МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Ростислава КОЖАНА

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
Директор приватного підприємства «Віконт»
Іванна ДІДИЧ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КОЖАН Р. Управління інноваційною політикою підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження управління інноваційною політикою підприємства. У другому розділі охарактеризовано вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства та його безпеку, запропоновано заходи щодо удосконалення управління інноваційною політикою підприємства в умовах війни. Результатом дослідження стали рекомендації щодо удосконалення управління інноваційною політикою підприємства в умовах війни.

Ключові слова: інновації, інноваційна політика, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, управління інноваційною діяльністю.

ABSTRACT

KOZHAN R. Management of the innovative policy of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the management of the innovative policy of the enterprise is carried out. In the second chapter, the impact of external and internal environment factors on the enterprise's activity and its safety is characterized, and measures are proposed to improve the management of the enterprise's innovation policy in wartime conditions. The result of the study was recommendations for improving the management of the innovative policy of the enterprise in the conditions of war.

Key words: innovations, innovation policy, external environment, internal environment, management of innovative activities.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА…… 7

1.1. Сутність інноваційної політики підприємства……. 7

1.2. Інновації в товарній інноваційній політиці підприємства……... 11

1.3. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства……..... 14

Висновки до першого розділу……... 17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІКОНТ» 18

2.1. Загальна характеристика та система управління……. 18

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища…….. 24

2.3. Аналіз управління інноваційною політикою підприємства……... 31

2.4. Пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною політикою підприємства ……..….. 39

Висновки до другого розділу…… 45

ВИСНОВКИ…… 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 48

ДОДАТКИ……... 52

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси післявоєнного відновлення та модернізації вітчизняної економіки неможливе без формування інноваційної політики підприємства. Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу сприяє впровадженню новацій, що забезпечує гнучкість, маневреність, адаптивність підприємства та одержання додаткових конкурентних переваг. Інноваційна політика підприємства передбачає цілеспрямовану діяльність щодо оновлення продукції, вдосконалення виробничих процесів, оптимізації організаційної структури управління, задоволення зростаючих потреб споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження управління інноваційною політикою підприємства є найбільш пріоритетними та актуальними в умовах війни та повоєнної відбудови економіки України та перебувають в центрі дослідження таких науковців як Ілляшенко С. М., Морозов Ю.П., Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М.М., Кауфман Г., Завлін П. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності інноваційної політики підприємства, формування механізму управління інноваційною діяльністю та виокремлення заходів, які сприяють інноваційному розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні засади управління політикою підприємства.
- визначити сутність інновації в товарній інноваційній політиці підприємства;
- охарактеризувати інноваційну складову економічної безпеки підприємства;
- провести аналіз діяльності підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- проаналізувати управління інноваційною політикою підприємства;
- визначити шляхи удосконалення управління інноваційною політикою

підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси впливу чинників зовнішнього середовища на інноваційну політику підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів формування інноваційної товарної політики підприємства в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних основ управління інноваційною політикою підприємства здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз діяльності підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі проведено за допомогою конкретного та абстрактного, логічного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено в межах круглого столу на тему «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження управління інноваційною політикою підприємства. У другому розділі охарактеризовано вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства та його безпеку, запропоновано заходи щодо удосконалення управління інноваційною політикою підприємства в умовах війни. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 56 сторінках. Робота містить 14 рисунків, 14 таблиць, список використаних джерел 41 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інноваційної політики підприємства

Започаткування процесів післявоєнного відновлення та модернізації вітчизняної економіки неможливе без формування умов для розвитку інноваційної діяльності всіх суб'єктів ринку. За оцінками закордонних фахівців саме інновації в економіці є основним фактором підвищення ефективності виробництва, приріст національного доходу за рахунок використання інноваційного потенціалу складає 80-90% [1].

Розвиток інноваційної бізнес-моделі підприємництва, нарощування людського капіталу за рахунок реформування наявної системи освіти, формування розумної соціальної економіки, збільшення глобальних інвестиційних ресурсів для фінансування дослідницьких та інноваційних освітніх програм є основою інноваційного розвитку будь-якої держави, що об'єднує зусилля державного та приватного секторів у досягненні своїх цілей.

В умовах військової агресії рф діяльність підприємства повинна бути спрямована на формуванні вітчизняної інноваційної політики, використанні технологій штучного інтелекту, формуванні сучасних інструментів реалізації управлінських рішень та досягненні цілей. Інноваційна діяльність поєднує такі складові компоненти: ринок новацій, ринок капіталу, ринок чистої конкуренції або інновацій [3] (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сфера інноваційної діяльності [3]

Закон України «Про інноваційну діяльність» трактує інновацію таким чином: «Це новостворені і вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери» [2].

Об'єктами інноваційної діяльності, згідно Закону, є:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізм формування споживчого ринку і збуту товарної продукції [3].

Розглянемо сучасні трактування дослідників поняття «інноваційна політика» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сучасні трактування дослідників поняття «інноваційна політика» [5]

Автори	Визначення
Ілляшенко С.М. [3]	Головне в інноваційній політиці організації – формулювання основної цілі розробки інновації, визначення терміну її проведення, оцінка результатів у вигляді конкретних практичних цілей, скорочення термінів впровадження нової продукції.
Морозов Ю.П. [5]	Інноваційна політика підприємства ґрунтується на інтересах усіх учасників інноваційного процесу та сприяє активності у конкурентній боротьбі; забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища; сприяє соціальній спрямованості інноваційної діяльності; забезпечує реалізацію інтересів.

продовження таблиці 1.1

Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. [5]	Інноваційна політика підприємства здійснюється на основі переважання стратегічної спрямованості та орієнтації на потреби ринку завдяки цілеспрямованості, комплексності, планомірності та інформаційній забезпеченості.
Кауфман Г., Завлін П. [5]	Інноваційна політика підприємства спрямована на забезпечення інноваційної діяльності та покращення маркетингової діяльності.

Отже, інноваційна політика є складовою місії підприємства, яка формує стратегічну ціль, інструменти та механізми здійснення інноваційної діяльності підприємства шляхом взаємодії усіх напрямків діяльності в процесі розробки та впровадження інновацій. Інноваційна політика забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства та спрямована на підвищення його конкурентоспроможності шляхом максимально ефективного використання інноваційного потенціалу, адаптації інновацій до ринкових вимог та забезпечення безперервної системної інноваційної діяльності [4].

Формування інноваційної політики повинне ґрунтуватися на певних принципах, які визначатимуть ефективне управління інноваційними процесами та системний підхід до здійснення інноваційної діяльності (рис. 1.2).

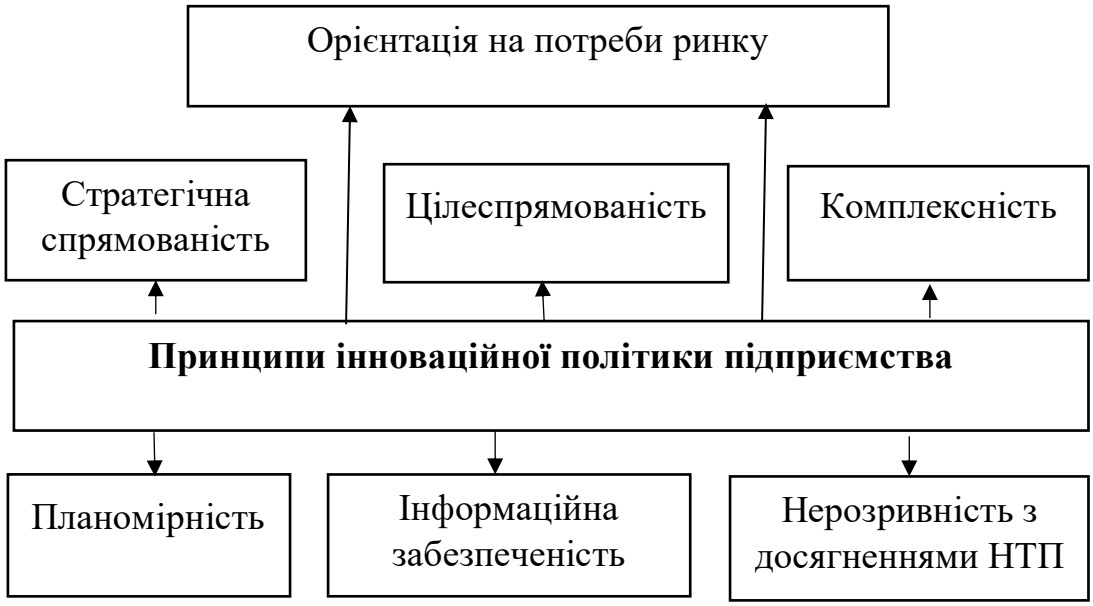


Рис. 1.2. Принципи інноваційної політики підприємства [6]

Проведемо аналіз принципів інноваційної політики підприємства:

- стратегічна спрямованість. Для створення і збереження конкурентних переваг на довгостроковому перспективу необхідно прогнозувати розвиток ринкової ситуації, враховувати можливості та загрози зовнішнього середовища та тенденції їх зміни, формувати моделі розвитку підприємства на підставі внутрішнього потенціалу та забезпечувати досягнення стратегічних цілей;

- орієнтація на потреби ринку. Інноваційна діяльність повинна бути спрямована на дослідження потреб ринку, розроблення та впровадження новацій у товар чи послугу, що відрізнятиме його від аналогічних продуктів конкурентів та сприятиме підвищенню конкурентних переваг підприємства.

- цілеспрямованість. Модель стану підприємства у майбутньому визначають топ-менеджери з врахуванням ресурсних та інституційних обмежень зовнішнього середовища та рівня професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів працівників, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища за яких можливе досягнення цілі шляхом інноваційної діяльності;

- комплексність. Інтегрований механізм функціонування підприємства вказує на врахуванні змін в процесі впровадження інновацій в усіх напрямках діяльності та складових потенціалу підприємства, оскільки може спричинити не завжди бажані результати;

- планомірність. Система координації інноваційної діяльності передбачає узгодження функціональних та цільових планів підприємства.

- інформаційна забезпеченість передбачає формування інноваційної політики з врахуванням досягнень розвитку науки і техніки у відповідній галузі, орієнтація на світові технологічні стандарти.

- нерозривність з досягненнями НТП вказує на те, що врахування законів та тенденцій розвитку науки, техніки та економіки сприяє розвитку та впровадженню інновацій з метою адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отже, здійснення інноваційної діяльності підприємством спрямоване на довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб ринку.

1.2. Інновації в товарній інноваційній політиці підприємства

Інноваційний шлях розвитку забезпечує соціальну стабільність у суспільстві, адже вигоди від економічного зростання отримує не лише вузький прошарок суспільства, що бере участь у привласненні рентних та експортних доходів, а й основні соціальні групи, пов'язані з розвитком інфраструктури ринку тощо. У цьому разі посилення соціальної орієнтованості економічного розвитку спирається на підвищення національної конкурентоспроможності та забезпечення ефективності, а не на перерозподіл наявного багатства та соціальну конфронтацію [7].

Формування інноваційної політики підприємства починається з аналізу зовнішнього середовища, проведення прогнозування розвитку науково-технічного прогресу, визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, прийняття загальної стратегії підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Вплив чинників на інноваційну політику підприємства

Джерело: складено автором на підставі [8]

На вибір товарної інноваційної стратегії впливає прогноз видів і характеристик товарів, на які може зрости попит у майбутньому, а також стану грошових потоків після впровадження змін у товарній інноваційній політиці. Будь-яка зміна в асортименті приводить до необхідності інвестування в новий товар, проте в перспективі вона дає підприємству можливість підвищити свій дохід та нівелювати коливання на ринку [10].

