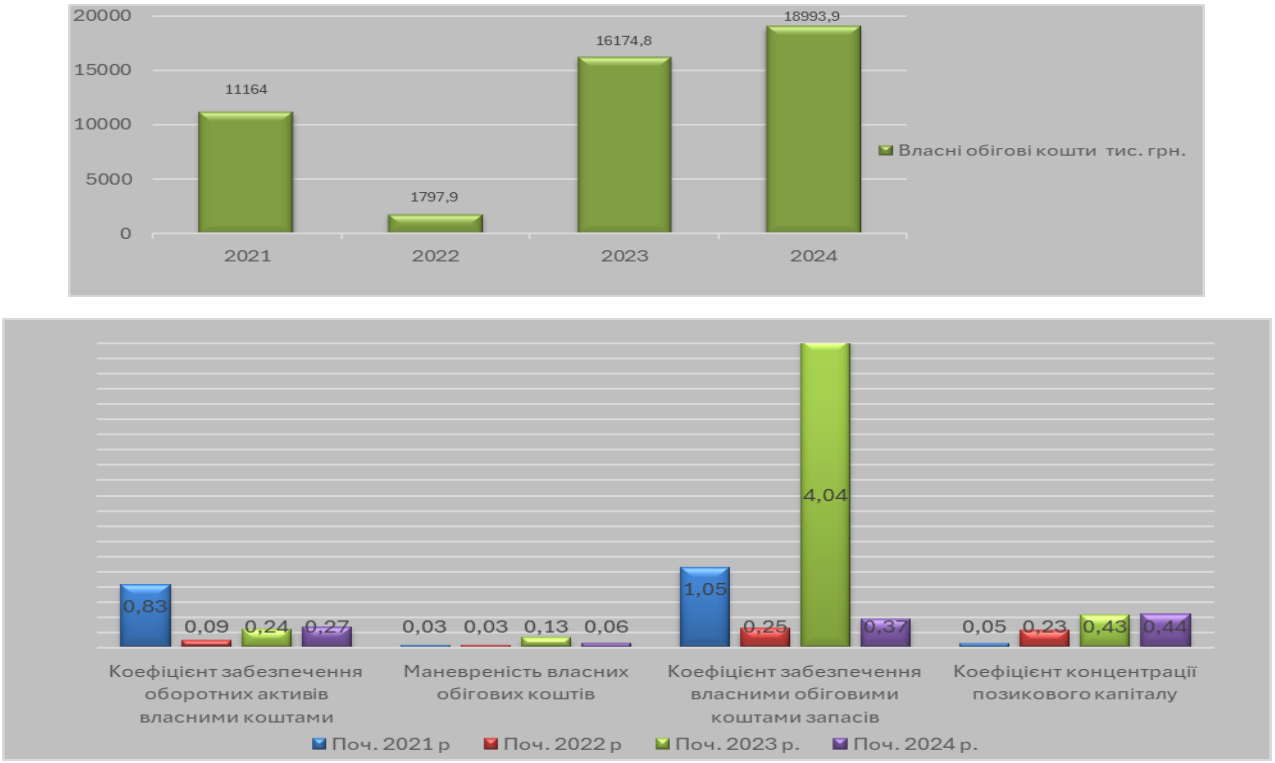

Рисунок 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Каблекс-Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Аналогічна ситуація спостерігається і за іншими показниками: знижується коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (на кінець 2024 року запаси сформовані за рахунок власних обігових активів трохи більше, ніж на третину, хоча на початок 2021 року з надлишком були забезпечені ними), зростає концентрація позикового капіталу.

Тенденцію до зростання протягом двох років аналізу має коефіцієнт покриття запасів (всьома джерелами), проте протягом 2023 р. вказаний коефіцієнт різко знижується.

Наостанок здійснюється аналіз показників ліквідності ТОВ «Каблекс-Україна» за 2021-2023 рр. (див. табл. 2.7). Динаміку показників ліквідності проілюстровано рисунком 2.6.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Каблекс-Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки				Темп росту, %		
	Поч. 2021	Поч. 2022	Поч. 2023	Поч. 2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,27	0,25	0,57	0,55	92,59	228	96,49
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,06	0,16	0,54	0,16	266,66	337,5	29,63
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	-	1,42	1,29	0,33	-	90,85	25,58

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

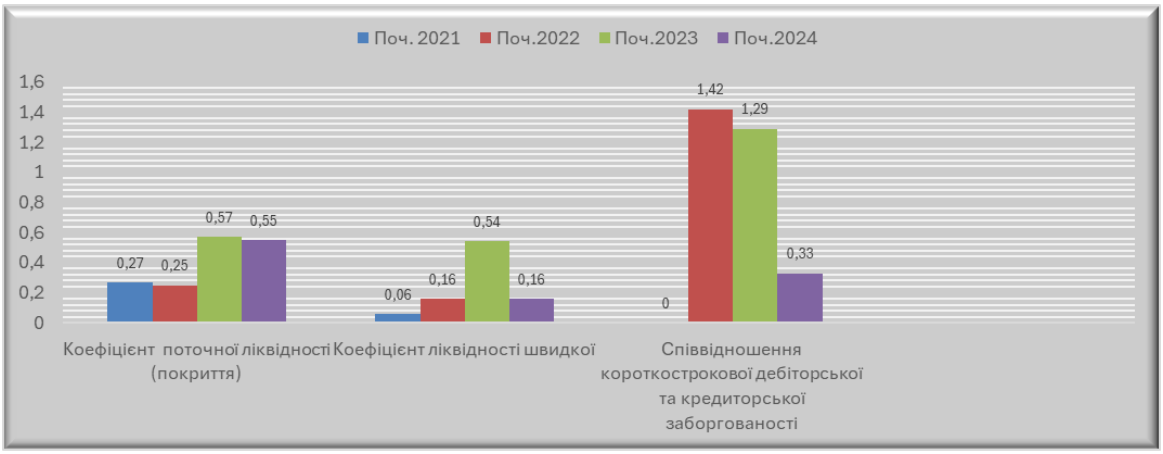

Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Каблекс-Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи показники ліквідності ТОВ «Каблекс-Україна» за період 2021-2023 років, можна сказати про неспроможність компанії вчасно розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями (коефіцієнт покриття значно нижче одиниці), на початок 2022 та 2024 рр заборгованість дебіторів перед підприємством значно перевищує кредиторську заборгованість, але до кінця 2023 року ситуація кардинально змінюється. Негативні зміни загострилися з початком воєнних дій у 2022 році, що відображає загальне зниження фінансової стабільності підприємства.

2.3 Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Каблекс-Україна»

Методики оцінки інноваційного потенціалу підприємств охоплюють різні підходи, які використовують як кількісні, так і якісні показники для формування повного уявлення про здатність організації впроваджувати та розвивати інновації. Основні підходи до оцінки інноваційного потенціалу включають:

- ресурсний підхід – розглядає інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, що доступні підприємству для інноваційної діяльності. Він оцінює

людські, фінансові та матеріальні ресурси, що можуть бути використані для інновацій. На думку українських дослідників, таких як С. Ілляшенко, цей підхід дозволяє виявити здатність підприємства реалізовувати науково-технічні досягнення в нових продуктах, здатних задовольняти ринкові потреби;

- інтегральний підхід полягає в об'єднанні кількох груп показників (фінансових, виробничих, кадрових) у єдиний індекс або інтегральний параметр, що відображає загальний рівень інноваційного потенціалу підприємства. Така оцінка враховує, зокрема, витрати на НДДКР, кількість зареєстрованих патентів та доходи від інноваційної продукції, що дає змогу здійснити порівняльний аналіз між різними компаніями або галузями. Цей підхід має широке застосування в європейських дослідженнях, де для оцінки інноваційної діяльності в регіонах і країнах використовуються інноваційні табло;

- процесний підхід – зосереджується на аналізі внутрішніх процесів і здатності підприємства до інноваційного розвитку. Оцінюються такі показники, як ефективність процесів, гнучкість організаційної структури, рівень комунікації та співпраці між підрозділами. Такий підхід корисний для оцінки інноваційної зрілості підприємства та його готовності до реалізації складних інноваційних проєктів;

- експертні методи та бенчмаркінг - використовуються для оцінки інноваційного потенціалу шляхом порівняння показників із провідними компаніями галузі. Залучення експертів для оцінки суб'єктивних аспектів інноваційного потенціалу, таких як організаційна культура чи рівень компетенцій персоналу, дозволяє отримати повніше уявлення про внутрішні можливості компанії. Бенчмаркінг дає змогу визначити, наскільки компанія відповідає передовим практикам у своїй сфері діяльності;

- методологія Європейської комісії для оцінки регіонального інноваційного потенціалу передбачає використання чотирьох основних груп показників: людські ресурси, створення знань, їх передача, а також фінансування та комерціалізація інновацій. Згідно з європейськими стандартами, цей підхід оцінює рівень освіти

населення, обсяги витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), а також частку доходів від інноваційної продукції. Однак в Україні застосування цієї методики ускладнюється через недостатність статистичних даних.

Загалом, кожен із цих підходів має свої переваги і недоліки та може застосовуватись залежно від конкретних цілей оцінювання. Використання комбінації методик дозволяє отримати комплексну оцінку інноваційного потенціалу, що є важливим для стратегічного розвитку підприємств і регіонів.

Інноваційний потенціал являє собою складну, багатокомпонентну систему, яка включає процеси створення, накопичення та трансформації наукових, управлінських ідей, а також результатів науково-технічних і маркетингових досліджень у інноваційні продукти. Основою цієї системи є безперервне управління підприємством, яке забезпечує динамічний розвиток.

У наукових дослідженнях виділяються два основні методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства: детальний та діагностичний [37]. Детальний метод застосовується переважно на етапі виявлення та формування інноваційного потенціалу, і його результатом є визначення готовності підприємства до впровадження інновацій. У свою чергу, діагностичний метод орієнтований на всебічну оцінку поточного стану підприємства, включаючи аналіз окремих чи групових складових його інноваційного потенціалу.

Роботи економістів [38] дозволили визначити ключові індикатори для оцінки рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Вимірювання цих показників дає змогу оцінити окремі аспекти здатності підприємства до інноваційної діяльності, але не дозволяє визначити загальний рівень потенціалу або строк його реалізації. При цьому методологія потребує адаптації для підприємств сфери послуг, оскільки вони мають специфічні особливості. Зокрема, підприємства цієї сфери не завжди можуть використовувати повну інноваційну інфраструктуру

чи утримувати фахівців у всіх необхідних напрямах діяльності, таких як патентування, аналітика або проєктування.

Крім того, деякі аспекти існуючого підходу до оцінки інноваційного потенціалу мають декларативний характер. Їх можна замінити більш релевантними показниками, наприклад характеристиками персоналу підприємства, що дозволить зберегти інформативність оцінки, водночас підвищуючи її прикладне значення для підприємств електротехнічної галузі промисловості.

У цьому дослідженні представлено вдосконалений та доповнений метод оцінки інноваційного потенціалу персоналу малих і середніх підприємств, розроблений із урахуванням їхньої специфіки та характеру діяльності (див. табл. 2.8). Для розрахунку інтегральних індексів економічні категорії, які мають різну природу (якісну або кількісну), необхідно уніфікувати шляхом приведення до спільного знаменника (табл. 2.8).

Середній інтегральний індекс розраховується за допомогою формули (2.1):

$$I_a = \left(\frac{\sum_{k=1}^{b} Y_k}{b} \right) \times g_i,$$

де b – число позицій в індексі Y_n;

a – номер індексу Y;

к – номер позиції в індексі Y_n;

g_n – питома вага значущості і-того показника складника а інноваційного потенціалу підприємства.

Для отримання експертної інформації та її подальшого аналізу за допомогою кількісних методів доцільно використовувати вербально-числові шкали. Такі шкали поєднують описові найменування градацій із відповідними числовими значеннями або їхніми діапазонами. Однією з найпоширеніших є вербально-числова шкала Харрінгтона (табл. 2.9).

Таблиця 2.8 - Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу персоналу підприємств [38]

Пито-ма вага індексу	Назва індексу	Внутрішній показник	Показ ник	Метод розрахунку
0,15	Індекс інноваційної інтенсивності	Чисельність персоналу, зайнятого дослідженями і розробками	$I_{1.1}$	$Y_{1.1} = \frac{C}{D}$
C – чисельність персоналу, зайнятого в НДДКР, D – загальна чисельність персоналу				
0,1	Індекс інтелектуального розвитку персоналу ($I_{ірп}$)	Частка інтелектуальної праці	$I_{2.1}$	За шкалою Харінгтона (табл.2.12)
0,15	Індекс професійного розвитку персоналу ($I_{прп}$)	Рівень управління інноваційним ризиком	$I_{3.1}$	За шкалою Харінгтона (табл.2.12)
0,12	Індекс освітнього розвитку персоналу ($I_{орп}$)	Рівень саморозвитку персоналу	$I_{4.1}$	За шкалою Харінгтона (табл.2.12)
0,13	Індекс зовнішнього співробітництва ($I_{зс}$)	Кількість договорів з інститутами і організаціями про суспільну діяльність з інноваційних проєктів	$I_{5.1}$	$Y_{5.1} = \frac{I_Д}{X_{Лз}}$
$I_д$ – кількість інноваційних договорів, $X_{Дз}$ – загальна кількість господарських договорів (включаючи інноваційні)				
0,1	Індекс інвестиційного та техніко-технологічного оснащення праці ($I_{ітт\ оп}$)	Витрати (в тому числі на НДДКР за стадіями інноваційного циклу, на відбір і навчання персоналу, на автоматизацію управління)	$I_{6.1}$	$Y_{6.1} = \frac{B_{ін}}{B_{заг}}$
де $B_{ін}$ – витрати на НДДКР, навчання персоналу, автоматизацію управління; $B_{заг}$ – загальні витрати на інновації				
0,1	Індекс конкурентоспроможності підприємства ($I_{кп}$)	Співвідношення обсягів виробленої та реалізованої інноваційної продукції	$I_{7.1}$	$Y_{7.1} = \frac{Г_р}{Г_з}$
де $Г_р$ – реалізована інноваційна продукція; $Г_в$ – обсяг виробленої інноваційної продукції				
0,05	Індекс фінансової результативності інновацій ($I_{фр}$)	Збільшення капіталізації підприємств від упроваджених інновацій	$I_{8.1}$	$Y_{9.1} = \frac{П_{ін}}{П_з}$
де – $П_{ін}$ - прибуток від реалізованих проєктів; $П_{з.витр}$ – загальні інноваційні витрати підприємства				
0,05	Показник тривалості реалізації інноваційного рішення	Характеризує час з моменту усвідомлення потреби чи попиту на новий продукт до моменту його відправлення на ринок або споживачеві у великих кількостях	$I_{9.1}$	$Y_{9.1} = \frac{Ч_{ін}}{Ч_з}$

Таблиця 2.9 - Шкала оцінки якісних показників за критерієм [39]

Градація	Числовий інтервал
Дуже висока	1 - 0,8
Висока	0,8 – 0,63
Середня	0,63 – 0,37
Низька	0,37 – 0,2
Дуже низька	0,2 – 0,0

На основі отриманих оцінок формуються незалежні інтегральні показники, які подаються у графічній формі для подальшого аналізу, зокрема шляхом виявлення показника з найбільшою площею. Ці дані дають змогу оцінити значущість окремих критеріїв у процесі управління інноваційним потенціалом. У разі низької інтегральної оцінки визначають пріоритетні напрямки для стимулювання розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Уявляється доцільним здійснити на основі запропонованого методу оцінку та аналіз інноваційного потенціалу підприємства електротехнічної галузі промисловості ТОВ «Каблекс-Україна» за три роки аналізу – 2021, 2022 та 2023.