Ймовірність успіху товарної інновації збільшують внутрішні чинники, які за рахунок:

- іміджу підприємства здатні підвищити інтерес до товару та продовжити життєвий цикл товару;

- фінансових можливостей підприємства захопити нові ринки, сегменти чи ніші;

- оптимізації витрат на виробництво та реалізацію продукції підвищити конкурентні переваги та одержувати прибутки;

- задоволення потреб споживачів як підприємства-новатора, який має високий потенціал інноваційного розвитку;

- удосконалення продуктів порівняно з кращими на ринку зразками, у тому числі властивостей та дизайну.

Товарна інноваційної політика підприємства спрямована на виживання та стійкий розвиток, тому для її здійснення необхідно формувати продуктовий портфель продуктів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу та орієнтовані на різні групи клієнтів та споживачів. Це дає можливість своєчасно модифікувати та проводити зміни в товарній інноваційній політиці, впроваджувати інноваційні бізнес-одиниці та виводити з ринку застарілі продукти.

В залежності від етапів життєвого циклу на якому перебуває стратегічна бізнес-одиниця здійснюють заходи у вибору виду інновацій у товарній політиці підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок етапів життєвого циклу продуктів та інноваційна товарна політика підприємства [11]

Етапи життєвого циклу	Характеристика	Вид товарної інноваційної політики
Народження	Основними споживачами виступають «новатори», товари на цій стадії – це радикальні інновації, що можуть бути основою не лише нових товарних ліній, але й цілих галузей.	Створення принципово нових товарів
Ріст	Характеризується зростанням попиту і прибутків, появою аналогічних товарів конкурентів. Зростає необхідність модернізації товарів, а саме створення нових товарних ліній, з метою захоплення нових сегментів ринку.	Модифікація товарної номенклатури
Зрілість	З'являються надмірні виробничі потужності, що приводить до загострення конкуренції. На цьому етапі застосовується додавання нових товарних одиниць або зміна властивостей, дизайну товару. Такі зміни не вимагають великого терміну впровадження, швидко селекціонуються на ринку, відносно швидко збільшують частку прибутку за рахунок невеликих інвестицій.	Модифікація існуючих товарів, властивостей, дизайну. Модифікація товарних ліній
Спад	Знижується попит на товар, що приводить до створення нових сегментів чи нових ринків для наявних товарів.	Модифікація ринків

Отже, на товарну інноваційну політику підприємства впливають чинники зовнішнього середовища, які у поєднання зі слабкими та сильними сторонами потенціалу підприємства формують його інноваційну та загальну стратегію.

1.3. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства

Інновації у сфері економічної безпеки - це розробка і впровадження нових форм організації системи безпеки, механізмів управління та взаємодії, технічних засобів і технологій, форм і методів протидії викликам, небезпекам, загрозам і ризикам, застосування яких окремо або в різних видах комбінації підвищує ефективність діяльності системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності [11]. Управління інноваційною політикою в системі економічної безпеки підприємства передбачає вдосконалення інноваційних рішень в діяльність підприємства та забезпечення економічної безпеки щодо протидії небезпекам та загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Інноваційна діяльність підприємства пов'язана з різними ризиками та перешкодами в процесі реалізації товарної інноваційної політики підприємства у вигляді несприятливих ситуацій та їх наслідків. Інноваційна безпека є важливою складовою економічної безпеки підприємства, а тому впливає на ефективність та результативність діяльності. Проаналізуємо інноваційні ризики, які здійснюють вплив на економічну безпеку підприємства (рис. 1.4).

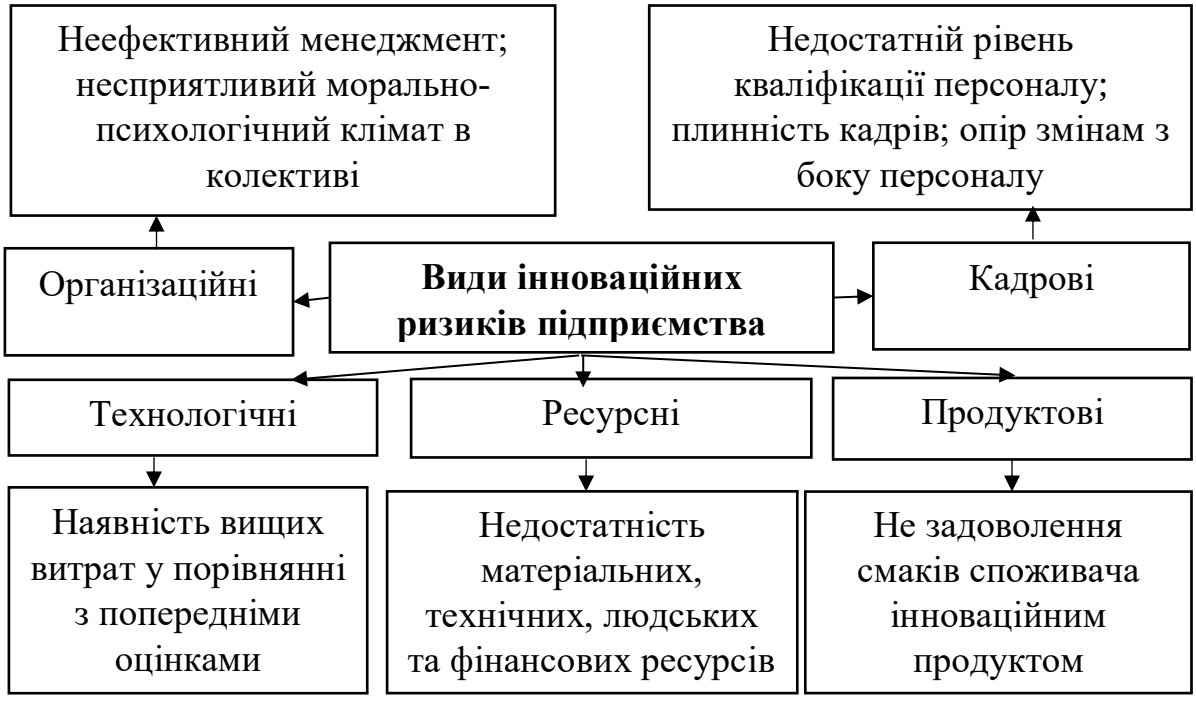


Рис. 1.4. Види інноваційних ризиків підприємства

Джерело: складено автором на підставі [12]

В аспекті інформаційної безпеки підприємства його інтелектуальний ресурс виступає як результат науково-інноваційного пошуку. Ефективне управління інноваційною політикою сприяє інноваційної діяльності підприємства, можливості використовувати сучасні методи управління, впроваджувати цифрові технології, використовувати інтелектуальні ресурси, підвищувати конкурентні переваги та імідж підприємства.

Основними функціями інноваційної політики у забезпеченні економічної безпеки є такі:

- контролююча – проведення постійного моніторингу зовнішнього середовища, виявлення можливостей та загроз; аналіз чинників внутрішнього середовища, виокремлення сильних та слабких сторін, які можуть негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства;
- стимулююча – забезпечує розвиток соціально-економічної діяльності, сприяє зростанню вартості активів та потенціалу підприємства;
- відтворювальна – забезпечує відтворення та розвиток чинників виробництва, створює передумови для безперервного фінансово-господарського обороту, сприяє отриманню прибутку;
- регулююча – підпорядковується цілям економічної безпеки та визначає стратегічний розвиток підприємства;
- прогнозна – оперативна та безперервна оцінка основних показників діяльності та визначення рівня ймовірності підприємства до банкрутства або погіршення фінансового стану;
- інформаційна – використання комплексних науково-технічних розробок, автоматизованих цифрових систем сприяє ефективному управлінню ресурсами підприємства;
- планування – проєктування, впровадження та контроль виконання планів забезпечення економічної безпеки підприємства;
- санаційна – антикризове управління та оздоровлення фінансового стану підприємства у випадку настання кризових ситуацій;

- оптимізаційна – забезпечення гармонійного використання економічних ресурсів підприємства, одержання синергетичного ефекту, зміцнення конкурентних переваг;
- захисна – забезпечення захищеності активів та персоналу підприємства, створення умов для фінансово-економічної, техніко-технологічної незалежності підприємства.

Розглянемо модель управління інноваційною безпекою підприємства в системі управління економічною безпекою (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Модель управління інноваційною безпекою підприємства в системі управління економічною безпекою

Джерело: розроблено автором на підставі [13]

З метою досягнення ефективного рівня інноваційної безпеки підприємство повинно формування інноваційну товарну політику, підтримувати інноваційні показники діяльності на бажаному рівні, враховувати інноваційні ризики, створювати умови для підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено сучасні трактування дослідників поняття «інноваційна політика підприємства». Вказано, що інноваційна політика є складовою стратегічного плану підприємства, яка формує завдання інноваційної діяльності, визначення терміну та етапів проведення інновацій, виокремлює показники оцінки результатів, види контролю та реалізації конкретних практичних інноваційних заходів.

2. Вказано, що управління інноваційною політикою підприємства забезпечує інтереси власників, персоналу, споживачів, контактної аудиторії та сприяє активності у конкурентній боротьбі. Головне завдання управління інноваційною діяльністю забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищити соціальну відповідальність діяльності та забезпечити виконання головної місії підприємства.

3. Охарактеризовано принципи інноваційної політики підприємства, які мають стратегічну спрямованість, орієнтацію на потреби ринку, цілеспрямованість, комплексність, планомірність, інформаційна забезпеченість, нерозривність з досягненнями НТП.

4. Визначено, що проведення інноваційної діяльності підприємством спрямоване на довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб ринку.

5. Досліджено, що формування інноваційної політики підприємства починається з аналізу зовнішнього середовища, проведення прогнозування розвитку науково-технічного прогресу, визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, впровадження загальної стратегії підприємства.

6. Визначено, що управління інноваційною політикою в системі економічної безпеки підприємства передбачає вдосконалення інноваційних рішень в діяльність підприємства та забезпечення економічної безпеки щодо протидії небезпекам та загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІКОНТ»

2.1. Загальна характеристика та система управління

Вплив науки й техніки на всі сторони життя людства змінює набір основних факторів економічного зростання: саме знання й науково-технічний прогрес є провідними факторами розвитку економіки. Значення науки й техніки кратно зростає при вирішенні завдань ліквідації наслідків збройного вторгнення Росії та післявоєнного відновлення вітчизняної економіки. Але інноваційні рішення необхідні не тільки для подолання наслідків військової агресії, а й для інфраструктурної модернізації, розвитку компетенцій, необхідних для відтворення втрачених і формування нових конкурентних переваг. У цьому допоможуть інвестиції в інноваційні високотехнологічні галузі, фінансування розробок і досліджень, у перепідготовку робочої сили [14].

Приватне підприємство «Віконт» - це підприємство, яке засноване на приватній властивості з правом найму робочої сили. Місією створення соціально-економічної організації є виробництво паркетної дошки. Паркетна дошка виробляється з натуральної сировини та використовується для оздоблення підлоги в житлових, офісних та громадських приміщеннях. Використання інноваційних підходів у виробництві та управлінні та дотримання європейських стандартів з виробництва паркетної дошки сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, є вдалою інвестицією та можливістю одержати прибуток.

Основними компонентами процесу управління інноваційною діяльністю є:

- головна місія підприємства;
- організаційна структура;
- техніко-технологічні процеси.

Управління інноваційною політикою передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на завдання та цілі підприємства, які під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища вимагають проведення оцінки, аналізу, контролю усіх напрямків діяльності, застосування процесного підходу до продуктивності, параметрів та стану і вимагають постійного вдосконалення. Послідовність управління інноваційною політикою, які передбачають процес перетворення системних компонентів і одержання бажаних результатів вимагає використання функціонального механізму управління.

Розглянемо етапи інноваційної діяльності ПП «Віконт», які передбачають прогнозування діяльності, узгодження чинників зовнішнього впливу та внутрішнього потенціалу, впровадження технологій виробництва та управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Механізми забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [15]

Філософія ПП «Віконт» направлена на захист навколишнього середовища, а тому використовує сировину, яка пройшла аудит на відповідність критеріям асоціації FSC, дотримано правила лісокористування та є екологічно чистої продукцією.

Розглянемо організаційну структуру ПП «Віконт» на рис. 2.2.

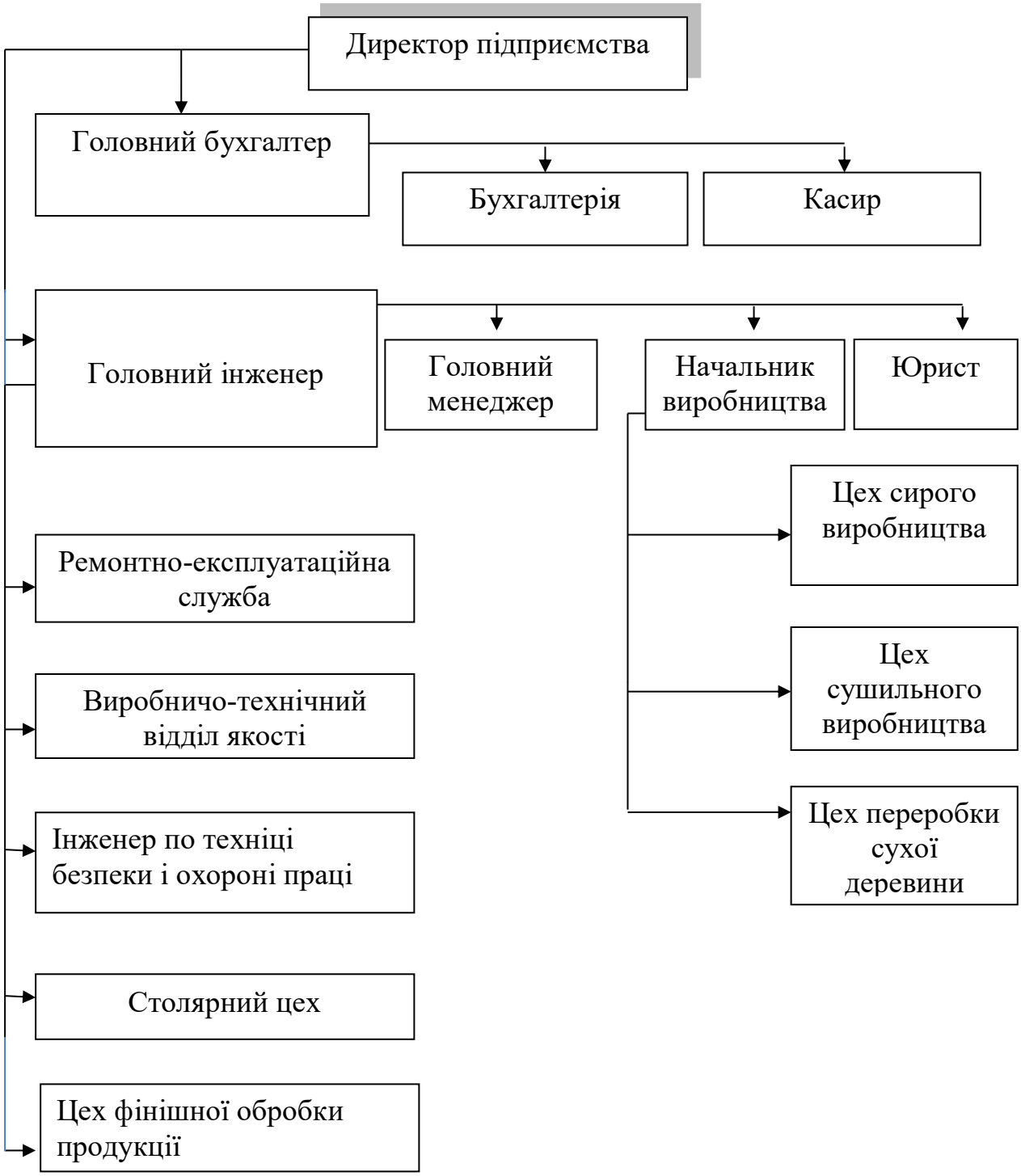


Рис. 2.2. Організаційна структура ПП «Віконт»

Джерело: побудовано автором на підставі установчих документів

Процес побудови організаційної структури вказує, що ПП «Віконт використовує функціональну структуру управління. Перевагою цієї системи управління є децентралізація виконання завдань та делегування повноважень для забезпечення виконання виробничої програми підприємства.

Директор здійснює загальне управління підприємством, репрезентує діяльність у зовнішньому середовищі, формує стратегію розвитку підприємства. Бухгалтерія веде бухгалтерську та податкову звітність, проводить дебіторсько-кредиторські операції.

Начальник виробництва контролює виробничий процес, відповідає за якість продукції. Робітники цехів виконують роботи, які пов'язані з різанням, шліфуванням та обробкою деревини для виготовлення паркету, відповідають за складання та монтаж окремих елементів паркету, а також займаються фарбуванням, лакуванням та оздобленням готового паркету.

Виробничо-технічний відділ якості відповідає за доставку паркету замовнику відповідної якості у встановлений термін. Працівники столярного цеху здійснюють встановлення, заміну, ремонт та оздоблення паркету.

Технологія виготовлення класичної паркетної дошки передбачає отримання лісоматеріалів, які автоматичним пристроєм поступають на пилораму. Лісоматеріали проходять процес розпилювання на потрібні розміри. Отримані дошки передаються у цех сухого виробництва, де проводиться заточування і розведення пилок, що гарантує якісний результат при розпилюванні деревини.

Цех сушильного виробництва завантажує оброблені дошки у багаторежимну сушильну камеру, обладнану вимірювачами вологості деревини, де проходить процес висушування дошок до оптимального рівня вологості. Цей етап є важливим для запобігання деформації або гниття деревини.

Цех переробки сухої сировини здійснює заготівлю тонких дошок, які проходять багатопильний розпилювальний верстат. Отримані тонкі дошки направляються на торцювальний верстат, де здійснюється нарізка паркетних

плашок заданої довжини. Потім паркетні плашки піддаються склеюванню в єдиний лист паркетної дошки на пресі для склеювання паркетної дошки [18].

Цех фінішної обробки виконує наступним етап виробництва, який передбачає нанесення клею на поверхню дошки за допомогою клеєнаносного верстату, після чого листи паркетної дошки напрямляють на паркетну лінію та завдяки спеціальному обладнання та верстату відбувається обробка дошок, які можна стелити на підлогу.

Організаційна структура управління ПП «Віконт» є оптимальною, що свідчать про гнучкість організаційної системи, достатній рівень децентралізації прийняття та реалізації управлінських рішень.

Розвиток та функціонування інновацій та інноваційних процесів підприємства неможливо без створення системи управління інноваційною діяльністю, яка контролювала би всі складові даного виду діяльності як на стратегічному та і оперативному рівнях [17]. Для розміщення виробничого цеху з виробництва паркетної дошки існують певні вимоги:

- забезпечення безпеки та здоров'я працівників;
- площа приміщення повинна відповідати обсягу виробництва;
- вентиляція та освітлення приміщення;
- місцезнаходження виробничих цехів та віддаленість від житлового фонду;
- чітке розмежування виробничих процесів (шліфування, лакування, сушіння, зберігання);
- наявність обладнання та устаткування для виробництва паркетної дошки.
- наявність дозволів і сертифікатів на виробництво паркетної дошки;
- наявність пожежної сигналізації та дотримання екологічних вимог.

Розглянемо асортимент продукції ПП «Віконт» та проведемо характеристику видів паркетної дошки у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика асортименту продукції ПП «Віконт»

Асортимент продукції	Характеристика
Штучний паркет	це паркетна дошка, яка складається з окремих елементів різної форми (квадрати, трикутники, ромби тощо), що з'єднуються між собою в певному порядку. Цей вид паркетної дошки має високу декоративність і популярний в інтер'єрному дизайні.
Паркетна дошка	це класичний вид паркету, який складається з довгих і вузьких смуг, з'єднаних між собою за допомогою шип-паз з'єднання. Цей вид паркету популярний завдяки своїй міцності та зносостійкості. Класична паркетна дошка виготовляється з декількох шарів натуральної деревини, які склеюються між собою. Зазвичай це три шари: верхній, середній і нижній.
Паркетний щит	це паркетна дошка великих розмірів, яка може використовуватися для оздоблення великих приміщень. Він складається з декількох шарів деревини, які з'єднуються між собою за допомогою клею.

Джерело: складено автором на підставі [18]

Проведений аналіз асортименту продукції вказує на те, що ПП «Віконт» аналізує ринок товарів та послуг, вивчає попит клієнтів, а тому створює конкурентні переваги у ринковому середовищі щодо асортименту. Найбільш популярним видом паркетної дошки є класична паркетна дошка. Для задоволення потреб споживачів важливо дотримуватися технології виготовлення продукції, яка б мала міцну конструкцію, не зношувалася, використовувалася тривалий час, зберігали якісні характеристики.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища

Проведемо аналіз внутрішнього середовища підприємства, яке характеризує ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність. В умовах ринкової економіки кожне підприємство обирає свою товарну політику, яка формує масштаби діяльності, забезпечення ресурсами та наявністю товарного асортименту підприємства

До основних чинників, що впливають на формування виробничої програми підприємства є споживчий попит, обсяг виробництва, якість продукції (рис. 2.3).

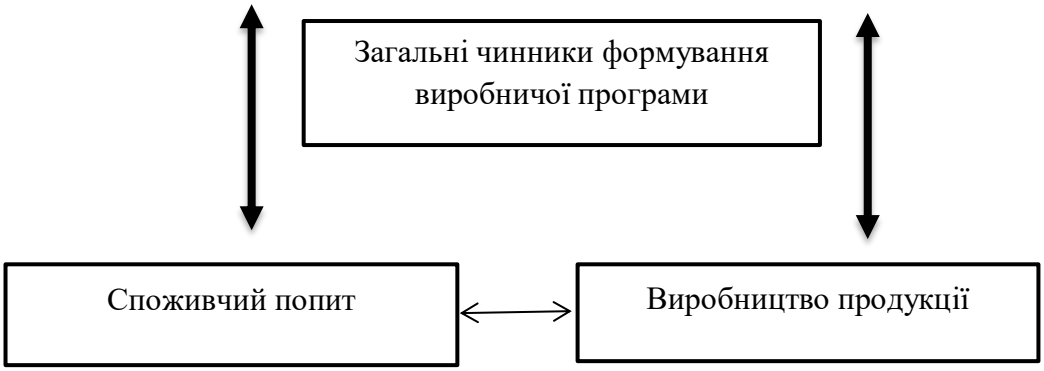


Рис. 2.3. Чинники, які формують виробничу програму ПП «Віконт»

Джерело: побудовано автором на підставі [19]

Виробнича програма ПП «Віконт» формується під впливом асортименту, виробничих можливостей та наявністю попиту споживачів, який стимулює виробництво та розвиток нових продуктів. На підвищення попиту впливають такі показниками:

- конкурентоспроможна ціна, яка відображає вартість продукту;

- якість продукту, яка характеризується здатністю задовольняти потреби споживачів, які хочуть придбати недорогий, але якісний товар;

- зовнішній вигляд та упаковка визначає привабливість товару та бажання його придбати;

- імідж виробника, який формує суспільну думку та довіру до підприємства;

- умови зберігання забезпечують його якість та термін використання в майбутньому;

- місце реалізації впливає на можливість придбати товар усім охочим.

Проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності ПП «Віконт» за 2022-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка фінансово-господарських показників діяльності ПП «Віконт», тис. грн

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення	Темпи росту
		2022	2023		
4. Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3000	3250	+250	+8
5.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1800	2000	+200	+11
6. Валовий прибуток	тис. грн.	1200	1250	50	+4
7. Інші операційні прибутки	тис. грн.	400	500	100	+25
8. Адміністративні витрати	тис. грн.	500	550	50	+10
9. Витрати на збут	тис. грн.	50	50	-	-
10. Інші операційні витрати	тис. грн.	10	15	5	+50
11. Інші прибутки	тис. грн.	30	60	30	+50
12. Фінансові витрати	тис. грн.	20	30	10	+50
14. Інші витрати	тис. грн.	10	5	-5	-50
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	874	1250	624	+71
16. Єдиний податок	тис. грн.	-	162,5	162,5	-
17. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	874	1087,5	213,5	+24
18. Рентабельність, %	тис. грн.	5	18	13	2,5 р.

Джерело: складено автором на підставі бухгалтерської звітності

За даними таблиці видно, що у 2023 р. одержано виручки від реалізації продукції на суму 3250 тис. грн, у порівнянні з 2022 р. спостерігаємо ріст на

250 тис. грн, або 8%. Щодо собівартості продукції, то у зв'язку з зростанням обсягів виробництва, у 2023 р. становить 2000 тис. грн, у порівнянні з минулим роком зросла на 200 тис. грн, або 11%. На зростання собівартості також вплинули інфляційні процеси.

Перевищення темпів зростання собівартості продукції над виручкою від реалізованої продукції, негативно вплинуло на темпи зростання валового прибутку – 4%. У 2023 р. одержано валового прибутку на суму 1250 тис.грн, або на 50 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р.

Розглянемо динаміку темпів зростання виручки від реалізації, собівартості та валового прибутку за 2021-2023 рр. (рис. 2.4).

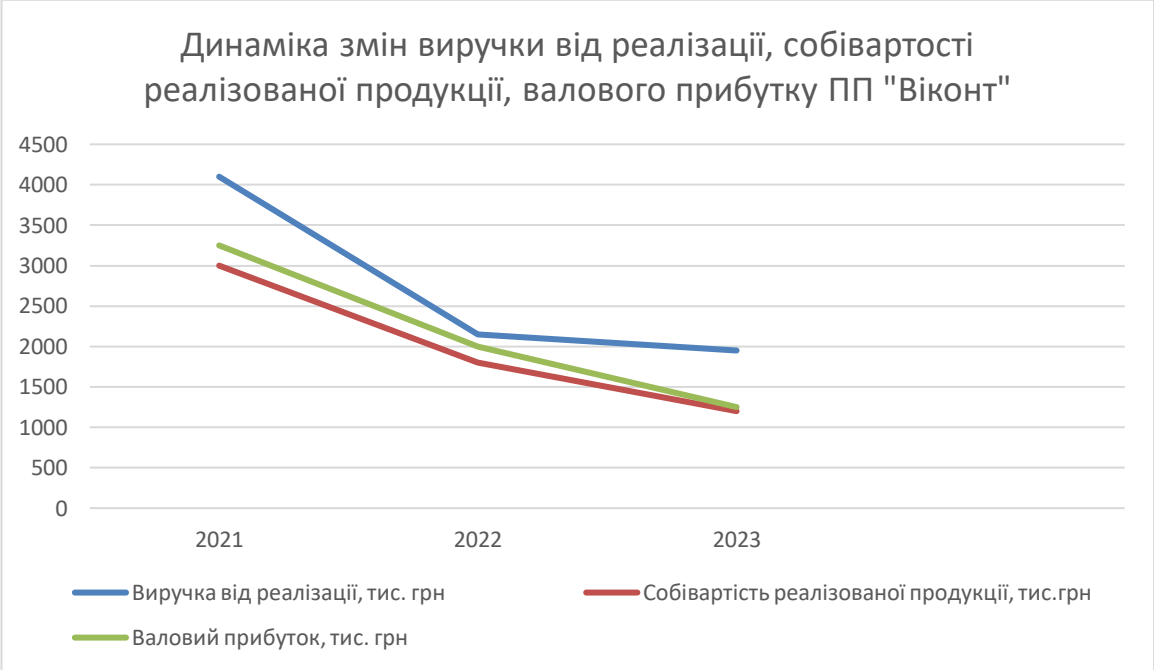


Рис. 2.4. Динаміка темпів зростання виручки від реалізації, собівартості та валового прибутку ПП «Віконт» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.2.

Проведена оцінка динаміки темпів зростання виручки від реалізації, собівартості та валового прибутку ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. вказує на необхідність впровадження інноваційних заходів з метою підвищення обсягу виробництва та реалізації продукції.

За даними таблиці 2.2. проведемо аналіз прибутку та рентабельності ПП «Віконт». У 2023 р. одержано прибутку від звичайної діяльності на суму 1087,5 тис. грн, у порівнянні з 2022 р. зріс на 213,5 тис. грн., або на 24%, що позитивно характеризує ефективність використання наявних ресурсів підприємства. Позитивними чинниками на зростання прибутку від звичайної діяльності вплинуло одержання інших операційних прибутків від реалізації суміжних послуг на суму 560 ти. грн.

За 2022-2023 рр. спостерігається ріст сплати єдиного податку, у 2022 р. сплачено 150 тис. грн та у 2023 р. – 162,5 тис. грн. ПП «Віконт» шляхом задоволення попиту покупців та підвищення конкурентоспроможності досягло у 2023 р. зростання рентабельності продукції у порівнянні з 2022 р. на 12,5%.

Розглянемо динаміку змін чистого прибутку, єдиного податку та рентабельності ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. (рис. 2.5).

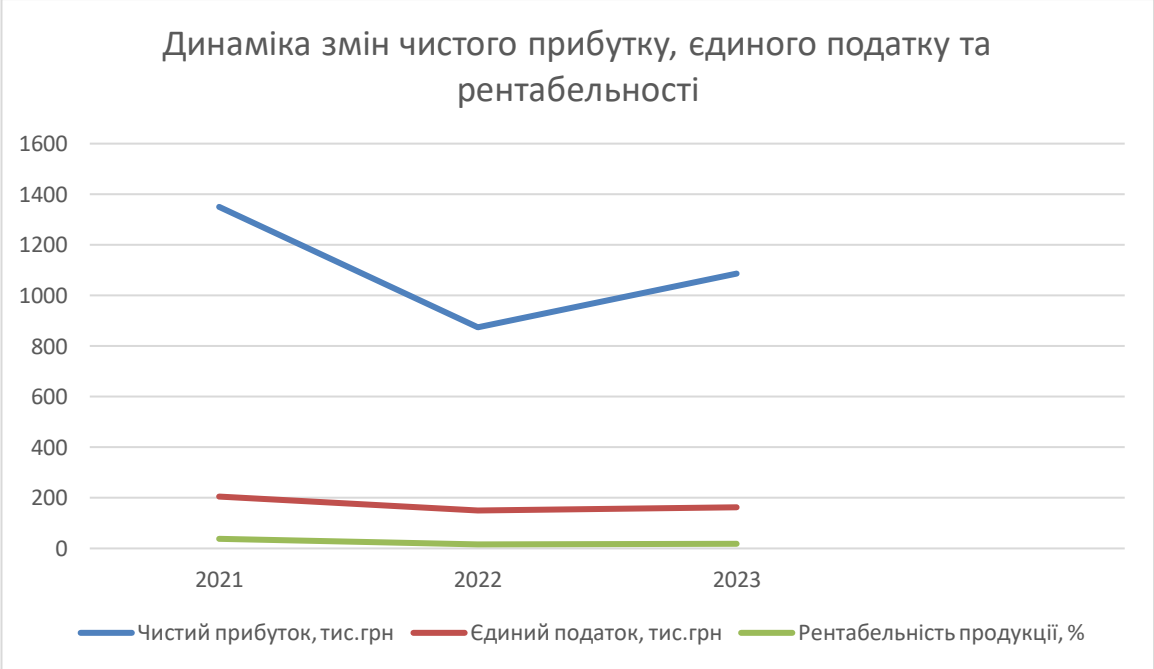


Рис. 2.5. Динаміка змін чистого прибутку, єдиного податку та рентабельності ПП «Віконт» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.2

Проведений аналіз показників прибутковості вказує на те, що у 2022 р. у ПП «Віконт» спостерігається спад прибутку від звичайної діяльності у зв'язку з початком війни, внаслідок чого була паралізована робота протягом 4 місяців підприємства. Починаючи з ІІ півріччя 2022 р. вдалося стабілізувати роботу, рентабельність становить 5%. За 2023 рік вдалося налагодити логістичні зв'язки, відновити роботу з постачальниками, розширити ринок збуту, в результаті у 2023 р. рентабельність становить 18% і у порівняння з 2022 р. зросла у 2,5 рази.

На підвищення конкурентоспроможності підприємства впливає якість продукції. Проведемо аналіз показників якості продукції ПП «Віконт» експертним шляхом, результати дослідження узагальнимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників якості продукції ПП «Віконт»

Показники	Характеристики
Організаційні показники	
1.Досвід	ПП «Віконт» працює з 2010 року
2.Розмір підприємства	Мале підприємство
3.Види фінансування	Самофінансування, мета одержання прибутку
4.Ефективність управління	Функціональна структура, оптимальність вище середнього
Функціональні показники	
Маркетинг	
1.Ціновий сегмент	Ціни роздрібні та гуртова
2.Комунікації	Наявність Web-сайту
3.Споживачі	Пошук нових клієнтів, наявна база покупців,
Виробництво	
1.Якість продукції	Висока
2.Використання матеріалів.	Деревина підтверджена маркування FSC
3.Використання потужності	Виробництво основне та допоміжне
Персонал	
1.Забезпеченість персоналом	Загальна чисельність працівників – 19 осіб. Високий рівень кваліфікації
2.Досвід роботи	В середньому 5 років. Система внутрішнього наставництва.

продовження таблиці 2.7

Зовнішні показники	
1.Налагодження зв’язків з постачальниками	Наявність постачальників, які дотримуються правил чинного законодавства щодо лісокористування
2.Співпраця з посередниками	Налагодження співпраці дистриб'юторами, дилерами, маркетинговими агенціями

Джерело: складено автором на підставі власних спостережень

За результатами аналізу показників якості продукції шляхом SPACE-аналізу проведемо оцінку фінансового потенціалу, стабільності галузі, привабливості галузі та конкурентоспроможності продукції та визначимо рекомендовану стратегію для удосконалення основних техніко-економічних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища методом SPACE

Фінансова сила (FS)				Стабільність галузі (ES)			
Показники	О	вага	∑	Показники	О	вага	∑
Структура капіталу	5	0,4	2,0	Рівень інфляції	2	0,5	1,0
Прибутковість	3	0,1	0,3	Вплив іноземного капіталу	3	0,1	0,3
Фінансова стійкість	4	0,5	2,0	Тривалість життєвого циклу галузі	3	0,4	1,2
Усього			4,3	Усього			2,5
Конкурентоспроможність (CA)				Привабливість галузі(IS)			
Показники	О	вага	∑	Показники	О	вага	∑
Асортимент продукції	4	0,5	2,0	Суспільна привабливість	2	0,3	0,6
Частка ринку	1	0,3	0,3	Конкурентна ситуація	5	0,5	2,5
Рентабельність продажу	3	0,2	0,6	Використання в інших галузях	3	0,2	0,6
Усього			2,9	Усього			4,3
x = IS – CA = 4,3-2.9 = 1,4				y = FS – ES = 4,3 – 2,5 = 1,8			

Джерело: складено автором на підставі власних досліджень

Будуємо вектор рекомендованої стратегії ПП «Віконт» (рис. 2.6).