Вихідні дані для розрахунку показників оцінки інноваційного потенціалу персоналу ТОВ «Каблекс-Україна» подано в таблиці 2.10, результати розрахунку показників, що входять до комплексного показника оцінки інноваційного потенціалу персоналу пдіприємства за запропонованою методикою наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.10 - Вихідні дані для оцінки інноваційного потенціалу персоналу ТОВ «Каблекс-Україна» за роками аналізу

Умовне позначення	Найменування показника, одиниці вимірювання	Значення за роками аналізу		
		2021	2022	2023
С	Чисельність персоналу, зайнятого в НДДКР, осіб	10	8	7
D	Загальна чисельність персоналу, осіб	83	82	82
$І_{ірп}$	Частка інтелектуальної праці	0,45	0,5	0,43
$І_{прп}$	Індекс професійного розвитку персоналу	0,62	0,6	0,71
$І_{орп}$	Індекс освітнього розвитку персоналу	0,82	0,8	0,75
$І_{д}$	Кількість інноваційних договорів, од.	2	1	2
$Х_{Дз}$	Загальна кількість господарських договорів (включаючи інноваційні), од.	6	4	4
$В_{ін}$	Витрати на НДДКР, навчання персоналу, автоматизацію управління, тис грн./рік	305,0	215,0	248,0
$В_{заг}$	Загальні витрати на інновації, тис. грн./рік	452,0	325,0	478,0
$Г_{р}$	Реалізована інноваційна продукція, тис. грн. / рік	1546,3	1125,9	1348,7
$Г_{в}$	Обсяг виробленої інноваційної продукції, тис. грн. /рік	1897,6	1723,9	1964,5
$П_{ін}$	Прибуток від реалізованих проєктів, тис. грн. /рік	548,9	698,6	643,9
$П_{з.витр}$	Загальні інноваційні витрати підприємства, тис. грн./ рік	1125,6	1254,6	1345,8
$Ч_{ін}$	Час реалізації інноваційного рішення в готовий продукт, міс.	8	12	10
$Ч_{з}$	Загальний час від виникнення потреби до випуску продукції у великих обсягах	12	15	16

Сформовано автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.11 - Оцінка інноваційного потенціалу персоналу ТОВ «Каблекс-Україна»

Питома вага індексу	Назва індексу	Роки аналізу		
		2021	2022	2023
0,15	Індекс інноваційної інтенсивності	0,12	0,1	0,09
0,1	Індекс інтелектуального розвитку персоналу ($I_{ірп}$)	0,45	0,5	0,43
0,15	Індекс професійного розвитку персоналу ($I_{прп}$)	0,62	0,6	0,71
0,12	Індекс освітнього розвитку персоналу ($I_{орп}$)	0,82	0,8	0,75
0,13	Індекс зовнішнього співробітництва ($I_{зс}$)	0,33	0,25	0,5
0,1	Індекс інвестиційного та техніко-технологічного оснащення праці ($I_{ітт оп}$)	0,67	0,66	0,52
0,1	Індекс конкурентоспроможності підприємства ($I_{кп}$)	0,81	0,65	0,69
0,05	Індекс фінансової результативності інновацій ($I_{фр}$)	0,49	0,56	0,48
0,05	Показник тривалості реалізації інноваційного рішення	0,67	0,8	0,63

Розраховано автором на основі даних підприємства

Надалі здійснюється розрахунок незалежних інтегральних показників з урахуванням питомої ваги індексу (табл.2.12).

На рисунку 2.7 наведено графічні результати оцінки інноваційного потенціалу персоналу ТОВ «Каблекс-Україна» за роками аналізованого періоду.

Таблиця 2.12 - Значення незалежних інтегральних показників ТОВ «Каблекс-Україна»

Питома вага індексу	Найменування індексу	Значення за роками аналізу		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
0,15	Індекс інноваційної інтенсивності	0,07	0,08	0,08
0,1	Індекс інтелектуального розвитку персоналу ($I_{ірп}$)	0,05	0,06	0,05
0,15	Індекс професійного розвитку персоналу ($I_{прп}$)	0,08	0,08	0,08
0,12	Індекс освітнього розвитку персоналу ($I_{орп}$)	0,07	0,07	0,06
0,13	Індекс зовнішнього співробітництва ($I_{зс}$)	0,07	0,07	0,07
0,1	Індекс інвестиційного та техніко-технологічного оснащення праці ($I_{ітт оп}$)	0,05	0,06	0,05
0,1	Індекс конкурентоспроможності підприємства ($I_{кп}$)	0,05	0,06	0,05
0,05	Індекс фінансової результативності інновацій ($I_{фр}$)	0,025	0,03	0,025
0,05	Показник тривалості реалізації інноваційного рішення	0,025	0,03	0,025

Розраховано автором на основі даних підприємства

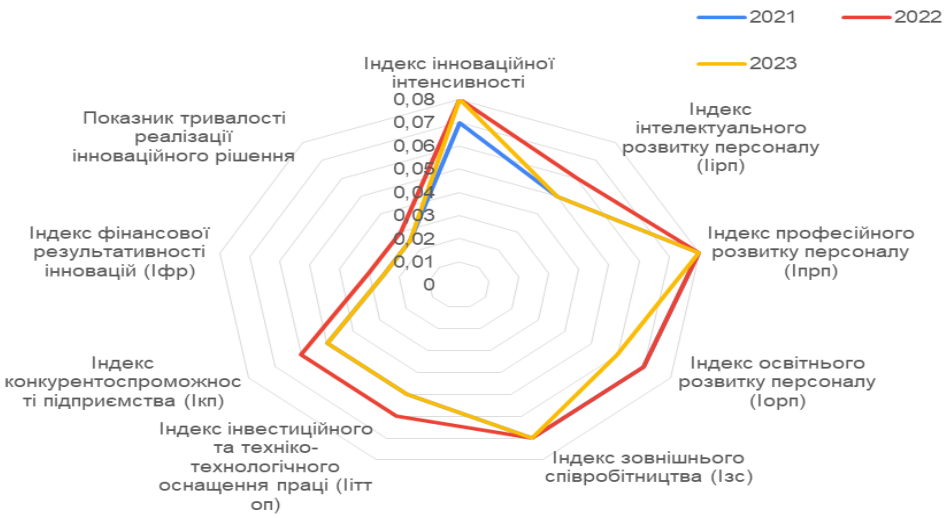

Рисунок 2.7 - Графічна оцінка інноваційного потенціалу персоналу ТОВ «Каблекс-Україна» за роками аналізованого періоду

За результатами проведених розрахунків можна стверджувати, що розвиток інноваційного потенціалу персоналу ТОВ «Каблекс-Україна» за період дослідження мав різні тенденції. У 2021 році спостерігалася найгірша ситуація, у 2022 році – найкраща. Однак у 2023 році зафіксовано зниження показників, що характеризують інноваційний потенціал персоналу досліджуваного підприємства, зокрема, спостерігалося зниження індексів інтелектуального розвитку, конкурентоспроможності, освітнього розвитку та фінансової результативності інновацій.

Висновки за розділом 2

ТОВ «Каблекс-Україна» – сучасний український виробник кабельно-провідникової продукції, що активно впроваджує інновації з моменту свого заснування у 2014 році. Компанія пропонує потенційним клієнтам детальні каталоги та зразки продукції, а постійним партнерам надає додаткові маркетингові переваги, зокрема виставкові стенди. Виробнича та управлінська діяльність «Каблекс-Україна» відзначається чіткою організаційною структурою, суворим контролем якості та дотриманням встановлених стандартів.

Основними замовниками продукції ТОВ «Каблекс-Україна» виступають підприємства, що належать до різних індустрій, зокрема енергетичної, атомної, сонячної та будівельної галузей. Серед них – постачальники електроенергії, будівельні компанії, оператори зв’язку, а також організації вугледобувної та гірничозбагачувальної галузей. До постійних клієнтів компанії належать ПАТ «Волиньобленерго», ДП НАЕК «Енергоатом», ПАТ «Закарпаттяобленерго», ТОВ «Енергомир», ПрАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», а також інші оператори і монтажні організації, що забезпечують житлове та промислове будівництво.

Необоротні активи електротехнічного підприємства на початок періоду аналізу складали більшу частину активів (73 %), їх розмір протягом 2021 року

незначно збільшився (на початок 2022 р. необоротні активи складали 74,6 %). Така структура активів (значна частка необігових активів в їх загальній сумі) є типовою для виробничих підприємств. Але протягом 2022 року функціонування підприємства ситуація змінилась: частка необоротних активів знизилась майже вдвічі – на початок 2023 р. складала 43,0%, незначно зросла протягом 2023 р. – на 1,7 %. Необоротні активи досліджуваного електротехнічного підприємства повністю складаються з основних засобів. Відповідно частка оборотних активів компанії на початок кожного року складала: 27,0 25,4 %, 57,0 % та 55,3 %.

На початок 2021 р. більшу частину оборотних активів досліджуваної компанії складали виробничі запаси, на початок 2022 р. ситуація змінилась – частка виробничих запасів в структурі обортних активів зменшилась майже в 3 рази. Зменшення запасів супроводжується відповідною тенденцією змін дебіторської заборгованості, яку можна вважати негативною, тому що в умовах військових дій не завжди можна гарантувати погашення боргів дебіторами

Аналіз джерел фінансування майна ТОВ «Каблекс-Україна» показав наступне. Організаційна-правова форма ТОВ «Каблекс-Україна» - товариство з обмеженою відповідальністю, власний капітал якого в основному складає статутний фонд, який є постійною величиною (у даному випадку 70 тис. грн), яка складається з вартості внесків його учасників. Іншим основним джерелом фінансування є нерозподілений прибуток - частина чистого прибутку акціонерного товариства, яка не виплачена у вигляді дивідендів його акціонерам. Абсолютна величина цього джерела фінансування активів ТОВ «Каблекс-Україна» стабільно зростає, що веде до зміни структури пасивів, а саме відбувається поступове зниження частки власного капіталу за аналізований період майже в 3 рази. Між тим спостерігається й тенденція до зниження частки нерозподіленого прибутку. Натомість банківське кредитування було відсутнім на початок 2021 р. та зросло протягом 2021 р. на 8904,7 тис. грн, або склало 11,4 % в загальному обсязі пасиву балансу. У найбільшому ступені зростає частка поточних зобов’язань та

забезпечень. Це пов’язано з тим, що абсолютна величина нерозподіленого прибутку зросла приблизно в 1,6 рази, тоді як абсолютна величина поточних зобов’язань зросла практично в 20 разів.

Аналіз показує зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р. порівняно з попереднім (2022) роком на 80 % та про зниження його у 2022 році порівняно з 2021 роком на 25%. Собівартість реалізованої продукції за аналізований період змінюється аналогічно чистому доходу. Відповідно можна говорити про досить стабільний рівень прибутку від реалізації продукції.

Але, разом з цим відмічаєтьсяч збільшення в 2022 р. інших операційних доходів майже в 20 разів, тоді як в 2023 р. вони зменшуються майже втричі. Зростання інших витрат та інших операційних витрат у 2022 році пов’язане з нестабільною економічною ситуацією під час військового стану та воєних дій, вплив якої підприємству вдалося трохи нивелювати у 2023 році, що й привело до покращення загального фінансового результату в цей період

Аналіз результатів розрахунку показників ринкової стійкості виявив тенденцію до погіршання їх протягом аналізованого періоду: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) протягом 2021 р. знизився майже на 20 % та ще на 25 % протягом 2022 р, є невеличке зростання коефіцієнту протягом 2023 р. (на 3,5 %). Разом з тим, за весь період аналізу він залишається більшим за нормативне значення, що можна розглядати як позитивну тенденцію, хоча стійке зменшення його значення говорить про погіршення фінансової автономії компанії. Аналогічну динаміку змін мають інші коефіцієнти. Тобто фінансова стійкість підприємства погіршується протягом 2021 р. та 2022 р., проте протягом всього періоду аналізу показники знаходяться в межах нормативних значень.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами зменшується майже в 10 разів протягом 2021 р., проте протягом 2022 р. він збільшується майже в 3 рази. Динаміка вказаного коефіцієнта свідчить про значне зростання фінансової залежності підприємства протягом 2021 р., але у компанії залишається здатність

підтримувати поточну діяльність за рахунок власних ресурсів, так як лише на початок 2022 року значення показника трохи не дотягує до нормативного рівня (забезпеченність оборотних активів власними коштами має бути не менше 10%. Аналогічна ситуація спостерігається і за іншими показниками: знижується коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (на кінець 2024 року запаси сформовані за рахунок власних обігових активів трохи більше, ніж на третину, хоча на початок 2021 року з надлишком були забезпечені ними), зростає концентрація позикового капіталу. Тенденцію до зростання протягом двох років аналізу має коефіцієнт покриття запасів (всьома джерелами), проте протягом 2023 р. вказаний коефіцієнт різко знижується.

Аналізуючи показники ліквідності ТОВ «Каблекс-Україна» за період 2021-2023 років, можна сказати про неспроможність компанії вчасно розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями (коефіцієнт покриття значно нижче одиниці), на початок 2022 та 2024 рр заборгованість дебіторів перед підприємством значно перевищує кредиторську заборгованість, але до кінця 2023 року ситуація кардинально змінюється. Негативні зміни загострилися з початком воєнних дій у 2022 році, що відображає загальне зниження фінансової стабільності підприємства.

Інноваційний потенціал представляє собою багатогранну систему, яка охоплює процеси генерації, накопичення та перетворення наукових і управлінських ідей, а також результатів науково-технічних і маркетингових досліджень у конкурентоспроможні інноваційні продукти. Ключовим елементом цієї системи є ефективне й безперервне управління, що забезпечує стабільний і динамічний розвиток підприємства.

Для оцінки інноваційного потенціалу персоналу підприємств електротехнічної промисловості використано вдосконалений метод, адаптований для специфіки малих і середніх підприємств цієї галузі. Цей підхід враховує особливості їхньої діяльності та галузеву специфіку. У процесі розрахунку інтегральних індексів різнотипні економічні показники, що мають якісну або

кількісну природу, потребують уніфікації шляхом приведення їх до спільної системи вимірювання.

Аналіз результатів розрахунків свідчить, що рівень розвитку інноваційного потенціалу персоналу ТОВ «Каблекс-Україна» зазнавав значних змін упродовж досліджуваного періоду. Найнижчий рівень було зафіксовано у 2021 році, тоді як у 2022 році спостерігалося найвище значення індексів. Проте у 2023 році відбулося певне погіршення ключових показників інноваційного потенціалу, зокрема знизилися індекси інтелектуального розвитку, конкурентоспроможності, освітнього розвитку персоналу, а також фінансової результативності інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Підходи до формування стратегії інноваційної діяльності підприємства електротехнічної галузі

Формування стратегії інноваційної діяльності підприємства електротехнічної галузі з виробництва кабельної продукції потребує системного підходу, орієнтованого на ринкові вимоги, технологічний прогрес та оптимізацію виробничих процесів. На рисунку 3.1 наведено ключові підходи до розробки такої стратегії.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища містить в собі регулярне здійснення ринкових досліджень з метою розуміння потреби у спеціалізованих кабелях для відновлюваної енергетики: проведення SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі; PESTLE-аналізу для визначення впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників на діяльність підприємства та вивчення трендів у кабельній продукції, наприклад, розвиток безгалогенних, високовольтних або оптоволоконних кабелів.

Визначення місії та цілей інноваційної діяльності. Пропонуєтьсяч наступне визначення місії малого підприємства ТОВ «Каблекс-Україна»: розробка високоякісної кабельної продукції для задоволення зростаючих потреб у енергозбереженні та безпеці. Довгострокові та короткострокові цілі - збільшення частки ринку, скорочення собівартості, впровадження нових технологій; впровадження кабелів із матеріалів, що повністю підлягають переробці; довгострокова ціль: зменшити енерговитрати виробництва на 20% до 2030 року.

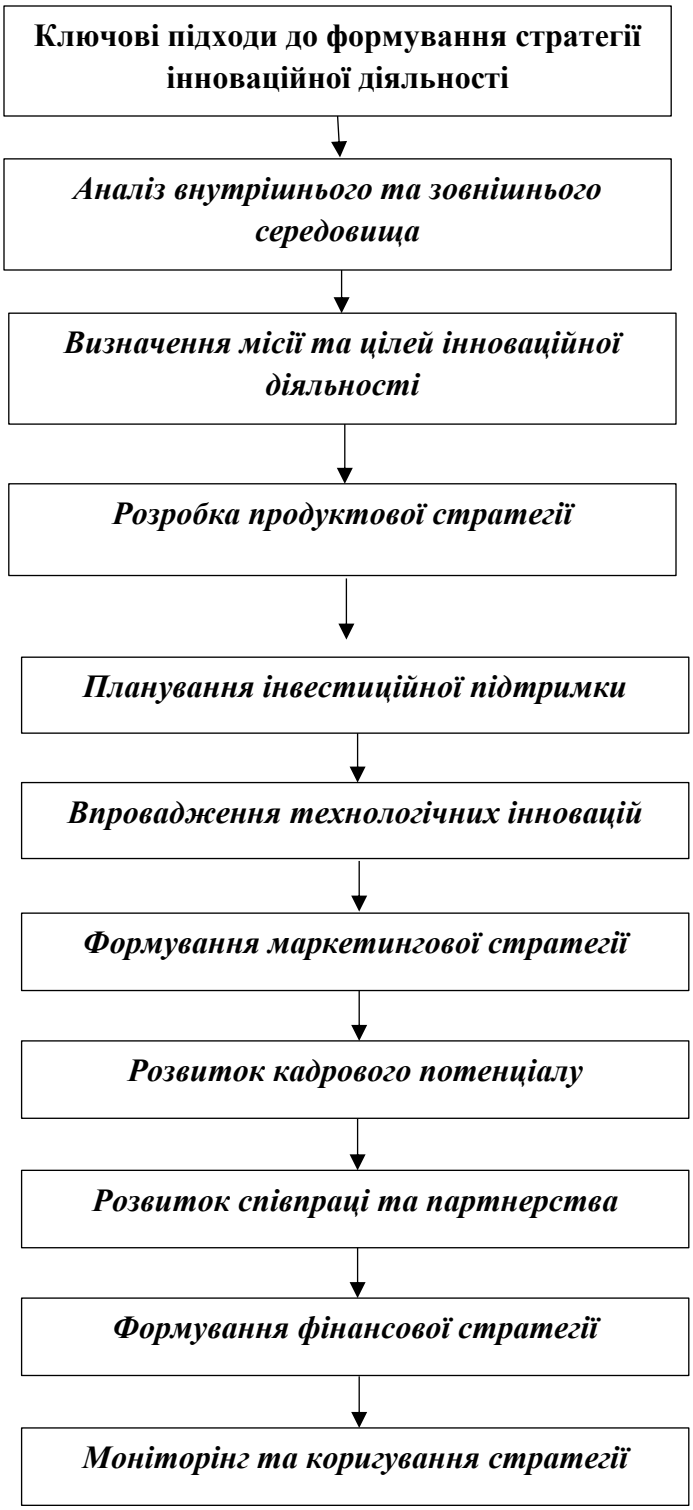

Рисунок 3.1 – Ключові підходи до формування стратегії інноваційної діяльності ТОВ «Каблекс-Україна»

Джерело: розроблено автором

В якості заходів щодо обгрунтування продуктової стратегії досліджуваного малого підприємства пропонується визначення перспективних напрямів для розширення асортименту: кабелі для відновлюваних джерел енергії, «розумні» кабельні рішення для IoT; розробка інноваційних матеріалів для використання у виробництві кабелів - нових ізоляційних покриттів з покращеними екологічними характеристиками, розробка кабелів, стійких до високих температур, для електромобілів і систем швидкої зарядки, кабелів для офшорних вітрових електростанцій із покращеною ізоляцією, здатною працювати у суворих умовах.

Інвестиційна підтримка інноваційного розвитку ТОВ «Каблекс-Україна» включає планування інвестицій в оновлення обладнання - автоматизованих ліній для високоточної екструзії та співпрацю з державними програмами підтримки інновацій та залучення грантів для фінансування науково-дослідних робіт, запуск нової лінії виробництва кабелів із оптоволоконними елементами, участь у грантових програмах ЄС, таких як *Horizon Europe*, для розробки «розумних» кабелів із датчиками температури та напруги.

В якості заходів впровадження технологічних інновацій пропонується автоматизація і цифровізація виробничих процесів (Industry 4.0), тобто використання роботизованих систем, сенсорів, ERP-систем для управління ресурсами, а також перехід до зеленої енергетики на виробництві - використання відновлюваних джерел енергії для зменшення вуглецевого сліду і впровадження технологій рециклінгу кабельних матеріалів, впровадження автоматизованої системи контролю якості, яка використовує камери високої роздільності для виявлення дефектів у кабелях, використання в якості джерел енергії для виробництва кабелів сонячних батарей, що дозволяє скоротити викиди CO_2 на 30%.

Для формування маркетингової стратегії доцільно здійснити використання інновацій як конкурентної переваги, тобто позиціонування продукції як найбільш технологічно передової та екологічної та просування через цифровий маркетинг**,** участь у міжнародних виставках і галузевих форумах, підкреслення у своїй

рекламній кампанії використання матеріалів, що не містять шкідливих речовин, для підвищення пожежної безпеки, застосування цифрового маркетингу - икористання платформ типу LinkedIn для просування продукції серед бізнес-клієнтів (B2B).

Заходи щодо розвитку кадрового потенціалу передбачають інвестування у підвищення кваліфікації працівників - навчання сучасним технологіям, управлінню інноваціями, цифровим інструментам, та створення середовища для розвитку ідей всередині компанії - інкубатори інновацій, конкурси ідей серед працівників, формування невеличкого освітнього центру для інженерів, де навчають новітнім технологіям у кабельному виробництві, включаючи роботизовані процеси, проведення внутрішніх конкурсів на кращу ідею для оптимізації виробництва з грошовою винагородою.

Розвиток співпраці та партнерства містить в собі укладення угод із науковими організаціями задля спільного створення інновацій в галузі електротехнічної промисловості, а також партнерство з іноземними компаніями для обміну передовим досвідом та ліцензування сучасних технологій, за можливістю рекомендується участь у спільному проєкті ABB та Nexans для створення кабелів для глибоководного енергетичного транспортування.

Формування фінансової стратегії передбачає формування бюджету на інновації з урахуванням рентабельності проєктів та оцінку інноваційних ризиків та створення механізмів їх мінімізації (страхування ризиків), впровадження системи прогнозування ринкових змін за допомогою AI для мінімізації ризиків невдалих інвестицій, використання моделей співфінансування з партнерами або грантових фондів.

Моніторинг та коригування стратегії включає впровадження системи KPI для оцінки ефективності інноваційних проєктів, тобто скорочення виробничих витрат, зростання продажів та постійний аналіз результатів та адаптація до змін у ринкових умовах, застосування системи KPI - щоквартальний аналіз ефективність впроваджених інновацій за такими показниками, як відсоток бракованої продукції

та тривалість виробничого циклу, перехід від виробництва традиційних кабелів до оптоволоконних через зростання попиту на швидкісні мережі.

Інноваційна стратегія має бути динамічною, здатною швидко реагувати на зміни в технологіях і ринковому попиті. Це дозволить підприємству кабельної продукції залишатися конкурентоспроможним і лідером у своїй галузі. Інноваційна стратегія в кабельній промисловості має бути гнучкою, орієнтованою на технології та екологічність, а також включати постійний діалог із ринком.

Вибір стратегічного підходу для підприємств електротехнічної галузі, зокрема для виробників кабельної продукції, має бути обґрунтований як специфікою галузі, так і глобальними тенденціями розвитку економіки, технологій і ринкового попиту. Основні аспекти для аргументації вибору конкретного стратегічного підходу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Аспекти обгрунтування певного стратегічного підходу для інноваційного розвитку малого підприємства електротехнічної галузі промисловості

Аспект	Обгрунтування	Висновок
1	2	3
Динаміка галузі	електротехнічна галузь переживає період трансформацій, пов'язаних із зростанням попиту на зелену енергетику**,** цифровізацію та розумні технології**.** Це створює потребу у високотехнологічній, екологічній кабельній продукції; зростає конкуренція з боку азійських виробників, що стимулює підприємства впроваджувати інновації для утримання конкурентних позицій	Впровадження стратегій, спрямованих на технологічне лідерство та задоволення зростаючих ринкових потреб
Екологічні та регуляторні вимоги	Уу світі посилюються вимоги до зменшення вуглецевого сліду, переробки відходів та використання безпечних матеріалів (наприклад, RoHS, REACH); відсутність екологічної складової може призвести до втрати доступу до ринків ЄС та інших регіонів	Екологічна стратегія стає ключовим елементом для конкурентоспроможності

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Технологічний прогрес і цифровізація	Впровадження технологій Industry 4.0 дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати та підвищити якість продукції; попит на «розумні» кабелі з датчиками температури, напруги або пошкоджень стрімко зростає	Технологічні інновації та перехід на цифрові платформи управління виробництвом
Зміна споживчого попиту	ринок вимагає продукції для нових сегментів, таких як відновлювані джерела енергії (вітрові та сонячні електростанції), електромобілі, інтернет речей (IoT); споживачі все більше обирають кабелі з довготривалим терміном служби та покращеними характеристиками безпеки	Стратегія має враховувати орієнтацію на нові ринкові сегменти та розвиток інноваційного асортименту продукції
Економічна ефективність	у галузі існує тиск на зниження собівартості продукції через конкуренцію та нестабільність цін на сировину (мідь, алюміній, полімери); впровадження енергоефективних технологій може скоротити витрати виробництва	Передбачає модернізацію виробництва з акцентом на енергозбереження та використання альтернативних матеріалів
Глобалізація та партнерство	для розширення ринків збуту підприємства мають розвивати міжнародну співпрацю та впроваджувати найкращі світові практики; партнерства з університетами та науковими установами дозволяють швидше адаптувати нові розробки	Підхід до відкритих інновацій та кооперації із зовнішніми партнерами дозволяє скоротити час і витрати на розробку нової продукції

Джерело: розроблено автором

Враховуючи вищезгадані чинники, уявляється доцільним акцентувати, що оптимальним для підприємств електротехнічної галузі є комплексний інноваційний підхід, що містить наступні складники:

- екологізацію виробництва (перехід на зелений дизайн та матеріали);
- цифровізацію та впровадження автоматизації;

- розробку нових продуктів для задоволення попиту з боку відновлюваної енергетики, електромобільного сектору тощо;
- оптимізацію витрат через енергоефективні та інноваційні технології;
- глобалізацію через вихід на нові ринки та міжнародні партнерства.

Мале підприємство електротехнічної галузі функціонує в умовах постійних змін технологій, високої конкуренції та зростаючого попиту на інноваційні рішення. Вибір стратегічного підходу має враховувати специфіку галузі, обмежені ресурси підприємства та перспективи ринку. Для обґрунтування стратегії варто враховувати певні аспекти (рис.3.2).

Рисунок 3.2 – Аспекти обгрунтування стратегії розвитку інноваційної діяльності електротехнічного підприємства

Джерело: сформовано автором

До особливостей ринку електротехнічної продукції відносяться:

- швидкість змін у технологіях: електротехнічна галузь характеризується високою динамікою інновацій (IoT, автоматизація, відновлювана енергетика). Це створює потребу в орієнтації на інноваційні продукти;
- підвищення попиту на екологічні рішення: зростає інтерес до енергоефективних і безпечних продуктів, що відповідають екологічним стандартам (ISO 14001);

- конкуренція: малі підприємства часто не можуть змагатися з великими за ціною, але можуть виграти за рахунок інноваційності та гнучкості [40,41].

В якості стратегій розвитку інноваційної діяльності малого підприємтсва електротехнічної галузі промисловості ТОВ «Каблекс-Україна» доцільно застосовувати наступні (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Доцільні стратегії розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Каблекс-Україна»

Стратегія	Обгрунтування	Приклад	Переваги
Інноваційна	Малим підприємствам варто зосередитися на нішевих продуктах, таких як рішення для автоматизації будинків чи розробка енергоефективних пристроїв	Використання технологій Інтернету речей (IoT) для створення «розумних» систем управління електроенергією	підвищення доданої вартості продукції; залучення клієнтів, орієнтованих на сучасні технології
Диверсифікація	Розширення асортименту продукції дозволяє знизити залежність від одного сегмента ринку	Розробка продуктів для різних секторів, таких як побутова електроніка, промислове обладнання, відновлювана енергетика	зменшення ризиків, пов’язаних зі спадом попиту в певному сегменті; збільшення ринкової частки
Глибока спеціалізація	Орієнтація на конкретну вузьку нішу дозволяє підприємству стати лідером у спеціалізованому сегменті	Виробництво високотехнологічних компонентів для енергетичних установок	можливість встановлення високої маржі; менша конкуренція в порівнянні з масовими продуктами

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Остаточно на вибір стратегії розвитку інноваційної діяльності малого підприємства електротехнічної галузі промисловості ТОВ «Каблекс-Україна» впливають чинники:

- обмежені ресурси (малим підприємствам часто бракує капіталу для масштабних проєктів, тому вони повинні зосереджуватися на точкових інноваціях);

- гнучкість управління (завдяки меншій бюрократії мале підприємство може швидко адаптувати стратегію до змін);

- державна підтримка (використання програм стимулювання інновацій в Україні може забезпечити фінансову підтримку для реалізації нових проєктів).

Рекомендованим стратегічним підходом для малого підприємства електротехнічної галузі ТОВ «Каблекс-Україна» є інноваційна стратегія у поєднанні з глибокою спеціалізацією. Такий підхід дозволить створювати високоякісні нішеві продукти, адаптуватися до технологічних змін і залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринку.

3.2 Модель стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства електротехнічної галузі

Для обґрунтування стратегії інноваційного розвитку малого підприємства електротехнічної галузі ТОВ «Каблекс-Україна» доцільно застосувати інструменти PESTEL-аналізу та SWOT-аналізу.