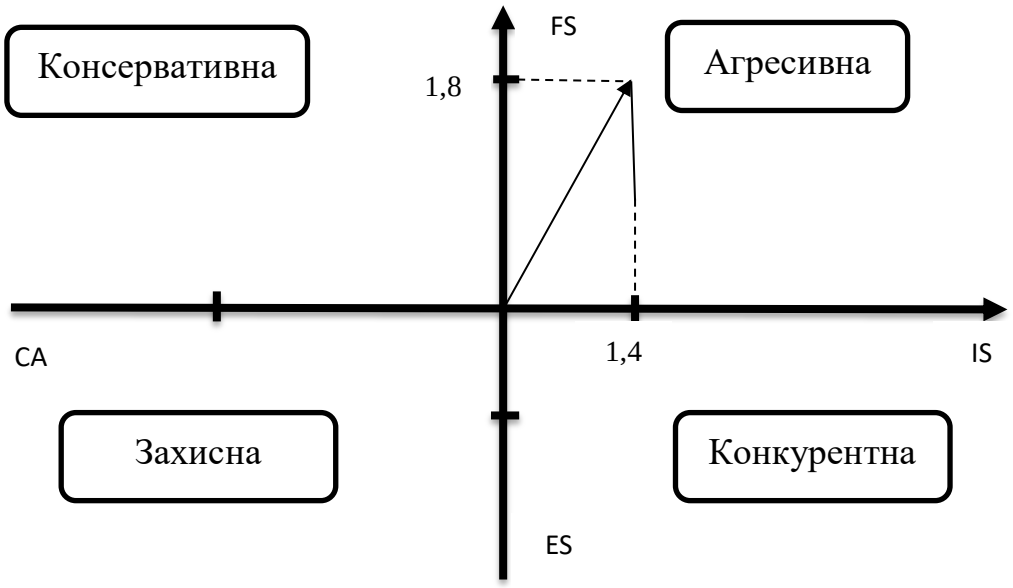


Рис. 2.6. Матриця SPACE- аналізу ПП «Віконт»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.4

Метод SPACE допомагає провести оцінку стратегічної позиції на ринку товарів та послуг, а також вибрати оптимальні управлінські рішення для ефективного функціонування підприємства. Зважена оцінка фінансової сили ПП «Віконт» становить 4,3 бали, а конкурентоспроможності продукції 2,9 бали, ці показники характеризують внутрішнє середовище і вказують на те, що підприємство є прибутковим, проте недостатньо конкурентоспроможнім. Формула конкурентоспроможності – це ціна, якість та обслуговування, ці чинники потрібно врахувати при формуванні управлінських рішень підвищення конкурентних переваг. Щодо аналізу привабливості та стабільності галузі, зважений бал яких, відповідно, 4,3 бали та 2,5 балів, вказують на необхідність використовувати агресивну стратегію розвитку, яка передбачає збільшувати виробництво продуктів, розширювати асортимент, виходити на нові ринки збуту, знаходити нових дистриб'юторів, клієнтів, постачальників. Проте ця стратегія є ризикованою, тому можна використовувати альтернативні варіанти, шляхом вдосконалення існуючих товарів та ринку.

2.3.Аналіз управління інноваційною політикою підприємства

Інновація є реалізований на ринку результат, отриманий від вкладення капіталу в новий продукт чи операцію (технологію, процес). При реалізації інновації, запропонованої до продажу, відбувається обмін «гроші-інновація». Кошти, отримані підприємцем (продуцентом, інвестором-продавцем) у результаті такого обміну, по-перше, покривають видатки по створенню і продажу інновацій, по-друге, приносять прибуток від реалізації інновацій, по-третє, виступають стимулом до створення нових інновацій, по-четверте, є джерелом фінансування нового інноваційного процесу [20].

Важливою складовою інноваційної товарної політики є досягнутий рівень якості продукції, який проводиться за такими показниками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка показників якості продукції та інноваційної безпеки ПП «Віконт»

Показники конкурентоспроможності	Характеристика
Аналіз конкурентних переваг внутрішнього середовища	
Виробничі	Ефективність використання основних та оборотних коштів, фондовіддача, фондомісткість, виробіток, трудомісткість, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, матеріаломісткість, оптимальність витрат, рівень продуктивності праці, забезпеченість матеріальними ресурсами та технічними засобами.
Технологічні	Модернізація устаткування та обладнання, мобільність та еластичність технологічних процесів, використання досягнень НТП.
Кваліфікаційні	Саморозвиток та самовдосконалення персоналу, професіоналізм та креативність, досвід роботи та рівень знань, підвищення кваліфікації.
Організаційні	Оптимізація організаційної структури управління, динамічність, креативність та гнучкість управління

продовження таблиці 2.5

Управлінські	Системи стимулювання та мотивації персоналу, ефективність системи управління, результативність маркетингового менеджменту.
Інноваційні	Розробка та впровадження інноваційної товарної політики, управління змінами організаційно-технологічного характеру.
Культурні	Створення сприятливого морально-психологічного клімату.
Економічні	Платоспроможність та ліквідність підприємства, наявність оптимальної структури капіталу, прибутковість, рентабельність, рівень загроз.
Географічні	Привабливе місцезнаходження, наявність ринків збуту.
Аналіз конкурентних переваг зовнішнього середовища	
Інформаційні	Висока поінформованість підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, поведінку споживачів, конкурентів, органів влади.
Технічні	Характеристика продукції, дизайн, упаковка, відповідність стилю та моді
Якісні	Оцінка споживачів щодо якості продукції
Поведінкові	Філософія діяльності підприємства, екологічність, зацікавленість працівників задовольняти потреби споживачів.
Кон’юнктурні	Бар’єрні та ринкові умови функціонування, конкурентне середовище, державне ринкове регулювання.
Сервісні	Якість продукції та рівень обслуговування, сервіс та післяпродажне обслуговування.
Іміджеві	Відгуки про підприємство з боку покупців, партнерів, конкурентів та органів влади, популярність та пізнаванність.
Цінові	Цінова динаміка та соціальна відповідність.
Збутові	Канали збуту продукції, портфель продажу.
Комунікаційні	Джерела комунікативного зв’язку та якість його використання.

Джерело: побудовано автором на підставі [20]

Найбільший вплив на інноваційну товарну політику ПП «Віконт» мають показники цінової політики, асортименту продукції, структури та ритмічності виробництва, формування та використання прибутку підприємства, стратегії розвитку.

Ефективне відтворення інвестиційного та інноваційного потенціалів багато в чому залежить від сформованого раніше рівня забезпечення економічної безпеки [21]. Проведемо оцінку фінансової складової економічної безпеки ПП «Віконт» за 2022-2023 рр. на підставі таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності балансу

Активи	2022	2023	Пасив	2022	2023
Найбільш ліквідні активи ($А_1$)	1250	1260	Найбільш термінові обов`язки ($П_1$)	95	130
Швидко реалізовані активи (А2)	753	715	Коротко термінові пасиви($П_2$)	150	205
Повільно реалізовані активи ($А_3$)	320	400	Довготермінові пасиви($П_3$)	438	465
Важко реалізовані активи ($А_4$)	210	355	Постійні пасиви($П_4$)	1850	1930
Баланс	2533	2730	Баланс	2533	2730

Джерело: складено автором на підставі балансу

Визначаємо показники ліквідності ПП «Віконт» за період 2021-2022 рр.:

- коефіцієнт загальної ліквідності за формулою 2.1 [23]:

$$К_{заг} = (А_1+А_2+А_3)/(П_1+П_2); \quad (2.1)$$

$Кзаг_{2022}$ = (1250+753+320)/(95+150)= 9,5

$Кзаг_{2023}$ = (1260+715+400)/(130+205)= 7,1

За даними розрахунків можна зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 р. становить 9,5 та у 2023 р. 7,1, тобто розраховані значення

перевищують граничне значення, в межах 2, а тому немає загрози кредиторської заборгованості за зобов'язаннями. Проте, значне перевищення нормативного значення вказує на те, що ПП «Віконт» неефективно управління активами, адже ці кошти варто направити на розвиток інноваційної товарної політики.

- коефіцієнт термінової ліквідності розраховується за формулою 2.2 [23]:

$$К_{пром} = (А_1+А_2)/(П_1+П_2); \quad (2.2)$$

$К_{пром.2022}$=(1250+753)/(95+150)= 8,2

$К_{пром.2023}$=(1260+715)/(130+205)= 5,9

Отже, розраховані показники термінової ліквідності характеризують спроможність термінового погашення заборгованості та уникнення банкрутства. Коефіцієнт термінової ліквідності у 2022 р. становить 8,2 та у 2023 р. - 5,9. Отже, у ПП «Віконт» є мінімальний рівень фінансового ризику, а тому підприємство може залучати інвестиції для формування інноваційної товарної політики.

- коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується формулою 2.3 [23]:

$$К_{пром} = (А_1)/(П_1+П_2); \quad (2.3)$$

$К_{абс.2022}$=1250/(95+150)= 5,1

$К_{абс.2023}$=1260/(130+205)= 3,8

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. становить 5,1, а у 2023 р.- 3,8. З розрахунків бачимо що вони перевищують нормативне значення 0,25, що вказує можливість ПП «Віконт» виконати зобов'язання не чекаючи погашення дебіторської заборгованості, тобто є наявність вільних коштів.

Проведемо узагальнення показників ліквідності ПП «Віконт» за 2022-2023 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка показників ліквідності ПП «Віконт» за 2022-2023 рр.

Показник	2022	2023	Відхилення
Коефіцієнт загальної ліквідності	9,5	7,2	-2,3
Коефіцієнт термінової ліквідності	8,2	5,9	-2,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,1	3,8	-1,3

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Розглянемо динаміку змін показників ліквідності ПП «Віконт» за 2022-2023 рр. (рис. 2.8).