PESTEL-аналіз є ключовим інструментом для оцінки впливу зовнішніх факторів на підприємницьке середовище, оскільки він дозволяє систематизувати вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових аспектів. Цей метод сприяє виявленню ризиків, можливостей та важливих ринкових тенденцій, що впливають на бізнес-розвиток. Для електротехнічної галузі, що постійно змінюється через технологічні інновації, PESTEL-аналіз є особливо важливим. Результати PESTEL-аналізу для ТОВ «Каблекс-Україна» наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Матриця PESTEL-аналізу для ТОВ «Каблекс-Україна»

Політичні фактори	Економічні фактори
– державна політика підтримки інновацій: урядові програми сприяння розвитку електротехнічної галузі, субсидії або гранти для малих підприємств, що впроваджують енергоефективні технології (P1); – регулювання безпеки продукції: зростаючі вимоги до сертифікації електротехнічного обладнання відповідно до міжнародних стандартів (P2); – політична стабільність: політична нестабільність чи воєнні дії можуть ускладнювати постачання компонентів і матеріалів (P3); – зелені ініціативи: державна політика стимулювання використання відновлюваних джерел енергії може створити додаткові ринкові можливості (P4); – законодавство про енергетику: норми щодо енергоефективності продукції та впровадження «зелених» технологій у виробництві (P5)	– рівень економічного зростання: збільшення або зниження попиту на електротехнічну продукцію залежно від економічного стану країни (E1); – коливання валютних курсів: впливає на вартість імпортних матеріалів і комплектуючих (E2); – витрати на сировину та матеріали: підвищення цін на метали та електронні компоненти може скоротити прибутковість (E3); – доступ до фінансування: умови кредитування та можливість залучення інвестицій для розвитку виробництва (E4); – інфляція: впливає на купівельну спроможність клієнтів і кінцеву ціну продукції (E5)
Соціальні фактори	Технологічні фактори
– попит на інноваційні продукти: зростаючий інтерес до «розумних» електротехнічних систем (наприклад, систем автоматизації житла чи підприємств) (C1); – демографічні зміни: старіння населення може стимулювати розробку обладнання з підвищеною зручністю використання (C2); – поведінка споживачів: клієнти все частіше віддають перевагу енергоефективним і екологічно чистим продуктам (C3); – рівень кваліфікації персоналу: дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі може обмежувати можливості зростання (C4); – урбанізація: зростання міст стимулює попит на електротехнічні рішення для інфраструктури (освітлення, системи енергозабезпечення) (C5)	– інновації у виробництві: впровадження автоматизованих систем і сучасних технологій, таких як 3D-друк або робототехніка, для підвищення ефективності виробництва (T1); – розвиток IoT (інтернету речей): створення інтелектуальних пристроїв, які взаємодіють між собою через мережу (T2); – доступність технологій: висока вартість впровадження передових технологій може бути бар'єром для малого підприємства (T3); – цифровізація: використання програмного забезпечення для управління виробництвом і оптимізації ланцюгів постачання (T4); – енергозбереження: розробка енергоефективних рішень як конкурентна перевагабудівель (T5); – тренди автоматизації: зменшення залежності від ручної праці та підвищення якості продукції через автоматизацію (T6)

Джерело: сформовано автором

PESTEL-аналіз демонструє, що мале підприємство електротехнічної галузі працює в умовах значного впливу зовнішніх факторів. Політичні та економічні аспекти, такі як регулювання безпеки, підтримка «зелених» ініціатив і коливання валют, визначають стабільність діяльності. Соціальні зміни, включаючи зростання попиту на енергоефективну продукцію та демографічні тенденції, створюють нові ринкові можливості. Технологічні інновації є як рушієм зростання, так і викликом через високу вартість їх впровадження. Для сталого розвитку підприємству слід адаптувати свою стратегію, використовуючи можливості для інновацій та мінімізуючи ризики, пов’язані з зовнішніми викликами.

Після ідентифікації основних можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства необхідно провести оцінку значущості кожного з факторів. Це здійснюється шляхом надання кожному фактору певної ваги, що варіюється від 0 до 1, при цьому сума всіх ваг повинна дорівнювати одиниці. Далі, для кожного фактору виставляється оцінка за п’ятибальною шкалою, яка відображає його вплив на стратегію підприємства (див. табл. 3.4).

Для наочності порівняємо фактичне значення за окремими елементами середовища PESTEL (з урахуванням їхньої ваги) та в цілому за сукупністю факторів з нормативним (максимально можливим) (див.рис.3.4).

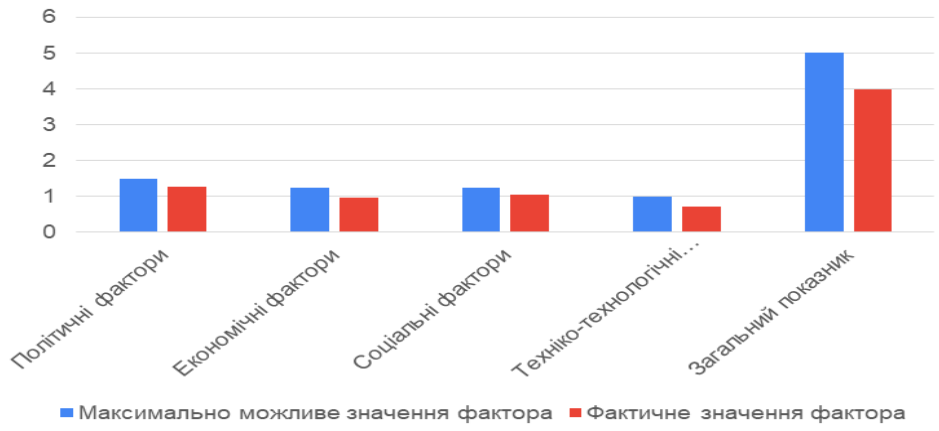

Рисунок 3.4 – Ступінь впливу зовнішніх факторів на ТОВ «Каблекс-Україна» порівняно з нормативним (максимально можливим)

Таблиця 3.4 - Аналіз ступеня впливу факторів зовнішнього середовища на ТОВ «Каблекс-Україна»

Фактори	Ступінь впливу експертів			Середня оцінка (Есер.)	Ваговий коефіцієнт (Кваг.)	Зважена середня (Езваж)
	Е1	Е2	Е3			
1. Політичний					0,3	1,27
Р1	5	4	4	4,33	0,07	0,3
Р2	4	4	4	4	0,05	0,2
Р3	4	4	3	3,67	0,06	0,22
Р4	5	5	4	4,67	0,07	0,33
Р5	4	4	5	4,33	0,05	0,22
2. Економічний					0,25	0,96
Е1	4	4	4	4	0,04	0,16
Е2	5	4	4	4,33	0,06	0,26
Е3	3	4	4	3,67	0,05	0,18
Е4	4	4	4	4	0,04	0,16
Е5	3	3	4	3,33	0,06	0,2
3. Соціальний					0,25	1,04
С1	4	4	5	4,33	0,05	0,22
С2	5	5	4	4,67	0,05	0,23
С3	4	3	4	3,67	0,04	0,15
С4	5	4	3	4	0,06	0,24
С5	4	4	4	4	0,05	0,2
4. Техніко-технологічний					0,2	0,72
Т1	4	4	4	4	0,04	0,16
Т2	3	4	3	3,33	0,04	0,13
Т3	4	4	3	3,67	0,03	0,11
Т4	5	4	3	4	0,04	0,16
Т5	4	3	3	3,33	0,03	0,1
Т6	3	3	3	3	0,02	0,06
Разом:					1	3,99

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних таблиці 3.4 та рисунка 3.4 вказує на значний вплив зовнішніх факторів на функціонування ТОВ «Каблекс-Україна». Зокрема, за оцінки загального впливу у 5 балів (100%), зовнішні чинники формують 80% (3,99) бар'єрів для розвитку малого підприємства в електротехнічній галузі промисловості. Це підкреслює необхідність розробки та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішнього середовища з метою

досягнення стратегічних цілей підприємства. Найвагоміший вплив у структурі цих факторів мають політичні та економічні чинники, що обумовлює їхнє ключове значення під час формування стратегічних планів.

Динамічність зовнішнього середовища може спричиняти швидкі зміни, які стають помітними упродовж коротких часових періодів. Крім того, частина аналізу базується на припущеннях, що може вплинути на точність висновків. Для підвищення ефективності PEST-аналізу доцільно використовувати його у поєднанні зі SWOT-аналізом, що забезпечує комплексний підхід, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу на підприємство.

Взаємозв'язок між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища для ТОВ «Каблекс-Україна» представлено у вигляді матриці, наведеної в таблиці 3.5.

З огляду на визначені напрями стратегій для кожного з елементів матриці SWOT та поєднання кількісної оцінки сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища за допомогою матриці «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства», можна виділити можливі стратегічні альтернативи розвитку підприємства та стратегічні проблеми для кожного з елементів матриці SWOT (див. табл. 3.6).

Орієнтуючись на конкретні напрями стратегій для кожного з елементів матриці SWOT та комбінуючи кількісну оцінку сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища відповідно до матриці «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства», можна виокремити різні варіанти стратегічних альтернатив розвитку підприємства та визначити стратегічні проблеми для кожного квадранта матриці SWOT (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.5 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Каблекс-Україна»

	Можливості **М1** Участь у програмах державної підтримки малого бізнесу в електротехнічній галузі **М2** Залучення міжнародних грантів для впровадження «зелених» технологій **М3** Зростання попиту на екологічні та енергоефективні рішення в побуті та бізнесі **М4** Співпраця з освітніми закладами для підготовки кадрів і підвищення кваліфікації працівників **М5** Розширення ринку збуту через експорт продукції до країн, де затребувані енергоефективні рішення **М6** Спрощення доступу до кредитних ресурсів для модернізації виробництва **М7** Використання інтернету речей (IoT) для розробки інтелектуальних електротехнічних пристроїв **М8** Інтеграція сучасних систем автоматизації в процеси виробництва	**Загрози** **З1** Регуляторні зміни, що підвищують витрати на сертифікацію продукції **З2** Політична нестабільність, яка може вплинути на доступ до інвестицій або грантів **З3** Зміна споживчих уподобань, що може зменшити попит на традиційні види продукції **З4** Соціальна напруга через економічну нестабільність, що впливає на платоспроможність клієнтів **З5** Зростання цін на сировину та компоненти, які впливають на собівартість продукції **З6** Конкуренція з більшими підприємствами, які можуть пропонувати продукцію за нижчими цінами **З7** Швидкі темпи технологічного прогресу, що ускладнює вчасне оновлення виробництва **З8** Ризики кібератак через використання цифрових технологій у виробничих процесах
Сильні сторони **СИ1** Підтримка з боку держави через грантові програми та ініціативи для впровадження енергоефективних технологій **СИ2** Наявність пільг або субсидій для підприємств, які працюють у сфері інновацій **СИ3** Висока зацікавленість клієнтів у продукції, що сприяє енергозбереженню та екологічній відповідальності **СИ4** Позитивна репутація підприємства в локальній громаді як надійного постачальника **СИ5** Гнучкість підприємства у виробництві малих партій продукції, що відповідає запитам окремих замовників **СИ6** Локалізоване постачання сировини, що знижує логістичні витрати **СИ7** Використання інноваційного обладнання для підвищення ефективності виробництва **СИ8** Впровадження енергоефективних рішень у виробничі процеси	***СИ+М*** СИ1 – М1, СИ1 – М2, СИ1 – М4; СИ2 – М1, СИ2 – М3, СИ2 – М5; СИ3 – М2, СИ3 – М3, СИ3 – М6, СИ3 – М7; СИ4 – М3, СИ4 – М5; СИ5 – М5, СИ5 – М8; СИ6 – М3, СИ6 – М8; СИ7 – М3, СИ7 – М8; СИ8 – М3, СИ8- М7	***СИ+З*** СИ1 – З1, СИ1 – З2; СИ2 – З1, СИ2 – З2; СИ3 – З3, СИ3 – З4; СИ4 – З3, СИ4 – З5; СИ5 – З3, СИ5 – З5, СИ5 – З6; СИ6 – З5; СИ7 – З7, СИ7 – З8; СИ8 – З7, СИ8 – З8
сторони **СЛ1** Складність дотримання постійно змінюваних регуляторних вимог до електротехнічної продукції **СЛ2** Обмежений доступ до участі у великих державних тендерах через невеликий масштаб діяльності **СЛ3** Дефіцит кваліфікованих кадрів у регіоні **СЛ4** Низький рівень впізнаваності бренду на національному рівні **СЛ5** Висока чутливість до змін валютних курсів через залежність від імпортних компонентів **СЛ6** Нестача фінансових ресурсів для масштабування виробництва та впровадження інновацій **СЛ7** Застаріла частина обладнання, що потребує модернізації **СЛ8** Обмежена кількість ресурсів для впровадження дорогих інновацій	***СЛ+М*** СЛ1 – М1, СЛ1 – М2; СЛ2 – М1, СЛ2 – М2; СЛ3 – М4; СЛ4 – М3, СЛ4 – М5; СЛ5 – М5; СЛ6 – М6; СЛ7 – М8; СЛ8 – М6	***СЛ+З*** СЛ1 – З1, СЛ1 – З2; СЛ2 – З1, СЛ2 – З3; СЛ4 – З3, СЛ4 – З4; СЛ5 – З5; СЛ6 – З5; СЛ6 – З7; СЛ7 – З7; СЛ8 – З7

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

SWOT-аналіз показує, що мале підприємство в електротехнічної галузі може скористатися такими можливостями, як участь у державних програмах, співпраця з місцевими громадами та впровадження інноваційних технологій. Водночас, перед підприємством стоїть низка викликів, серед яких бюрократичні бар'єри, висока чутливість до змін у ринкових умовах і обмеженість фінансових ресурсів. Оптимальне використання сильних сторін підприємства, а також робота над зменшенням впливу слабкостей дозволить зміцнити позиції підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Отже, на основі цих даних для більш ефективного управління власною діяльністю необхідно вибрати стратегію, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз.

Комбінація кількісної оцінки парних взаємодій можливостей (М) та загроз (З) зовнішнього середовища з силами (Си) та слабкостями (Сл) підприємства в кожному елементі матриці SWOT дозволяє не лише виявити стратегічні проблеми, а й визначити потенційні стратегії розвитку підприємства. Отже, результати бінарного порівняння парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати у таблицях 3.6 і 3.7.