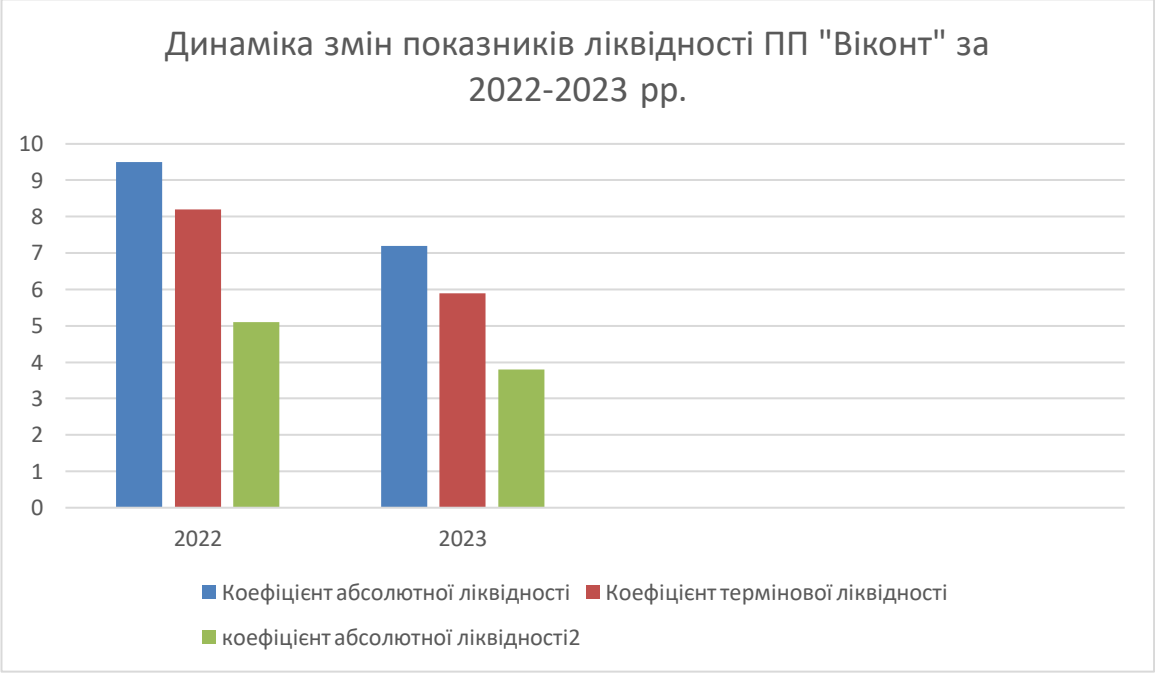


Рис. 2.8. Динаміка показників ліквідності ПП «Віконт»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.7

Отже, проведений аналіз показників ліквідності за 2022-2023 рр. ПП «Віконт» свідчить про високий рівень ліквідності та здатності погашати заборгованість завдяки поточних пасивів. Так, коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 р. перевищує нормативне значення у 3 рази, а у 2023 р. у 2 рази. Щодо коефіцієнту термінової ліквідності, то за 2022-2023 рр. його значення відповідає встановленим вимогам, дає можливість уникнути банкрутства.

З метою формування інноваційної товарної політики необхідно провести аналіз фінансової стійкості ПП «Віконт».

Визначаємо коефіцієнт фінансової автономії за формулою 2.4 [4]:

$$К_{авт.} = П_4 : Баланс\ П; \qquad (2.4)$$

$К_{авт.\ 2022} = 1850/2533 = 0,7$

$К_{авт.\ 2023} = 1930/2730 = 0,71$

Проведені розрахунки показують, коефіцієнт фінансової автономії у 2022 р. становить 0,7, а у 2023 р. – 0,71 при граничному значенні >0,5. Отже, у структурі капіталу ПП «Віконт» 70% належить власному капіталу, що позитивно характеризує фінансовий стан підприємства та вказує на його фінансову незалежність.

Визначаємо коефіцієнт фінансової залежності формулою 2.5 [23]:

$$К_{фін.зал.} = Баланс\ П : П_4; \qquad (2.5)$$

$К_{фін.зал.\ 2022} = 2533/1850 = 1,37$

$К_{фін.зал.\ 2023} = 2730/1930 = 1,41$

Отже, за результатами розрахунків коефіцієнта фінансової залежності бачимо, що на 1 грн. власних коштів ПП «Віконт» припадає у 2022 р. 1,37 грн та у 2023 р. – 1,41 грн загальної вартості майна, що з позитивної сторони характеризує фіеаесовий стан підприємства та можливість інаестування коштів у інноваційну діяльність.

Визначаємо коефіцієнт фінансового ризику за формулою 2.6 [23]:

$$К_{ф.р.} = (П_1 + П_2 + П_3) : П_4 \qquad (2.6)$$

$К_{ф.р.2022}$=(95+150+438):1850 = 0,37

$К_{ф.р.2023}$=(130+205+465):1930 = 0,41

Таким чином, за результатами розрахунків коефіцієнту фінансового ризику можна зробити висновок, що його значення у 2022 р. становить 0,37, а у 2023 р. – 0,41 та відповідає граничному значенню <1. В цілому капітал ПП «Віконт» формується за рахунок власних джерел, частка залучених коштів у структурі капіталу становить у 2022 р. – 37% та 2023 р. – 41%.

Визначаємо коефіцієнт маневрування власним капіталом за формулою 2.7 [23]:

$$К_{м.в.к.}=(П_4-А_4):П_{4;} \qquad (2.7)$$

$К_{м.в.к.2022}$=(1850-210)/1850=0,89

$К_{м.в.к.2023}$=(1930-355)/1930=0,82

Отже, розрахований коефіцієнт маневрування власним капіталом становить у 2022 р. 0,89 та у 2023 р. 0,82, що позитивно характеризує фінансовий стан ПП «Віконт». Підприємства має можливість маневрувати капіталом та розподіляти кошти між різними напрями діяльності, що створює сприятливі умови для проведення диверсифікації, виходу на нові ринки збуту товарів, збільшення відносної частки ринку.

Фінансова складова виступає однією з важливих передумов формування інноваційної політики підприємства та впливає на формування іміджу, його потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності.

Проведемо узагальнення результати фінансової стійкості ПП «Віконт» за 2022-2023 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка фінансової стійкості ПП «Віконт» за 2022-2023 рр.

Показники	Значення		
	2022	2023	Відхилення
Коефіцієнт фінансової автономії	0,7	0,71	+0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,37	1,41	+0,04
Коефіцієнт фінансового ризику	0,37	0,41	+0,04
Коефіцієнт маневрування власним капіталом	0,89	0,82	-0,07

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Розглянемо динаміку змін фінансової стійкості ПП «Віконт» за 2022-2023 рр. (рис. 2.9)

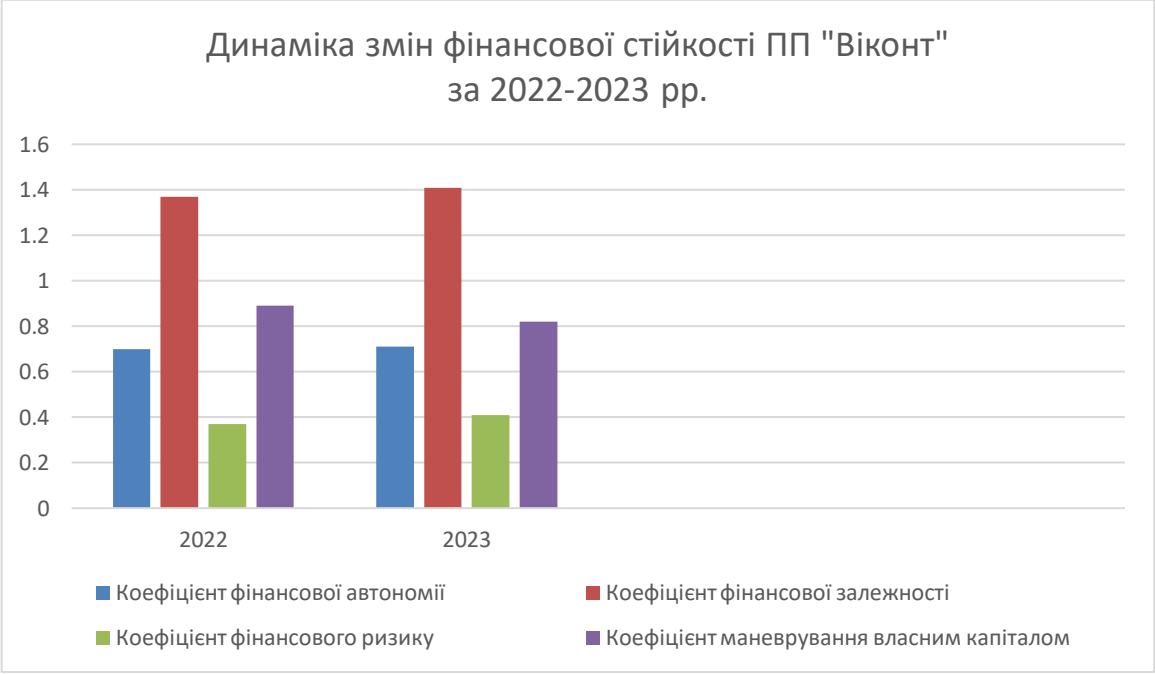


Рис.2.9. Динаміка змін фінансової стійкості ПП «Віконт»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.8

Отже, проведений аналіз фінансової стійкості ПП «Віконт» вказує на те, що діяльність підприємства є фінансово стійкою та незалежною від зовнішніх

джерел фінансування, що створює умови для формування інноваційної товарної політики.

На підставі проведених розрахунків проведемо аналіз основних показників інноваційної безпеки ПП «Віконт» за 2022-2023 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз основних показників інноваційної безпеки ПП «Віконт» за 2022-2023 рр.

Показники	2022	2023	Критичне /оптимальне значення
Відношення вартості нововведених основних засобів до обсягу капітальних інвестицій, %	13,5	15,2	55/85
Питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у обсязі виробництва,%	0,3	0,5	0,5/3
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі реалізації, %	1,4	2,5	3/25

Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.6

За даними проведеного аналізу показників інноваційної безпеки ПП «Віконт», бачимо, що за усіма показниками підприємство відстає не лише від оптимальних значень, а навіть і критичних. Це вказує на те, що у 2022-2023 рр. ПП «Віконт» неефективно проводило інноваційну політику, недостатньо прикладало зусиль для розвитку інноваційної діяльності.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною політикою підприємства

Звичайно, будь-який суб’єкт господарювання прагне покращити свій фінансово-економічний стан, вийти на новий рівень розвитку, збільшити рівень прибутковості. Однак, поточні цілі підприємства в фактичних умовах

господарювання можуть варіювати залежно від агресивності зовнішнього середовища та внутрішньої гнучкості організації. Відповідно, змінюються й тенденції використання інноваційного потенціалу підприємства на різних стадіях життєвого циклу так, щоб забезпечувати нівелювання зовнішніх ризиків та ефективного використання внутрішніх можливостей [24].

Важливим чинником, що впливає на вибір методу управління інноваційним потенціалом, є стадія життєвого циклу підприємства, що формується під впливом мінливого макросередовища та внутрішньої стійкості господарюючого суб'єкта. Проведемо аналіз життєвого циклу ПП «Віконт», визначимо пріоритети інноваційної політики, які здійснюють вплив на ефективність використання ресурсів підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Інноваційна політики ПП «Віконт» з врахуванням чиннику циклічності у розвитку ринкової кон'юнктури [25]

Стадія життєвого циклу	Рівень інноваційного потенціалу	Інноваційна політика підприємства	Характеристика
Стадія розвитку	Високий	Активна	Підприємство має високий внутрішній потенціал, характеризується наявністю широких можливостей та суттєвих сильних сторін. Продукція користується довірою споживачів, обсяги реалізації зростають, господарюючий суб'єкт вважається одним із лідерів ринку, а його товар – брендовим.

Враховуючи те, що ПП «Віконт» перебуває на стадії розвитку необхідно реалізувати активну інноваційну політику через впровадження новітніх досягнень науки і техніки у виробничий процес, використання цифрових технологій, розвиток сучасних маркетингових інструментів, нестандартних організаційних управлінських рішень.

Формування та реалізація інноваційного потенціалу є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання прибутковості та ефективності його діяльності. У процесі управління інноваційним потенціалом необхідно враховувати зміни у зовнішньому середовищі, що дасть змогу нівелювати вплив ризиків та максимально ефективно використовувати його можливості [26].