Таблиця 3.6 - Стратегічні альтернативи ТОВ «Каблекс-Україна»

Поле матриці SWOT	Парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка чинників, в балах
1	2	3
СиМ	1. Підтримка з боку держави через грантові програми та ініціативи для впровадження енергоефективних технологій	3
	Участь у програмах державної підтримки малого бізнесу в електротехнічній галузі	3
	2. Підтримка з боку держави через грантові програми та ініціативи для впровадження енергоефективних технологій	3
	Залучення міжнародних грантів для впровадження «зелених» технологій	3
	3. Підтримка з боку держави через грантові програми та ініціативи для впровадження енергоефективних технологій	3
	Співпраця з освітніми закладами для підготовки кадрів і підвищення кваліфікації працівників	3
	4. Наявність пільг або субсидій для підприємств, які працюють у сфері інновацій	3
	Залучення міжнародних грантів для впровадження «зелених» технологій	3
	5. Наявність пільг або субсидій для підприємств, які працюють у сфері інновацій	3
	Зростання попиту на екологічні та енергоефективні рішення в побуті та бізнесі	3
	6. Наявність пільг або субсидій для підприємств, які працюють у сфері інновацій	2
	Розширення ринку збуту через експорт продукції до країн, де затребувані енергоефективні	

Продовження табл. 3.6

1	2	3
	рішення	3
	7. Висока зацікавленість клієнтів у продукції, що сприяє енергозбереженню та екологічній відповідальності	2
	Залучення міжнародних грантів для впровадження «зелених» технологій	
	8. Висока зацікавленість клієнтів у продукції, що сприяє енергозбереженню та екологічній відповідальності	3
	Зростання попиту на екологічні та енергоефективні рішення в побуті та бізнесі	3
	9. Висока зацікавленість клієнтів у продукції, що сприяє енергозбереженню та екологічній відповідальності	2
	Спрощення доступу до кредитних ресурсів для модернізації виробництва	3
	10. Висока зацікавленість клієнтів у продукції, що сприяє енергозбереженню та екологічній відповідальності	2
	Використання інтернету речей (IoT) для розробки інтелектуальних електротехнічних пристроїв	3
	11. Позитивна репутація підприємства в локальній громаді як надійного постачальника	
	Зростання попиту на екологічні та енергоефективні рішення в побуті та бізнесі	3
	12. Позитивна репутація підприємства в локальній громаді як надійного постачальника	
	Розширення ринку збуту через експорт продукції до країн, де затребувані енергоефективні рішення	3
	13. Гнучкість підприємства у виробництві малих партій продукції, що відповідає запитам окремих замовників	2
	Розширення ринку збуту через експорт продукції до країн, де затребувані енергоефективні рішення	3
	14. Гнучкість підприємства у виробництві малих партій продукції, що відповідає запитам окремих замовників	3
	Інтеграція сучасних систем автоматизації в процеси виробництва	2
	15. Локалізоване постачання сировини, що знижує логістичні витрати	
	Зростання попиту на екологічні та енергоефективні рішення в побуті та бізнесі	3
	16. Локалізоване постачання сировини, що знижує логістичні витрати	
	Інтеграція сучасних систем автоматизації в процеси виробництва	2
	17. Використання інноваційного обладнання для підвищення ефективності виробництва	
	Зростання попиту на екологічні та енергоефективні рішення в побуті та бізнесі	3
	18. Використання інноваційного обладнання для підвищення ефективності виробництва	
	Зростання попиту на екологічні та енергоефективні рішення в побуті та бізнесі	3
	19. Впровадження енергоефективних рішень у виробничі процеси	
	Зростання попиту на екологічні та енергоефективні рішення в побуті та бізнесі	3
	20. Впровадження енергоефективних рішень у виробничі процеси	2
	Використання інтернету речей (IoT) для розробки інтелектуальних електротехнічних пристроїв	2
СлМ	1. Підтримка з боку держави через грантові програми та ініціативи для впровадження енергоефективних технологій	3
	Регуляторні зміни, що підвищують витрати на сертифікацію продукції	3
	2. Підтримка з боку держави через грантові програми та ініціативи для впровадження енергоефективних технологій	3
	Політична нестабільність, яка може вплинути на доступ до інвестицій або грантів	3
	3. Наявність пільг або субсидій для підприємств, які працюють у сфері інновацій	3
	Регуляторні зміни, що підвищують витрати на сертифікацію продукції	2
	4. Наявність пільг або субсидій для підприємств, які працюють у сфері інновацій	3
	Політична нестабільність, яка може вплинути на доступ до інвестицій або грантів	2
	5. Висока зацікавленість клієнтів у продукції, що сприяє енергозбереженню та екологічній відповідальності	3
	Зміна споживчих уподобань, що може зменшити попит на традиційні види продукції	3
	6. Висока зацікавленість клієнтів у продукції, що сприяє енергозбереженню та екологічній відповідальності	3
	Соціальна напруга через економічну нестабільність, що впливає на платоспроможність клієнтів	3
	7. Позитивна репутація підприємства в локальній громаді як надійного постачальника	3
	Зміна споживчих уподобань, що може зменшити попит на традиційні види продукції	3

Продовження табл. 3.6

1	2	3
	8. Позитивна репутація підприємства в локальній громаді як надійного постачальника	3
	Зростання цін на сировину та компоненти, які впливають на собівартість продукції	3
	9. Гнучкість підприємства у виробництві малих партій продукції, що відповідає запитам окремих замовників	3
	Зміна споживчих уподобань, що може зменшити попит на традиційні види продукції	2
	10. Гнучкість підприємства у виробництві малих партій продукції, що відповідає запитам окремих замовників	3
	Зростання цін на сировину та компоненти, які впливають на собівартість продукції	3
	11. Гнучкість підприємства у виробництві малих партій продукції, що відповідає запитам окремих замовників	3
	Зростання цін на сировину та компоненти, які впливають на собівартість продукції	2
	12. Локалізоване постачання сировини, що знижує логістичні витрати	3
	Зростання цін на сировину та компоненти, які впливають на собівартість продукції	3
	13. Використання інноваційного обладнання для підвищення ефективності виробництва	3
	Швидкі темпи технологічного прогресу, що ускладнює вчасне оновлення виробництва	3
	14. Використання інноваційного обладнання для підвищення ефективності виробництва	3
	Ризики кібератак через використання цифрових технологій у виробничих процесах	3
	15. Впровадження енергоефективних рішень у виробничі процеси	3
	Швидкі темпи технологічного прогресу, що ускладнює вчасне оновлення виробництва	2
	16. Впровадження енергоефективних рішень у виробничі процеси	3
	Ризики кібератак через використання цифрових технологій у виробничих процесах	3
СИЗ	1. Складність дотримання постійно змінюваних регуляторних вимог до електротехнічної продукції	3
	Участь у програмах державної підтримки малого бізнесу в електротехнічній галузі	3
	2. Складність дотримання постійно змінюваних регуляторних вимог до електротехнічної продукції	3
	Залучення міжнародних грантів для впровадження «зелених» технологій	
	3. Обмежений доступ до участі у великих державних тендерах через невеликий масштаб діяльності	2
	Участь у програмах державної підтримки малого бізнесу в електротехнічній галузі	3
	4. Обмежений доступ до участі у великих державних тендерах через невеликий масштаб діяльності	2
	Залучення міжнародних грантів для впровадження «зелених» технологій	
	5. Дефіцит кваліфікованих кадрів у регіоні	2
	Співпраця з освітніми закладами для підготовки кадрів і підвищення кваліфікації працівників	2
	6. Низький рівень впізнаваності бренду на національному рівні	3
	Зростання попиту на екологічні та енергоефективні рішення в побуті та бізнесі	
	7. Низький рівень впізнаваності бренду на національному рівні	2
	Розширення ринку збуту через експорт продукції до країн, де затребувані енергоефективні рішення	3
	8. Висока чутливість до змін валютних курсів через залежність від імпортних компонентів	2
	Розширення ринку збуту через експорт продукції до країн, де затребувані енергоефективні рішення	3
	9. Нестача фінансових ресурсів для масштабування виробництва та впровадження інновацій	2
	Спрощення доступу до кредитних ресурсів для модернізації виробництва	
	10. Застаріла частина обладнання, що потребує модернізації	3
	Інтеграція сучасних систем автоматизації в процеси виробництва	
	11. Обмежена кількість ресурсів для впровадження дорогих інновацій	3
	Спрощення доступу до кредитних ресурсів для модернізації виробництва	3

Продовження табл. 3.6

1	2	3
СлЗ	1. Складність дотримання постійно змінюваних регуляторних вимог до електротехнічної продукції	3
	Регуляторні зміни, що підвищують витрати на сертифікацію продукції	3
	2. Складність дотримання постійно змінюваних регуляторних вимог до електротехнічної продукції	3
	Політична нестабільність, яка може вплинути на доступ до інвестицій або грантів	3
	3. Обмежений доступ до участі у великих державних тендерах через невеликий масштаб діяльності	3
	Регуляторні зміни, що підвищують витрати на сертифікацію продукції	2
	4. Обмежений доступ до участі у великих державних тендерах через невеликий масштаб діяльності	3
	Політична нестабільність, яка може вплинути на доступ до інвестицій або грантів	
	5. Низький рівень впізнаваності бренду на національному рівні	2
	Зміна споживчих уподобань, що може зменшити попит на традиційні види продукції	3
	6. Низький рівень впізнаваності бренду на національному рівні	
	Соціальна напруга через економічну нестабільність, що впливає на платоспроможність клієнтів	3
	7. Висока чутливість до змін валютних курсів через залежність від імпортних компонентів	3
	Зростання цін на сировину та компоненти, які впливають на собівартість продукції	3
	8. Нестача фінансових ресурсів для масштабування виробництва та впровадження інновацій	
	Зростання цін на сировину та компоненти, які впливають на собівартість продукції	3
	9. Нестача фінансових ресурсів для масштабування виробництва та впровадження інновацій	
	Швидкі темпи технологічного прогресу, що ускладнює вчасне оновлення виробництва	3
	10. Застаріла частина обладнання, що потребує модернізації	
	Швидкі темпи технологічного прогресу, що ускладнює вчасне оновлення виробництва	3
	11. Обмежена кількість ресурсів для впровадження дорогих інновацій	
	Швидкі темпи технологічного прогресу, що ускладнює вчасне оновлення виробництва	2

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.7 - Стратегічні проблеми ТОВ «Каблекс-Україна»

Поле матриці SWOT	Парні взаємодії між сильними та слабкими сторонами підприємства, з одного боку, та можливостями і загрозами зовнішнього середовища — з іншого	Оцінка чинників, у балах
1	2	3
СиМ	1. Наявність пільг або субсидій для підприємств, які працюють у сфері інновацій	1
	Залучення міжнародних грантів для впровадження «зелених» технологій	3
	2. Висока зацікавленість клієнтів у продукції, що сприяє енергозбереженню та екологічній відповідальності	3
	Спрощення доступу до кредитних ресурсів для модернізації виробництва	1
	3. Впровадження енергоефективних рішень у виробничі процеси	3
	Використання інтернету речей (IoT) для розробки інтелектуальних електротехнічних пристроїв	1
СиЗ	-	-

Продовження табл. 3.7

1	2	3
СлМ	-	-
СлЗ	1. Низький рівень впізнаваності бренду на національному рівні	1
	Зміна споживчих уподобань, що може зменшити попит на традиційні види продукції	3
	2. Висока чутливість до змін валютних курсів через залежність від імпортних компонентів	2
	Зростання цін на сировину та компоненти, які впливають на собівартість продукції	2
	3. Нестача фінансових ресурсів для масштабування виробництва та впровадження інновацій	3
	Швидкі темпи технологічного прогресу, що ускладнює вчасне оновлення виробництва	1

Виходячи з характеру стратегій, відповідних кожному сегменту матриці SWOT, а також на основі інтеграції кількісної оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами, що відображаються у матриці «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства», можна визначити типи потенційних стратегічних напрямків розвитку підприємства та окреслити ключові проблеми для кожної зони матриці SWOT (див. табл. 3.8, 3.9).

Подальший список стратегічних проблем підприємства, виявлених за допомогою методу профілю середовища та SWOT-аналізу, потребує упорядкування за важливістю для визначення потенційних стратегічних дій. Результати цього упорядкування представлені у таблиці (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.8 - Перелік стратегічних альтернатив розвитку малого підприємства

Поле матриці SWOT	Комбінації сильних та слабких сторін малого підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Доцільні стратегічні альтернативи
СиМ	1) СИ1 – М1, СИ1 – М2, СИ1 – М4	Стратегія обмеженого зростання або переорієнтації
	2) СИ2 – М1, СИ2 – М3, СИ2 – М5	
	3) СИ3 – М2, СИ3 – М3, СИ3 – М6, СИ3 – М7	
	4) СИ4 – М3, СИ4 – М5	
	5) СИ5 – М5, СИ5 – М8	
	6) СИ6 – М3, СИ6 – М8	
	7) СИ7 – М3, СИ7 – М8	
	8) СИ8 – М3, СИ8- М7	
СиЗ	1) СИ1 – З1, СИ1 – З2	Стратегія вертикальної інтеграції, скорочення та переорієнтації
	2) СИ2 – З1, СИ2 – З2	
	3) СИ3 – З3, СИ3 – З4	Стратегія зростання
	4) СИ4 – З3, СИ4 – З5	
	5) СИ5 – З3, СИ5 – З5, СИ5 – З6	
	6) СИ6 – З5	
	7) СИ7 – З7, СИ7 – З8	Стратегія вертикальної інтеграції, скорочення та переорієнтації
	8) СИ8 – З7, СИ8 – З8	
СлМ	1) СЛ1 – М1, СЛ1 – М2	Стратегія обмеженого зростання
	2) СЛ2 – М1, СЛ2 – М2	
	3) СЛ3 – М4	
	4) СЛ4 – М3, СЛ4 – М5	
	5) СЛ5 – М5	Стратегія скорочення та переорієнтації
	6) СЛ6 – М6	
	7) СЛ7 – М8	
	8) СЛ8 – М6	
СлЗ	1) СЛ1 – З1, СЛ1 – З2	Стратегія відсічення зайвого
	2) СЛ2 – З1, СЛ2 – З3	Стратегія скорочення та переорієнтації
	3) СЛ4 – З3, СЛ4 – З4	
	4) СЛ5 – З5	Стратегія відсічення зайвого
	5) СЛ6 – З5; СЛ6 – З7	
	6) СЛ7 – З7	
	7) СЛ8 – З7	

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.9 - Перелік стратегічних проблем ТОВ «Каблекс-Україна»

Формулювання стратегічних проблем	Оцінка значущості проблеми, бали	Пропоновані варіанти вирішення
1	2	3
1. Дуже важливі проблеми		
Наявність пільг або субсидій для підприємств, які працюють у сфері інновацій Залучення міжнародних грантів для впровадження «зелених» технологій	1 3	1. Проведення юридичного і фінансового аудиту; 2. Розробка інноваційних проєктів; 3. Вивчення міжнародних грантів та підготовка грантової заявки 4. Автоматизація процесів подачі заявок 5. Краудфандінг для екологічних проєктів 6. Розробка екологічно спрямованої продукції 7. Організація заходів чи вебінарів для залучення уваги міжнародних партнерів
Висока зацікавленість клієнтів у продукції, що сприяє енергозбереженню та екологічній відповідальності Спрощення доступу до кредитних ресурсів для модернізації виробництва	3 1	1. Розробка кабелів з підвищеною енергоефективністю, виготовлених із матеріалів, що відповідають екологічним стандартам 2. Використання пільгових кредитів для модернізації виробництва 3. Розробка нових видів кабельної продукції для "зелених" рішень, таких як кабелі для сонячних електростанцій або зарядних станцій для електромобілів
Впровадження енергоефективних рішень у виробничі процеси Використання інтернету речей (IoT) для розробки інтелектуальних електротехнічних пристроїв	3 1	1. Використання частотно-регульованих приводів для оптимізації споживання енергії на виробничих лініях 2. Інсталяція сонячних панелей або використання енергії вітру для зменшення залежності від традиційних енергоресурсів 3. Використання енергозберігаючих технологій для нагріву, охолодження та переробки матеріалів 4. Орієнтація на клієнтів у сфері «розумних» систем енергетики, де потрібні IoT-кабелі для моніторингу енергоспоживання

Продовження табл. 3.9

1	2	3
2. Важливі проблеми		
Низький рівень впізнаваності бренду на національному рівні Зміна споживчих уподобань, що може зменшити попит на традиційні види продукції	1 3	1. Створення професійного вебсайту з інформацією про продукцію, історію бренду та екологічні переваги виробництва. 2. Просування через соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn) із акцентом на сучасні тренди, екологічність та якість 3. Постачання кабельної продукції під власним брендом для великих проєктів (будівельних, енергетичних). 4. Позиціонування бренду як українського виробника, що підтримує національну економіку.
Висока чутливість до змін валютних курсів через залежність від імпортних компонентів Зростання цін на сировину та компоненти, які впливають на собівартість продукції	2 2	1. Використання фінансових інструментів хеджування, таких як форвардні або опціонні контракти 2. Розширення експорту продукції, щоб збільшити дохід у валюті, яка стабільніша за валюту витрат 3. Укладання партнерських угод із іншими підприємствами для спільного імпорту сировини або спільного використання логістичної інфраструктури 4. Залучення пільгових кредитів або грантів для фінансування інновацій та модернізації виробництва
Нестача фінансових ресурсів для масштабування виробництва та впровадження інновацій Швидкі темпи технологічного прогресу, що ускладнює вчасне оновлення виробництва	3 1	1. Використання лізингу для доступу до новітнього обладнання без необхідності значних одноразових витрат 2. Перенесення неосновних, але необхідних процесів (наприклад, бухгалтерія, логістика) на аутсорсинг, що дозволить зменшити витрати і зосередитися на основному бізнесі. 3. Використання принципу модульного виробництва, що дозволяє поступово впроваджувати нові технології без великих початкових інвестицій

Джерело: розроблено автором

Внаслідок впровадження запропонованих стартегій очікується отримання пільг та субсидій для фінансування інноваційного розвитку, успішне залучення грантів для впровадження «зелених» технологій, підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки модернізації виробництва та репутації соціально відповідального бізнесу, зниження енергоспоживання

підприємства на 20-30%, покращення екологічного іміджу та зменшення операційних витрат, вихід на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності та створення інноваційного бренду підприємства.

Запропоновані стратегії дозволяють малому підприємству одночасно вирішити проблеми клієнтського попиту на енергозберігаючу продукцію та скористатися доступом до кредитів для модернізації. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, розвитку його виробничих потужностей і підвищенню екологічної відповідальності.

Такий підхід дозволить малому підприємству з виробництва кабелів оптимізувати внутрішні процеси та запропонувати на ринок сучасну, екологічну й технологічну продукцію.

Застосування цих рішень дозволить малому підприємству з виробництва кабельної продукції знизити вплив валютних ризиків та зростання цін на сировину, підвищити фінансову стійкість і зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Основним підходом є використання комбінації стратегій фінансування, технологічних оновлень, партнерств та інновацій для вирішення проблем нестачі ресурсів та швидкого розвитку.

3.3 Рекомендації щодо реалізації стратегії інноваційної діяльності

Управління інноваціями для малого підприємства електротехнічної галузі промисловості вимагає адаптивного підходу, який враховує обмежені ресурси, високу конкуренцію та динаміку галузі. Обґрунтування моделі, яка може бути ефективною для такого підприємства, наведено на рисунку 3.5.

Малі підприємства зазвичай не мають достатніх ресурсів для самостійної розробки масштабних інновацій. Використання концепції відкритих інновацій дозволяє залучати ідеї ззовні, співпрацювати з університетами, дослідницькими центрами та стартапами. Наприклад, підприємство може брати участь у

партнерських програмах для впровадження нових технологій у виробництво електротехнічних компонентів.

Рисунок 3.5 – Модель управління інноваціями на основі адаптивного підходу

Джерело: розроблено автором

Для ефективного управління інноваціями підприємство має використовувати плоску і гнучку організаційну структуру, яка дозволяє швидко ухвалювати рішення та адаптуватися до змін. Це сприяє оперативному впровадженню нових ідей і технологій.

Розробка інновацій повинна бути спрямована на задоволення потреб клієнтів. Для цього необхідно проводити аналіз ринку, опитування клієнтів і зворотний зв'язок. Наприклад, створення нових електротехнічних продуктів із підвищеною енергоефективністю може бути результатом такої клієнтоорієнтованої стратегії.

Інновації часто ґрунтуються на ефективному використанні знань. Створення внутрішньої бази даних, навчання співробітників і залучення експертів допомагає накопичувати та застосовувати знання у сфері електротехніки.

Малі підприємства стикаються з обмеженнями фінансування, тому важливо використовувати грантові програми, пільгові кредити або інвестиції. Наприклад, державні програми підтримки інновацій у промисловості можуть бути джерелом фінансування.

Автоматизація процесів, впровадження програмного забезпечення для управління проектами (наприклад, Agile або Scrum) та використання інструментів аналізу даних дозволяють ефективніше керувати інноваційними проектами.

Підприємство має впровадити систему KPI (ключових показників ефективності) для оцінки впливу інновацій на прибутковість, якість продукції та задоволеність клієнтів. Це дозволяє постійно вдосконалювати процес управління інноваціями.

Ефективне управління інноваціями в малому підприємстві електротехнічної галузі базується на адаптивності, співпраці та стратегічному підході до фінансування та впровадження інновацій. Такий підхід сприятиме конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Уявляється доцільним запропонувати ключові етапи управління інноваціями на малому підприємстві з виробництва кабелів ТОВ «Каблекс-Україна» (табл. 3.10).

В якості методів реалізації моделі пропонуються наступні:

- методи управління проєктами (Scrum або Agile: гнучкий підхід до управління проектами, що дозволяє поступово впроваджувати інновації; Waterfall: традиційний лінійний метод, якщо інноваційний продукт має чіткі етапи реалізації);

- фінансування інновацій (залучення грантів та інвестицій: наприклад, програми підтримки інновацій від держави чи міжнародних організацій; краудфандинг: якщо інновація викликає зацікавлення широкої аудиторії);

- технологічні методи (використання CAD/CAE систем: для моделювання нових конструкцій кабелів; автоматизація тестувань: для прискорення перевірки нових матеріалів);

Таблиця 3.10 - Ключові етапи управління інноваціями на малому підприємстві з виробництва кабелів «Каблекс-Україна»

Найменування етапу	Ціль етапу	Необхідні дії
Аналіз ринку та ідентифікація потреб	Визначити можливості, тенденції та потреби споживачів	- проведення маркетингових досліджень; - аналіз технологічних трендів (наприклад, зростання попиту на кабелі для зарядних станцій електромобілів); - вивчення потреб клієнтів і конкурентів
Формування інноваційної ідеї	Розробка ідеї для вдосконалення існуючої продукції або створення нової	-проведення брейнштормінгу в команді; - залучення експертів із суміжних галузей; - використання методів TRIZ (теорії вирішення винахідницьких завдань)
Розробка концепції та бізнес-моделі	Підготовка детального плану впровдаження інновації	- оцінка технічної та економічної здійсненності; - визначення ресурсів (матеріальних, людських, фінансових); - розробка бізнес-моделі за методикою Canvas
Прототипоування та тестування	Виробництво та випробування пробної партії продукту	- створення прототипів інноваційного кабелю (наприклад, з використанням нових матеріалів чи ізоляцій); - проведення лабораторних тестувань на стійкість, енергоефективність тощо
Впровадження та масштабування	Запуск інноваційного продукту у виробництво	- інтеграція інновації у виробничий процес; - оптимізація виробничих ліній; - вихід на нові ринки
Моніторінг та оцінка ефективності	Вимірювання впливу інновації на бізнес-показники	- встановлення ключових показників ефективності (KPI); - аналіз економічних та екологічних переваг нових кабелів; - корекція стратегії відповідно до результатів

Джерело: розроблено автором

- партнерство та колаборація (співпраця з науковими установами: наприклад, для розробки екологічних матеріалів для ізоляції; аутсорсинг частини досліджень: для оптимізації витрат на R&D);

- цифровізація бізнес-процесів (впровадження ERP-систем для управління ресурсами; аналітика великих даних (Big Data) для оптимізації виробничих процесів).

Для малого підприємства електротехнічної галузі промисловості ТОВ «Каблекс-Україна» в якості інноваційної стратегії розвитку пропонується розробити інноваційний кабель із використанням біорозкладних ізоляційних матеріалів. На етапі тестування кабель пройде випробування на гнучкість і стійкість до зовнішніх впливів. Для фінансування проекту можна залучити гранти від програм підтримки екологічних інновацій.

Ефективна модель управління інноваціями для малого підприємства у виробництві кабелів базується на послідовності етапів і застосуванні сучасних методів. Такий підхід дозволяє знижувати ризики, адаптуватися до змін на ринку та створювати конкурентоспроможну продукцію.

Стратегія управління інноваціями для малого підприємства з виробництва кабелів на основі соціального підприємництва може поєднувати економічні цілі з соціальною відповідальністю. Такий підхід дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним на ринку та водночас сприяти вирішенню важливих соціальних проблем.

Основні елементи стратегії наведено на рисунку 3.6.

Рисунок 3.6 – Основні елементи стратегії управління інноваціями для малого підприємства з виробництва кабелів на основі соіального партнерства

Джерело: розроблено автором

Формування соціально орієнтованої місії**,** яка інтегрує виробництво кабелів з вирішенням актуальних суспільних викликів, тобто зменшення екологічного впливу через використання екологічно чистих матеріалів; підтримка місцевих громад, наприклад, шляхом створення робочих місць для вразливих категорій населення; забезпечення доступу до безпечних електротехнічних рішень для соціальних установ (шкіл, лікарень).

Підприємство ТОВ «Каблекс-Україна» може адаптувати бізнес-модель соціального підприємництва, яка передбачає реінвестування частини прибутку у соціальні проєкти: цільові групи (малозабезпечені громади, школи, лікарні) продукти **(**екологічні кабелі з тривалим терміном експлуатації, безпечні для довкілля та здоров'я людей).

Екологічні інновації зосереджені на «зелених технологіях» у виробництві - використання біорозкладних матеріалів для ізоляції кабелів, зменшення вуглецевого сліду виробництва за рахунок енергоефективного обладнання, утилізація відходів і переробка старих кабелів.

Підприємство може залучати до роботи соціально незахищені категорії населення осіб з інвалідністю, ветеранів війни, молодь із малозабезпечених сімей шляхом проведення навчання та підвищення кваліфікації та забезпечення гнучких умов праці.

Залучення партнерів для реалізації соціальних проєктів передбачає спільні програми з екологічними фондами для впровадження «зелених» технологій, співпрацю з громадськими організаціями для навчання персоналу або проведення благодійних ініціатив.

Інформаційна кампанія щодо важливості екологічного споживання та соціального бізнесу шляхом проведення семінарів для місцевих громад та організація тренінгів для споживачів щодо правильного використання електротехнічних матеріалів.

Запропонована стратегія реалізується наступними заходами.

Інновації в продукті - виробництво спеціальних кабелів для сонячних панелей або зарядних станцій для електромобілів; розробка «розумних» кабелів із сенсорними технологіями, які можуть попереджати про пошкодження.

Фінансування через соціальні інвестиції - гранти та пільгові кредити: Багато міжнародних програм підтримують екологічні та соціальні ініціативи; краудфандинг для залучення коштів на виробництво екологічно чистих кабелів.

Просування бренду - створення репутації соціально відповідального підприємства; включення соціальних ініціатив у маркетингову стратегію «Купуючи наші кабелі, ви підтримуєте місцеву громаду».

Моніторинг і оцінка - впровадження системи показників (KPI), які оцінюють вплив інновацій на бізнес та суспільство (обсяг перероблених відходів, кількість створених робочих місць).

Реалізація запропонованої стратегії в ТОВ «Каблекс-Україна» дозволить отримати наступні очікувані результати:

- економічні - підвищення конкурентоспроможності за рахунок унікальних продуктів і нових ринків;

- соціальні - покращення якості життя місцевих громад і підтримка екології;

- репутаційні - зростання довіри до бренду серед клієнтів та інвесторів.

Соціальне підприємництво як основа стратегії управління інноваціями дозволяє малому підприємству з виробництва кабелів поєднати комерційний успіх із соціальною місією. Цей підхід сприяє сталому розвитку, зміцненню зв’язків із громадами та збільшенню довіри до бренду, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність.

Для досліджуваного малого підприємства електротехнічної галузі промисловості ТОВ «Каблекс-Україна» пропонується до провадження проєкт розвитку соціального підприємництва «Екокабель для майбутнього» в рамках реалізації специфічної стратегії розвитку соціального підприємництва – стратегії соціального партнерства (табл. 3.11).

На етапі дослідження і підготовки в рамках аналізу ринку та потреб пропонується здійснити вивчення попиту на екологічні кабелі серед місцевих клієнтів, міжнародних партнерів, а також соціальних установ, розробити інноваційні матеріали (наприклад, ізоляція з переробленого пластику або біорозкладні компоненти), а також налагодити співпрацю з місцевими органами влади, громадськими організаціями та фондами для залучення фінансування і визначення потреб громади.

Таблиця 3.11 - Характеристика проєкту «Екокабель для майбутнього»

Складники проєкту	Характеристика
1	2
Місія	Поєднання екологічних інновацій у виробництві кабелів із соціальною відповідальністю, спрямованою на підтримку місцевих громад та захист довкілля
Цілі проєкту	- екологічні (розробка та виробництво кабелів з використанням біорозкладних або перероблених матеріалів; мінімізація відходів у процесі виробництва, запровадження екологічно чистих технологій); - соціальні (створення робочих місць для вразливих категорій населення (ветеранів, молоді, людей з інвалідністю); проведення освітніх програм для клієнтів і громади щодо екологічного споживання та переробки відходів); - економічні (підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інноваційних продуктів; вихід на нові ринки екологічної продукції)
Етапи реалізації проєкту	Етап 1. Дослідження та підготовка (*1-3 місяці*): - аналіз ринку та потреб; - технологічна база; - соціальне партнерство Етап 2. Виробництво інноваційних продуктів (*4-6 місяців*) - запуск виробничої лінії для екологічних кабелів; - залучення соціально незахищених категорій населення до роботи; - навчання нових працівників; - надання гнучких умов праці.; - впровадження систем управління відходами (наприклад, переробка залишків матеріалів у нову продукцію). Етап 3. Освітні та маркетингові кампанії (*6-12 місяців*) - інформаційна кампанія; - брендінг. Етап 4. Розширення та оцінка впливу *(12-18 місяців)* - моніторинг впливу; - розширення проєкту.

Продовження табл. 3.11

1	2
Методи реалізації	*Фінансування:* - участь у грантових програмах підтримки соціального підприємництва; - пільгові кредити від державних чи міжнародних екологічних програм; - краудфандинг для збору коштів на запуск екологічної лінії. *Партнерство:* - з громадськими організаціями - для проведення навчання персоналу та підтримки соціальних груп; - з освітніми установами - ля дослідження нових матеріалів; - з клієнтами - залучення компаній, які цінують екологічні та соціальні ініціативи. *Технології:* -використання енергоефективного обладнання; - застосування «зелених» технологій у виробництві

Джерело: розроблено автором

На етапі розробки освтініх і маркетингових компаній пропонується здійснити організацію семінарів для громади про важливість екологічного споживання, навчання клієнтів правильному поводженню з кабелями після завершення їх терміну служби, створити імідж соціально відповідального підприємства та організувати маркування продукції еко-сертифікатами.

На етапі розширення та оцінки впливу пропонується здійснити вимірювання соціальних (створені робочі місця), екологічних (зменшення викидів та відходів) та економічних (зростання доходів) показників, та апуск нових продуктів (наприклад, кабелі для «зелених» енергетичних проектів), а також вихід на міжнародні ринки екологічної продукції.

На рисунку 3.7 наведено основні кількісні результати впровадження специфічної стратегії розвитку соціального підприємництва – проєкту соціального підприємництва з виробництва екокабелів для майбутнього в діяльність малого підприємства електротехнічної галузі промисловості ТОВ «Каблекс-Україна».