У процесі адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури визначається не лише його інноваційний потенціал, але й фактор циклічності. При цьому на кожній новій стадії життєвого циклу підприємство змінює свої цілі та пріоритети залежно від фактичних можливостей та умов діяльності, відповідно, повинні модифікуватися й інноваційні довго- та короткострокові цілі господарюючого суб'єкта.

Отже, у процесі розробки інноваційної політики підприємства необхідно враховувати стадію його життєвого циклу. Це дасть змогу більш точно формувати цілі та можливості реалізації інноваційного потенціалу, використовувати інноваційні ресурси максимально раціонально

Використовуючи матрицю BCG (Бостонської консалтингової групи) проведемо дослідження інноваційної товарної політики ПП «Віконт». На першому етапі дослідження проведемо аналіз обсягу та асортименту випуску продукції у натуральних показниках (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Характеристика портфеля пропозицій ПП «Вікон»

Продукт	Обсяг реалізації, $м^2$			Частка ринку 2023р., %	
	2021	2022	2023	підприємства	конкурента
Паркетна дошка	380	200	300	10	6
Штучний паркет	60	55	65	2	4
Паркетний щит	600	350	370	15	11

Джерело: побудовано автором на підставі статистичної звітності

Двовимірна матриця БКГ розглядає темпи зростання ринку та відносну частка ринку. Розрахувати темпи зростання ринку можна як відношення обсягу

реалізації продукції за 2023 р. до обсягу її реалізації за 2022 р. Обчислити відносну частку ринку, яку займає підприємство, з кожного виду продукції відносно свого найближчого конкурента можна як відношення частки ринку підприємства до частки ринку конкурента.

Одержання підприємцем прибутку за рахунок реалізації інновації прямо відповідає цільовій функції будь-якого комерційного господарюючого суб'єкта. Цей збіг служить стимулом підприємця до нових інновацій; спонукає його постійно вивчати попит, удосконалювати організацію маркетингової діяльності, застосовувати більш сучасні прийоми управління фінансами (реінжінірінг, бранд-стратегія, бенчмаркінг і ін.) [27].

Проведемо оцінку темпів зростання та відносної частки ринку ПП «Віконт» т а узагальнимо в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка темпів зростання ринку та відносної частки ринку ПП «Віконт»

Показники	Паркетна дошка	Штучний паркет	Паркетний щит
Темпи зростання, %	300/200*100%=150	65/55*100%=118	370/350*100%=105,7
Відносна частка ринку	10 / 6 = 1,7	2 / 4 = 0,12	15 / 11 = 1,36

Джерело: побудовано на підставі таблиці 2.11

В узвичаєному розумінні інноваційні процеси, що мають місце в будь-якій складній виробничо-господарській системі, характеризуються сукупністю безперервно виникаючих у часі і просторі прогресивних, якісно нових змін. Результатом інноваційних процесів є новини, а їх впровадження у господарську практику визнається нововведенням. Інноваційні процеси започатковуються певними галузями науки, а завершуються у сфері виробництва, спричинюючи у ній прогресивні зміни [28].

Модель матриці БКГ припускає, що темпи зростання ринку (бізнесу) і відносна частка, зайнята підприємством на ринку, мають найбільший вплив на

прибуток і ліквідність [29]. Збільшення прибутків суб'єкта господарювання внаслідок упровадження інноваційних перетворень дає змогу збільшувати ресурси інвестування у виробничу сферу економіки і тим самим зміцнити інвестиційний потенціал усієї системи підприємства.

Коло характеризує окрему стратегічну бізнес одиницю, а діаметр кола пропорційна обсягу виробництва (товарообігу) бізнес-одиниці. За даними таблиці 2.12 будуємо матрицю БКГ (рис. 2.10).

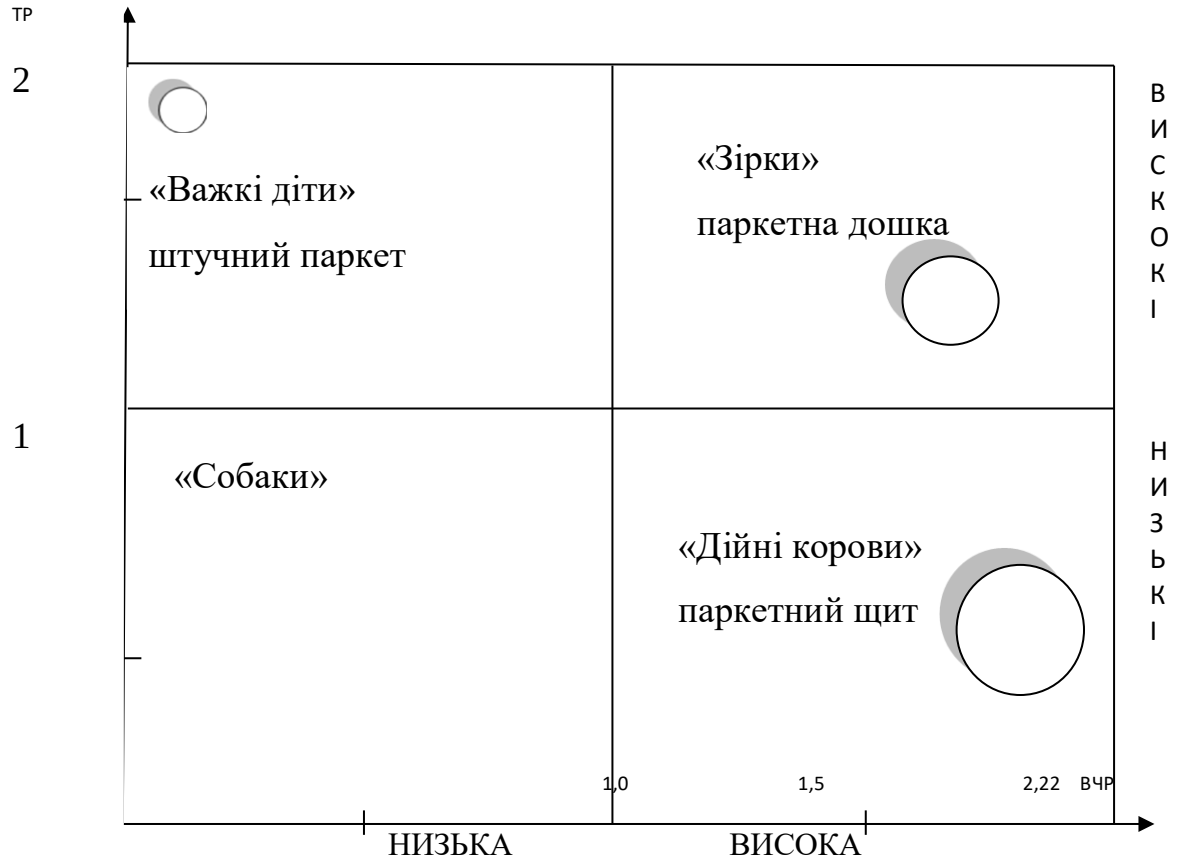


Рис. 2.10. Матриця БКГ ПП «Віконт»

Джерело: побудовано на підставі таблиці. 2.12

За результатами проведеного аналізу товарної політики ПП «Віконт» бачимо, що найбільш перспективними є виробництво паркетної дошки та частково паркетного шита. Ці бізнес-одиниці потрапили в поле «зірки» та «дійні корови». Штучний паркет є новинкою ПП «Віконт», тому характеризується

високими темпами зростання та відносно невеликою часткою ринку. Загалом комбінація продуктів «важкі діти», «зірки» і «дійні корови» приводить до найкращих результатів функціонування, які характеризуються оптимальною рентабельності, зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції та одержанням прибутку.

На основі аналізу матриці БКГ ПП «Віконт» можна формувати такі пропозиції щодо удосконалення управління інноваційної політики:

- збільшити обсяг реалізації паркетної дошки, підвищити її конкурентоспроможність за рахунок вдосконалення ринку;

- збільшити інвестування штучного паркету, виходити на нові ринки збуту, проводити дієву рекламну кампанію;

- здійснювати контроль за надходженням прибутку від реалізації паркетного щита, перерозподілити кошти на інвестування штучного паркету, розвивати виробництво, збільшувати відносну частку ринку;

- у процесі адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури враховувати інноваційний потенціал та чинники циклічності;

- на кожній стадії життєвого циклу ставити пріоритети інноваційної політики залежно від фактичних можливостей та умов діяльності підприємства4

- в процесі діяльності модифікуватися довго- та короткострокові цілі підприємства, в тому числі інноваційного характеру, максимально раціонально використовувати інвестиційні ресурси;

- враховуючи мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, ризикованість інноваційної діяльності використовувати запропоновану модель БКГ в управління інноваційною безпекою підприємства та сприяти розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Висновки до другого розділу

1. Досліджено приватне підприємство «Віконт», яке засноване на приватній властивості з правом найму робочої сили. Місією створення соціально-економічної організації є виробництво паркетної дошки.

2. Визначено, що використання інноваційних підходів у виробництві та управлінні та дотримання європейських стандартів з виробництва паркетної дошки сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, є вдалою інвестицією та можливістю одержати прибуток.

3. Досліджено етапи інноваційної діяльності ПП «Віконт», які передбачають прогнозування діяльності, узгодження чинників зовнішнього впливу та внутрішнього потенціалу, впровадження технологій виробництва та управління.

4. Розглянуто організаційну структуру управління ПП «Віконт» та вказано, що вона є оптимальною та забезпечує гнучкість організаційної системи та достатній рівень децентралізації прийняття, реалізації управлінських рішень.

5. Проведено аналіз асортименту продукції, виокремлено, що ПП «Віконт» аналізує ринок товарів та послуг, вивчає попит клієнтів, а тому створює конкурентні переваги у ринковому середовищі щодо асортименту.

6. Проведена оцінка динаміки темпів зростання виручки від реалізації, собівартості та валового прибутку ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. вказує на необхідність впровадження інноваційних заходів з метою підвищення обсягу виробництва та реалізації продукції.

7. Проведений аналіз показників прибутковості вказує на те, що у 2022 р. у ПП «Віконт» спостерігається спад прибутку від звичайної діяльності у зв’язку з початком війни, внаслідок чого була паралізована робота протягом 4 місяців підприємства. Починаючи з ІІ півріччя 2022 р. вдалося стабілізувати роботу, рентабельність становить 5%. За 2023 рік вдалося налагодити логістичні зв’язки, відновити роботу з постачальниками, розширити ринок збуту, в результаті у 2023 р. рентабельність становить 18% і у порівняння з 2022 р. зросла у 2,5 рази.

ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження сутності «інноваційна політика підприємства», де вказано, що вона є складовою місії підприємства, яка формує стратегічну ціль, інструменти та механізми здійснення інноваційної діяльності підприємства шляхом взаємодії усіх напрямків діяльності в процесі розробки та впровадження інновацій.

2. Досліджено, що для створення і збереження конкурентних переваг на довгостроковому перспективу необхідно прогнозувати розвиток ринкової ситуації, враховувати можливості та загрози зовнішнього середовища та тенденції їх зміни, формувати моделі розвитку підприємства на підставі внутрішнього потенціалу та забезпечувати досягнення стратегічних цілей;

3. Визначено, що формування інноваційної політики підприємства починається з аналізу зовнішнього середовища, проведення прогнозування розвитку науково-технічного прогресу, визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, прийняття загальної стратегії підприємства.