Рисунок 3.7 – Очікувані кількісні результати від впровадження проєкту «Екокабель для майбутнього»

Джерело: розроблено автором

Проєкт «ЕкоКабель для майбутнього» дозволить малому підприємству ТОВ «Каблекс-Україна» стати не лише прибутковим, але й вагомим учасником у вирішенні екологічних і соціальних проблем. Це сприятиме зміцненню репутації, розширенню ринків і створенню позитивного впливу на суспільство та довкілля.

Наостанок уявляється доцільним оцінити потенційні ризики для проєкту «ЕкоКабель для майбутнього» та розробити заходи щодо їх мінімізації (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Оцінка потенційних ризиків запропонованого проєкту розвитку соціального підприємництва для ТОВ «Каблекс Україна»

Ризики	Оцінка		Заходи з мінімізації
	якісна	кількісна	
1	2	3	4
Фінансові	недостатнє фінансування для запуску або масштабування виробництва еко-кабелів, через низький попит чи високі витрати на сертифікацію продукції	Можливі втрати 20–30% від початкового капіталу через перевищення бюджету на дослідження, закупівлю екологічної сировини чи маркетинг	- розробка поетапного плану впровадження, що дозволить уникнути великих одноразових витрат; - залучення грантів на екологічні проєкти або підтримка від держави; - впровадження пілотного виробництва для оцінки попиту
Ризик низького попиту на продукцію	Недостатня зацікавленість споживачів у продукції з підвищеною ціною через екологічність	Продажі можуть бути на 50% нижчими від очікуваних у перші півроку	- проведення освітніх кампаній про важливість екологічної продукції; - розробка конкурентоспроможної цінової стратегії з орієнтацією на масового споживача; - створення партнерств із великими гравцями (будівельними компаніями, електротехнічними фірмами)
Ризик недотримання стандартів якості або екологічних норм	Невідповідність продукції міжнародним стандартам може призвести до заборони експорту чи погіршення репутації	Затримки у сертифікації можуть збільшити витрати на 15–20%	- інвестування в сертифікацію та консультації зі спеціалізованими органами; - навчання персоналу щодо стандартів і технологій; - розробка продукції на основі існуючих сертифікованих матеріалів

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
Операційні ризики	Невдачі у впровадженні нових технологій або затримки у виробництві через складність роботи з новими матеріалами	До 25% збільшення витрат на запуск через навчання персоналу чи модернізацію обладнання	-залучення експертів для консультацій і тестування процесів; - поступова інтеграція нових технологій, щоб уникнути великих витрат; - створення резерву часу для навчання та адаптації
Репутаційні ризики	Негативні відгуки або критика через невідповідність заявленій екологічності	Можлива втрата до 10–15% клієнтів через проблеми з довірою	-прозорість у комунікації щодо матеріалів і процесу виробництва; - систематичний моніторинг екологічного впливу з публікацією результатів; - робота з партнерами-лідерами думок для підтримки позитивного іміджу
Ризики зміни законодавства	Нові регулювання щодо екологічного виробництва можуть збільшити витрати на сировину чи виробничі процеси	Витрати можуть зрости на 10–20% у зв’язку з необхідністю відповідати новим вимогам	- постійний моніторинг законодавчих змін; - участь у галузевих асоціаціях, які можуть впливати на регулювання; - адаптація гнучких технологій, які дозволяють швидко відповідати новим стандартам

Джерело: розроблено автором

Ці заходи допоможуть мінімізувати ризики і сприятимуть успішній реалізації проєкту «ЕкоКабель для майбутнього».

Висновки до розділу 3

Рекомендованим стратегічним напрямком розвитку малого підприємства електротехнічної галузі ТОВ «Каблекс-Україна» є впровадження інноваційної стратегії, поєднаної з вузькою спеціалізацією. Такий підхід сприятиме створенню високоякісної продукції для нішевих ринків, дозволить оперативно реагувати на технологічні зміни та забезпечить стійку конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

Очікується, що реалізація цих стратегій дасть можливість підприємству отримати фінансову підтримку у вигляді пільг, субсидій і грантів для розвитку інновацій та впровадження «зелених» технологій. Також прогнозується зниження енергоспоживання на 20-30%, зменшення витрат на операційну діяльність, розширення присутності на нових ринках, підвищення екологічного іміджу та формування інноваційного бренду. Одночасно стратегія сприятиме модернізації виробничих потужностей, покращенню конкурентоспроможності й укріпленню репутації соціально відповідального бізнесу.

Запропоновані заходи дозволять підприємству задовольнити зростаючий попит на енергоефективну продукцію та скористатися доступом до фінансових ресурсів для технологічного оновлення. У результаті це зміцнить позиції компанії на ринку, розширить її виробничі можливості та підвищить екологічну відповідальність.

Модель управління інноваціями для підприємства базується на чіткій послідовності етапів і сучасних методах, що знижують ризики, адаптують бізнес до змін і забезпечують конкурентоспроможність продукції. Особливу роль у цьому процесі відіграє стратегія соціального підприємництва, яка поєднує досягнення економічних результатів із вирішенням соціально значущих завдань. Такий підхід не лише забезпечує сталий розвиток, а й сприяє зміцненню зв’язків із місцевими громадами, підвищуючи довіру до бренду та його соціальну вагомість.

Для ТОВ «Каблекс-Україна» доцільним є впровадження проєкту «ЕкоКабель для майбутнього», що реалізується в межах стратегії соціального партнерства. Цей проєкт орієнтований на виробництво екологічно безпечної продукції та вирішення актуальних соціальних і екологічних проблем. Його впровадження дозволить підприємству зміцнити репутацію, розширити ринки збуту та створити позитивний вплив на суспільство й довкілля, забезпечуючи довготривалу конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних основ та розроблено практичні рекомендації щодо формування стратегій управління інноваційною діяльністю підприємств електротехнічного сектору.

Результати аналізу різних підходів до тлумачення терміна «інновація» дають змогу розглядати його як безперервний процес впровадження змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ефективності підприємств та досягнення значущих соціально-економічних результатів. Життєвий цикл інновації включає кілька ключових етапів: генерацію ідеї у відповідь на ринкові потреби, інтеграцію новації в ринок із її адаптацією до умов середовища, комерційне використання з максимальною економічною віддачею на стадіях зростання та зрілості, а також занепад, що пов’язаний із вичерпанням потенціалу чи заміною новішими технологіями. Така структура дозволяє всебічно оцінювати розвиток інновацій від їх виникнення до завершення життєвого циклу.

Водночас багатогранність поняття «інноваційна діяльність» зумовлює різні його інтерпретації, що пояснюється складністю самого явища та широтою його застосування. У загальному сенсі, інноваційна діяльність охоплює будь-які процеси, спрямовані на створення чи впровадження інновацій. Однак це визначення не враховує підготовчої діяльності, яка, хоч і не призводить безпосередньо до появи інновацій, створює умови для їх майбутнього розвитку, наприклад, результати наукових досліджень чи технічних розробок, які можуть мати значний вплив у довгостроковій перспективі.

Сучасна електротехнічна галузь охоплює 20 основних підгалузей, серед яких виробництво турбо- та гідрогенераторів, великих електричних машин, електродвигунів, трансформаторів, тягових електросистем, апаратури для високої та низької напруги, електротермічного та електрозварювального обладнання, кабельної продукції, рентгенівського устаткування та інших видів електротехнічного обладнання. В Україні ця галузь є важливою складовою

національного машинобудівного комплексу, представлена 1039 підприємствами (22,09% від загальної кількості машинобудівних підприємств), які забезпечують понад 50 тисяч робочих місць. У 2023 році на виробництво електричного обладнання припадало близько 20% загальної вартості продукції машинобудування, поступаючись лише транспортному машинобудуванню (34%).

Розвиток електротехнічної промисловості в Україні зосереджений на впровадженні інновацій, орієнтованих на підвищення енергоефективності, автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів, що сприяє зниженню витрат і збереженню конкурентоспроможності на міжнародних ринках. У цьому контексті важливу роль відіграє участь у європейських програмах, таких як Horizon Europe, яка фінансує близько 110 українських дослідницьких та інноваційних проєктів, сприяючи інтеграції вітчизняних підприємств у міжнародне науково-технологічне середовище.

Управління інноваціями базується на комплексному підході, який інтегрує стратегічні інструменти, спеціалізовані команди та співпрацю з зовнішніми партнерами. Ключові концепції інноваційного менеджменту акцентують увагу на ефективному впровадженні та використанні інновацій як стратегічного ресурсу для розвитку підприємств, що враховує специфіку галузі та доступні ресурси компанії.

Сучасні підходи до управління інноваціями орієнтовані на прискорення інноваційних процесів, підвищення конкурентоспроможності та гнучкості організаційних структур. Вони передбачають тісну кооперацію з партнерами, як внутрішніми, так і зовнішніми, а також створення стимулюючих умов для персоналу, що забезпечує активне залучення працівників до інноваційної діяльності.

ТОВ «Каблекс-Україна» – сучасний український виробник кабельно-провідникової продукції, що активно впроваджує інновації з моменту свого заснування у 2014 році. Компанія пропонує потенційним клієнтам детальні каталоги та зразки продукції, а постійним партнерам надає додаткові маркетингові переваги, зокрема виставкові стенди. Виробнича та управлінська діяльність

«Каблекс-Україна» відзначається чіткою організаційною структурою, суворим контролем якості та дотриманням встановлених стандартів.

Основними замовниками продукції ТОВ «Каблекс-Україна» виступають підприємства, що належать до різних індустрій, зокрема енергетичної, атомної, сонячної та будівельної галузей. Серед них – постачальники електроенергії, будівельні компанії, оператори зв'язку, а також організації вугледобувної та гірничозбагачувальної галузей. До постійних клієнтів компанії належать ПАТ «Волиньобленерго», ДП НАЕК «Енергоатом», ПАТ «Закарпаттяобленерго», ТОВ «Енергомир», ПрАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», а також інші оператори і монтажні організації, що забезпечують житлове та промислове будівництво.

Необоротні активи електротехнічного підприємства на початок періоду аналізу складали більшу частину активів (73 %), їх розмір протягом 2021 року незначно збільшився (на початок 2022 р. необоротні активи складали 74,6 %). Така структура активів (значна частка необігових активів в їх загальній сумі) є типовою для виробничих підприємств. Але протягом 2022 року функціонування підприємства ситуація змінилась: частка необоротних активів знизилась майже вдвічі – на початок 2023 р. складала 43,0%, незначно зросла протягом 2023 р. – на 1,7 %. Необоротні активи досліджуваного електротехнічного підприємства повністю складаються з основних засобів. Відповідно частка оборотних активів компанії на початок кожного року складала: 27,0 25,4 %, 57,0 % та 55,3 %.

На початок 2021 р. більшу частину оборотних активів досліджуваної компанії складали виробничі запаси, на початок 2022 р. ситуація змінилась – частка виробничих запасів в структурі обортних активів зменшилась майже в 3 рази. Зменшення запасів супроводжується відповідною тенденцією змін дебіторської заборгованості, яку можна вважати негативною, тому що в умовах військових дій не завжди можна гарантувати погашення боргів дебіторами

Аналіз джерел фінансування майна ТОВ «Каблекс-Україна» показав наступне. Організаційна-правова форма ТОВ «Каблекс-Україна» - товариство з обмеженою відповідальністю, власний капітал якого в основному складає

статутний фонд, який є постійною величиною (у даному випадку 70 тис. грн), яка складається з вартості внесків його учасників. Іншим основним джерелом фінансування є нерозподілений прибуток - частина чистого прибутку акціонерного товариства, яка не виплачена у вигляді дивідендів його акціонерам. Абсолютна величина цього джерела фінансування активів ТОВ «Каблекс-Україна» стабільно зростає, що веде до зміни структури пасивів, а саме відбувається поступове зниження частки власного капіталу за аналізований період майже в 3 рази. Між тим спостерігається й тенденція до зниження частки нерозподіленого прибутку. Натомість банківське кредитування було відсутнім на початок 2021 р. та зросло протягом 2021 р. на 8904,7 тис. грн, або склало 11,4 % в загальному обсязі пасиву балансу. У найбільшому ступені зростає частка поточних зобов'язань та забезпечень. Це пов'язано з тим, що абсолютна величина нерозподіленого прибутку зросла приблизно в 1,6 рази, тоді як абсолютна величина поточних зобов'язань зросла практично в 20 разів.

Аналіз показує зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р. порівняно з попереднім (2022) роком на 80 % та про зниження його у 2022 році порівняно з 2021 роком на 25%. Собівартість реалізованої продукції за аналізований період змінюється аналогічно чистому доходу. Відповідно можна говорити про досить стабільний рівень прибутку від реалізації продукції.

Але, разом з цим відмічаєтьсяч збільшення в 2022 р. інших операційних доходів майже в 20 разів, тоді як в 2023 р. вони зменшуються майже втричі. Зростання інших витрат та інших операційних витрат у 2022 році пов'язане з нестабільною економічною ситуацією під час військового стану та воєних дій, вплив якої підприємству вдалося трохи нивелювати у 2023 році, що й привело до покращення загального фінансового результату в цей період

Аналіз результатів розрахунку показників ринкової стійкості виявив тенденцію до погіршання їх протягом аналізованого періоду: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) протягом 2021 р. знизився майже на 20 % та ще на 25 % протягом 2022 р, є невеличке зростання коефіцієнту протягом 2023 р. (на 3,5 %).

Разом з тим, за весь період аналізу він залишається більшим за нормативне значення, що можна розглядати як позитивну тенденцію, хоча стійке зменшення його значення говорить про погіршення фінансової автономії компанії. Аналогічну динаміку змін мають інші коефіцієнти. Тобто фінансова стійкість підприємства погіршується протягом 2021 р. та 2022 р., проте протягом всього періоду аналізу показники знаходяться в межах нормативних значень.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами зменшується майже в 10 разів протягом 2021 р., проте протягом 2022 р. він збільшується майже в 3 рази. Динаміка вказаного коефіцієнта свідчить про значне зростання фінансової залежності підприємства протягом 2021 р., але у компанії залишається здатність підтримувати поточну діяльність за рахунок власних ресурсів, так як лише на початок 2022 року значення показника трохи не дотягує до нормативного рівня (забезпеченність оборотних активів власними коштами має бути не менше 10%. Аналогічна ситуація спостерігається і за іншими показниками: знижується коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (на кінець 2024 року запаси сформовані за рахунок власних обігових активів трохи більше, ніж на третину, хоча на початок 2021 року з надлишком були забезпечені ними), зростає концентрація позикового капіталу. Тенденцію до зростання протягом двох років аналізу має коефіцієнт покриття запасів (всьома джерелами), проте протягом 2023 р. вказаний коефіцієнт різко знижується.

Аналізуючи показники ліквідності ТОВ «Каблекс-Україна» за період 2021-2023 років, можна сказати про неспроможність компанії вчасно розрахуватися за короткостроковими зобов’язаннями (коефіцієнт покриття значно нижче одиниці), на початок 2022 та 2024 рр заборговність дебіторів перед підприємством значно перевищує кредиторську заборгованість, але до кінця 2023 року ситуація кардинально змінюється. Негативні зміни загострилися з початком воєнних дій у 2022 році, що відображає загальне зниження фінансової стабільності підприємства.

Інноваційний потенціал представляє собою багатогранну систему, яка охоплює процеси генерації, накопичення та перетворення наукових і управлінських

ідей, а також результатів науково-технічних і маркетингових досліджень у конкурентоспроможні інноваційні продукти. Ключовим елементом цієї системи є ефективне й безперервне управління, що забезпечує стабільний і динамічний розвиток підприємства.

Для оцінки інноваційного потенціалу персоналу підприємств електротехнічної промисловості використано вдосконалений метод, адаптований для специфіки малих і середніх підприємств цієї галузі. Цей підхід враховує особливості їхньої діяльності та галузеву специфіку. У процесі розрахунку інтегральних індексів різнотипні економічні показники, що мають якісну або кількісну природу, потребують уніфікації шляхом приведення їх до спільної системи вимірювання.

Аналіз результатів розрахунків свідчить, що рівень розвитку інноваційного потенціалу персоналу ТОВ «Каблекс-Україна» зазнавав значних змін упродовж досліджуваного періоду. Найнижчий рівень було зафіксовано у 2021 році, тоді як у 2022 році спостерігалося найвище значення індексів. Проте у 2023 році відбулося певне погіршення ключових показників інноваційного потенціалу, зокрема знизилися індекси інтелектуального розвитку, конкурентоспроможності, освітнього розвитку персоналу, а також фінансової результативності інноваційної діяльності.

Рекомендованим стратегічним напрямком розвитку малого підприємства електротехнічної галузі ТОВ «Каблекс-Україна» є впровадження інноваційної стратегії, поєднаної з вузькою спеціалізацією. Такий підхід сприятиме створенню високоякісної продукції для нішевих ринків, дозволить оперативно реагувати на технологічні зміни та забезпечить стійку конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

Очікується, що реалізація цих стратегій дасть можливість підприємству отримати фінансову підтримку у вигляді пільг, субсидій і грантів для розвитку інновацій та впровадження «зелених» технологій. Також прогнозується зниження енергоспоживання на 20-30%, зменшення витрат на операційну діяльність,

розширення присутності на нових ринках, підвищення екологічного іміджу та формування інноваційного бренду. Одночасно стратегія сприятиме модернізації виробничих потужностей, покращенню конкурентоспроможності й укріпленню репутації соціально відповідального бізнесу.

Запропоновані заходи дозволять підприємству задовольнити зростаючий попит на енергоефективну продукцію та скористатися доступом до фінансових ресурсів для технологічного оновлення. У результаті це зміцнить позиції компанії на ринку, розширить її виробничі можливості та підвищить екологічну відповідальність.

Модель управління інноваціями для підприємства базується на чіткій послідовності етапів і сучасних методах, що знижують ризики, адаптують бізнес до змін і забезпечують конкурентоспроможність продукції. Особливу роль у цьому процесі відіграє стратегія соціального підприємництва, яка поєднує досягнення економічних результатів із вирішенням соціально значущих завдань. Такий підхід не лише забезпечує сталий розвиток, а й сприяє зміцненню зв’язків із місцевими громадами, підвищуючи довіру до бренду та його соціальну вагомість.

Для ТОВ «Каблекс-Україна» доцільним є впровадження проєкту «ЕкоКабель для майбутнього», що реалізується в межах стратегії соціального партнерства. Цей проєкт орієнтований на виробництво екологічно безпечної продукції та вирішення актуальних соціальних і екологічних проблем. Його впровадження дозволить підприємству зміцнити репутацію, розширити ринки збуту та створити позитивний вплив на суспільство й довкілля, забезпечуючи довготривалу конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Полозова Т. В., Кривцун Д. Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджемент».* Одеса. 2015. №12. С. 161-164.

2. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5 – 8.

3. Ставнича Н. І., Савчук Л. М. Сучасні тенденції інноваційної діяльності в україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №19. С. 34 - 39

4. Купок О. Інноваційна діяльність як основа розвитку підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2021. №1. С. 27 - 30

5. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 1. С. 37–41.

6. Поліщук Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності інновацій. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 1 (22). С. 20 – 23.

7. Ілляшенко С.М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 582 с.

8. Турило А.М., Зінченко О. А. Інновації: сутність і теоретичні характеристики. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 5. С. 76 – 79.

9. Khrapkina V., Mohylnyi Y. Інноваційна діяльність в україні: сучасний стан, виклики та тенденції розвитку. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. 2(12), 124-134.

10. Яковенко Р. В., Чернега А. М. Інноваційна діяльність в Україні: проблеми та перспективи. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012, вип. 22, ч. II. С.434 – 439

11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5 - 8

12. Панас Я. В., Ткач С. М. Управління інноваційною діяльністю підприємства: теоретичний аспект. *Регіональна економіка*. 2013. № 1. С.69 – 75

13. Язлюк Б., Бутов А., Костецький В. Теоретичні основи сутності й змісту інновацій та інноваційної діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6(39). С.52-65

14. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 р. № 433-VI (з чинними змінами та доповненнями). URL: http:// zakon.rada.gov.ua.

15. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1561-12 (з чинними змінами та доповненнями)]. URL: http://zakon.rada.gov.ua.

16. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV (з чинними змінами та доповненнями)/ URL: http://zakon.rada.gov.ua

17. Денисенко М.П., Риженко Я. В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. Проблеми *науки*. 2007. № 6. С. 10-16.

18. Файчук О.М., Файчук О. В. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 66–70

19. Чумак О.В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність». URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISnIK_36_14.pdf

20. Коюда П.М., Шейко І. А. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика: [монографія]. Харків: Компанія СМІТ, 2013. 332 с

21. Близнюк Т.П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства. Харків: ФОП Александрова К.М., 2008. 352 с.

22. Шпикуляк О.Г., Мазур Г. Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 4. С. 73–77.

23. Коюда В.О., Лисенко Л. А. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності: [монографія]. Харків: ФОП Павленко О.Г.; ІНЖЕК, 2010. 224 с.

24. The Eurostat (the Statistical Office of the European Communities) website. URL: http://ec. europa. eu/Eurostat

25. Коюда О.П., Колісниченко В. Ф. Інноваційна діяльність: від оцінки привабливості до інвестиційного забезпечення. Харків: ХНЕУ, 2009. 276 с.

26. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3(21). С. 169–171.

27. Ястремська, О.М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: наук. видання. Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. 472 с.

28. Турило А.М., Зінченко О. А. Інновації: сутність і теоретичні характеристики. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 5. С. 76 – 79.

29. Sosnovska, O., Sirenk'ka, I. (2021). Тенденції інноваційного розвитку страхових компаній в україні. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2021. 2(8), 20-30. URL: https://doi.org/10.32750/2021-0202

30. Мартиненко А.В., Перерва П.Г. Сучасний стан та перспективи розвитку електротехнічної промисловості України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 4 (14). С. 17-24. URL: https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No4/17.pdf.

31. Шимко О. В., ПідгораЄ. О. Динаміка ринку електротехнічної продукції та перспективи розвитку ринку до 2020 року. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2017. (33), 254–259.

32. Research and innovation funding programme until 2027. How to get funding, programme structure, missions, European partnerships, news and events. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

33. Житар М. О. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovatio*n, 2024. No1(13)

34. Остапенко В. Теоретичні основи та генезис теорій інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. (45). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-94

35. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку : монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с

36. Офіційний сайт компанії ТОВ «Каблекс-Україна». URL: https://kablex.ua/pro-kompaniyu

37. Dabrowska A. Innovations in services and consumers' competences. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2014. Том 22, Випуск 3. С. 3-10.

38. Гринько Т. В. Особливості сучасних інноваційних процесів підприємств сфери послуг. *Держава та регіони. Сер.: економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 106–109.

39. Global Innovation Index 2015. URL: https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home. – Title from the screen.

40. Mazur N. Y.. Popularity of management methodologies in global practice. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. №7, випуск 1. С. 140 – 152.

41. Говсєєв Д. Д. Соціальна відповідальність бізнесу як основа інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник дніпровської політехніки*. 2023. №3 (83). URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1535

42. Халімов Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 Ч. 2 С. 117–120. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/

43. Мельник Л.М., Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б. Інноваційно-технологічне реформування промислових підприємств – основа підвищення їх

конкурентоспроможності (європейські акценти). *Держава та регіони*. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. №2 (77). С. 4-12.

44. Мельник Л.М., Андрушків Б.М. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 102 с.

45. Фоміченко І. П., Баштовий В. П., Кожурін Д. О., Пахомова О. В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №1 (67), С. 103–109.

46. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83–88.

47. Чабан В. Г. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник ун-ту Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди.* 2018. Вип. 37/1. С. 139-143.

48. Швиданенко Г. О. Інноваційний розвиток підприємств у контексті ціннісних орієнтацій. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2017. № 875. С. 254-261.

49. Tepliuk M. Ukrainian trends of innovation enterprise development. *Strategies for Entrepreneurship for Sustainable Development of Small and Medium Sized Innovative Entrepreneurship: International Conference, 9-14 October 2019*. Riga: Baltic International Academy, 2019. PP. 60-66.

50. Морозова С. А. Досвід Європейського Союзу щодо стимулювання інноваційної діяльності. *Економіка і регіон*. 2017. № 5. С. 54-58.

51. Мазнєв Г. Є. Інноваційні технології як фактор підвищення ефективності виробництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 36-47.

52. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

53. Горяча О. Л. Концепція формування системи стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємствах. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2018. № 2. С. 28-31.

54. Біловодська О. А. Формування і реалізація інвестиційних стратегій інноваційного розвитку підприємств: сутність, основні складові та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 204-210.

55. Ємець О. І. Концептуальні підходи до організації розвитку інвестиційної діяльності підприємств на засадах парадигми економічної безпеки. *Вісник Наіонального ун-ту «Львівська політехніка».* 2017. № 875. С. 215-221.

56. Фінансові механізми інноваційного економічного розвитку України в умовах євроінтеграції : колект. монографія / [Б. В. Буркінський та ін. ; за ред. проф. В. В. Лойко, А. Ю. Рамського] . Київ : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2019. 252 с.

57. Зянько В.В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія . В.В. Зянько, І.Ю. Єпіфанова, В.В. Зянько]. Вінниця: ВНТУ, 2015. 168 с.

58. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. URL: http://www. economy.nauka.com.ua

59. Mizina O., Belyanskaya L. Vectors of the development of innovative activities of domestic enterprises in modern conditions // Modern challenges and achievements of the scientific community of the 21st century: матеріали XLIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Нарва, Естонія, 16-18 жовтня 2024 р. International Scientific Unity, P. 91-95.

60. Mizina O., Belyanskaya L. Strategic directions of innovative activities of electrical industry enterprises. // New Horizons in Scientific Research: Challenges and Solutions: матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, м. Марсель, Франція, 21-23 жовтня 2024 р. European Open Science Space, 2024. P. 87-92.

ДОДАТОК А

Декану економіко-гуманітарного факультету
Катранжи Л. Л.
Студентки групи МБАм-23
Белянської Л. Є.
(П.І.Б.)
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(«Бізнес-адміністрування»)

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи
«Формування стратегії управління інноваційною діяльністю підприємств електротехнічної галузі»
і призначити науковим керівником к.е.н., доц Мізіну О.В.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
Випускної кваліфікаційної роботи _____ Мізіна О. В.
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 450
від «20» вересня 2024 року

Завідувач кафедри _____ проф. Попова О.Ю.
(підпис, дата) (П.І.Б.)

ДОДАТОК Б

ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «КАБЛЕКС-УКРАЇНА»

Дата звіту	26.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Пшеничнюк Юрій Вікторович
КАТОТТГ	UA80000000000336424
Кількість працівників	82

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	50 975.80	57 830.90
первісна вартість	1011	87 515.40	111 242.40
знос	1012	36 539.60	53 411.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	50 975.80	57 830.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 003.10	51 314.70
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	53 972.50	12 708.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	380.00	77.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	2 159.70	108.80
Витрати майбутніх періодів	1170	314.80	379.50
Інші оборотні активи	1190	6 798.50	6 918.10
Усього за розділом II	1195	67 628.60	71 506.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	118 604.40	129 337.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	70.00	70.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	67 080.60	76 754.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	67 150.60	76 824.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	4 460.60
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	7 000.00
товари, роботи, послуги	1615	41 684.00	38 618.90
розрахунками з бюджетом	1620	647.10	697.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	579.00	635.10
розрахунками зі страхування	1625	77.70	71.10
розрахунками з оплати праці	1630	284.90	262.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	8 760.10	1 402.50
Усього за розділом III	1695	51 453.80	52 512.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	118 604.40	129 337.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	742 615.00	411 664.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	697 883.90	372 755.60
Інші операційні доходи	2120	1 145.40	4 325.80
Інші операційні витрати	2180	31 745.70	32 705.20
Інші доходи	2240	9.60	0.00
Інші витрати	2270	2 125.80	920.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	743 770.00	415 990.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	731 755.40	406 381.70

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	12 014.60	9 609.00
Податок на прибуток	2300	2 340.40	1 729.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	9 674.20	7 879.40

Дата звіту	15.05.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Пшеничнюк Юрій Вікторович
КАТОТТГ	UA80000000000336424
Кількість працівників	82

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	57 473.90	50 975.80
первісна вартість	1011	77 414.20	87 515.40
знос	1012	19 940.30	36 539.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	57 473.90	50 975.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	7 101.20	4 003.10
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 889.20	53 972.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 701.60	380.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	61.00	2 159.70
Витрати майбутніх періодів	1170	241.60	314.80
Інші оборотні активи	1190	2 594.10	6 798.50
Усього за розділом II	1195	19 588.70	67 628.60

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	77 062.60	118 604.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	70.00	70.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	59 201.80	67 080.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	59 271.80	67 150.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	8 904.70	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	4 859.10	41 684.00
розрахунками з бюджетом	1620	781.10	647.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	725.30	579.00
розрахунками зі страхування	1625	63.90	77.70
розрахунками з оплати праці	1630	232.40	284.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 949.60	8 760.10
Усього за розділом III	1695	17 790.80	51 453.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	77 062.60	118 604.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	411 664.90	544 603.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	372 755.60	508 431.50
Інші операційні доходи	2120	4 325.80	144.60
Інші операційні витрати	2180	32 705.20	22 010.40
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	920.90	240.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	415 990.70	544 748.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	406 381.70	530 681.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	9 609.00	14 066.10
Податок на прибуток	2300	1 729.60	2 531.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7 879.40	11 534.20

Дата звіту	24.05.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Гончар Ігор Миколайович
КАТОТТГ	UA80000000000336424
Кількість працівників	83

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	36 573.90	57 473.90
первісна вартість	1011	45 109.70	77 414.20
знос	1012	8 535.80	19 940.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	36 573.90	57 473.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	10 638.80	7 101.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	721.70	6 889.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	620.30	2 701.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	304.80	61.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	241.60
Інші оборотні активи	1190	1 176.40	2 594.10
Усього за розділом II	1195	13 462.00	19 588.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	50 035.90	77 062.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	70.00	70.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47 667.60	59 201.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	47 737.60	59 271.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	8 904.70
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	4 859.10
розрахунками з бюджетом	1620	783.10	781.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	736.90	725.30
розрахунками зі страхування	1625	45.10	63.90
розрахунками з оплати праці	1630	161.20	232.40
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 308.90	2 949.60
Усього за розділом III	1695	2 298.30	17 790.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	50 035.90	77 062.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	544 603.40	304 032.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	508 431.50	280 720.60
Інші операційні доходи	2120	144.60	447.80
Інші операційні витрати	2180	22 010.40	13 062.70
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	240.00	134.50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	544 748.00	304 480.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	530 681.90	293 917.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	14 066.10	10 562.90
Податок на прибуток	2300	2 531.90	1 901.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11 534.20	8 661.60