4. Виокремлено чинники, які впливають на успіх товарної інновації політики, серед яких є: імідж підприємства (здатний підвищити інтерес до товару та продовжити життєвий цикл товару); фінансові можливості підприємства (захопити нові ринки, сегменти чи ніші); оптимізація витрат на виробництво та реалізацію продукції (підвищити конкурентні переваги та одержувати прибуток); задоволення потреб споживачів як підприємства-новатора (високий потенціал інноваційного розвитку); удосконалення конкурентних переваг продуктів (порівняно з кращими на ринку зразками, у тому числі властивостей та дизайну).

5. Досліджено, що інноваційна діяльність підприємства пов’язана з різними ризиками та перешкодами в процесі реалізації товарної інноваційної політики підприємства у вигляді несприятливих ситуацій та їх наслідків.

6. Проаналізовано інноваційні ризики, які здійснюють вплив на економічну безпеку підприємства, серед яких є: неефективний менеджмент;

несприятливий морально- психологічний клімат в колективі; недостатній рівень кваліфікації персоналу; плинність кадрів; опір змінам з боку персоналу; Наявність вищих витрат у порівнянні з попередніми оцінками, недостатність матеріальних, технічних, людських та фінансових ресурсів; не задоволення смаків споживача інноваційним продуктом.

7. Проведено дослідження приватного підприємства «Віконт», яке засноване на приватній властивості з правом найму робочої сили. Місією створення соціально-економічної організації є виробництво паркетної дошки.

8. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище шляхом SPACE-аналізу, в результаті рекомендовано використовувати агресивну стратегію розвитку, яка передбачає збільшувати виробництво продуктів, розширювати асортимент, виходити на нові ринки збуту, знаходити нових дистриб'юторів, клієнтів, постачальників. Проте ця стратегія є ризикованою, тому можна використовувати альтернативні варіанти, шляхом вдосконалення існуючих товарів та ринку.

9. Проведено аналіз показників ліквідності, платоспроможності та прибутковості за 2022-2023 рр. ПП «Віконт». Вказано, що підприємство має високий рівень ліквідності та здатність погашати заборгованість завдяки поточних пасивів; є фінансово стійким та незалежним від зовнішніх джерел фінансування, що створює умови для формування інноваційної товарної політики.

10. Проведено аналіз показників інноваційної безпеки ПП «Віконт», наголошено, що за усіма показниками підприємство відстає не лише від оптимальних значень, а навіть від критичних. Це вказує на те, що у 2022-2023 рр. ПП «Віконт» неефективно проводило інноваційну політику, недостатньо прикладало зусиль для розвитку інноваційної діяльності.

11. Рекомендовано пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною політикою ПП «Віконт», враховувати мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, використовувати запропоновану модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шандова Н. В., Тарасюк А. В. Концептуальні засади активізації інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна», 2023, випуск 104*. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/21962-Article%20Text-40780-1-10-20230727.pdf

2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 18.02.2002 // Офіційний вісник України. 2002. № 31. С. 145. Ст. 1447. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15/print1477376382546226.

3. Ілляшенко С.М. Інновації в товарній інноваційній політиці підприємства: особливості вибору і реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/41-2020/5.pdf

4. Пермінова С.О., Ситник Н.І., Чупріна М.О. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство. Випуск № 59 / 2024.* URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/3409-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3323-1-10-20240220.pdf

5. Гуторов О.І., Ярута М.Ю., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності. *Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.,* 2019. 227 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Inovatsiyi_compressed.pdf

6. Морохова В. О. Товарна інноваційна політика [Текст] : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 248 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A0%D0%9D%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%90%20%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%90.pdf

7. Левицький В., Радинський С., Дячун О. Нормативно-правове забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств

України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 2 (27). 2022. С. 25–34. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22lvoppu.pdf

8. Білик О. С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Державне управління*. № 6, 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/103.pdf

9. Маслак О. І., Безручко О. О., Маслак М. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. *Економіка і організація управління* № 1 (17) - 2 (18) 2014. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/1054-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2129-1-10-20160126.pdf

10. Боковець В.В. Особливості управління інноваційною діяльністю сучасними підприємствами. *Економіка і суспільство. Випуск* № 18 / 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/39.pdf

11. Захаров О.І. Інновації в системі економічної безпеки. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/zakharov_0005.pdf

12. Шикова Л.В., Швець Г.О. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві. *Економіка і організація управління* № 3-4 2014. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/1126-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2274-1-10-20160128%20(1).pdf

13. Кириченко, А., & Березовська, Л. (2021). Інноваційні товари як основа інноваційного підприємництва. *Економіка та суспільство*, (29). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/551/529

14. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Фінансові показники бізнесу. The XIII *International scientific-practical conference «Social function of science, teaching and learning», December 14 – 17, 2020, Bordeaux, France.* 92-94 pp. URL: https://isg-konf.com/social-function-of-science-teaching-and-learning-en/

15. Бреус С.В., Байрамов М. Управління продуктовими інноваціями у контексті їх впровадження суб'єктом господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. № 3(26). С. 55–61.

16. Мартиненко А.В., Перерва П.Г. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадіях їх життєвого циклу. *Маркетинг і цифрові технології.* 2021. Том 5. № 1. С. 6–16.

17. Павленко І.А., Люта Г.В. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. *Економіка і суспільство*. Випуск № 12 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/49.pdf

18. Виробництво паркетної дошки. URL: https://drukarnia.com.ua/articles/virobnictvo-parketnoyi-doshki-hROE3

19. Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу* № 2 (20), 2014. URL: http://www.evd-journal.org/download/2010/2010-2/Ek_visnyk_2_2010-181-183.pdf

20. Ілляшенко С. Ю. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. 615 с.

21. Михаліцька Н. Я., Долинна А., Сенчук В. Управління результативністю менеджменту підприємства. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу* (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.46-48.

22. Дайновський Ю.А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 143–153.

23. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І., Гримак А.В. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 700 с.

24. Черненко О. В. Формування ефективної інноваційної політики підприємства. *Ефективна економіка*. № 7, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/55.pdf

25. Маслак О. І. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. *Економіка і організація управління*. 2014. №1. С. 166-173.

26. Дивнич О. Д. Інноваційна політика підприємства: формування та реалізація. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/97.pdf

27. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. №1, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/46.pdf

28. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Економічні процеси відбудови економіки держави після безславного закінчення російської агресії. *Безпековий сектор держави: вітчизняний досвід та кращі міжнародні практики: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика».2023. С. 76-79.

29. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049

30. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

31. Бей Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління.* 2019. Вип. 2. С. 93-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12.

32. Бондаренко С. М. Особливості застосування в управлінні організаціями моделі EFQM 2020. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 13-14. С. 34-39.

33. Господарський кодекс України : Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

34. Гринько Т.В. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. № 12, 2021. С. 30-34.

35. Касич А.О. Стратегічний менеджмент суб’єктів публічної сфери. *Економіка та держава.* № 2, 2017. С. 16-18.

36. Копитко, М., Михаліцька, Н., Верескля, М. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (62), 92. URL:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99

37. Міщенко В.І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України* (Кривоноса). № 1, 2022. С. 67-81с.

38. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці.* С. 75-81. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_79_2020_ukr/13.pdf

39. Ступак С.М. Особливості розвитку і специфіка впровадження адаптивних систем управління (теорія хаосу). *Вісник соціально-економічних досліджень,* № 1 (62), 2017. С. 143-148. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/181969-96-404054-1-10-20191029.pdf

40. Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління АПК :* зб. наук. пр. 2018. № 2 (143). С. 122-131.

41. Сазонець О. М., Сіпайло Л. Г. Інноваційна діяльність підприємств у контексті забезпечення інформаційної безпеки. *Проблеми економіки* № 3, 2015. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-3_0-pages-156_161.pdf

Додаток А

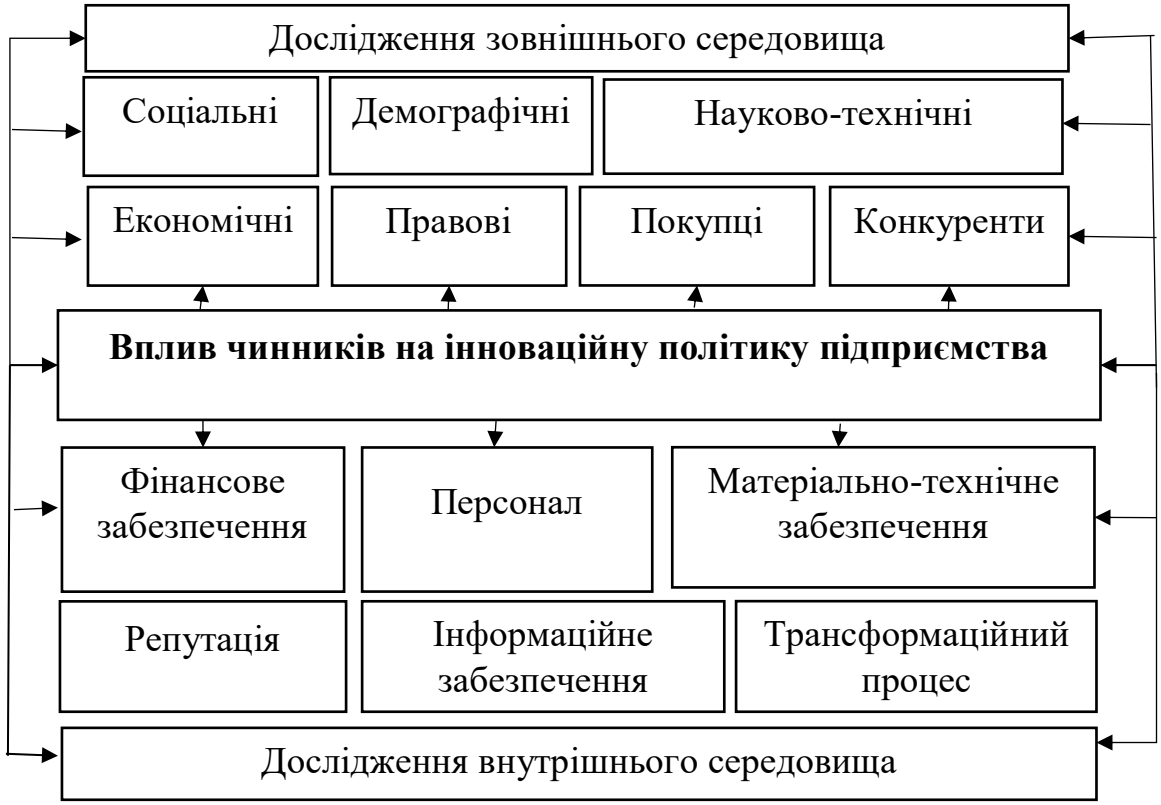


Рис. 1. Вплив чинників на інноваційну політику підприємства

Додаток Б

Взаємозв’язок етапів життєвого циклу продуктів та інноваційна товарна політика підприємства

Етапи життєвого циклу	Характеристика	Вид товарної інноваційної політики
Народження	Основними споживачами виступають «новатори», товари на цій стадії – це радикальні інновації, що можуть бути основою не лише нових товарних ліній, але й цілих галузей.	Створення принципово нових товарів
Ріст	Характеризується зростанням попиту і прибутків, появою аналогічних товарів конкурентів. Зростає необхідність модернізації товарів, а саме створення нових товарних ліній, з метою захоплення нових сегментів ринку.	Модифікація товарної номенклатури
Зрілість	З’являються надмірні виробничі потужності, що приводить до загострення конкуренції. На цьому етапі застосовується додавання нових товарних одиниць або зміна властивостей, дизайну товару. Такі зміни не вимагають великого терміну впровадження, швидко селекціонуються на ринку, відносно швидко збільшують частку прибутку за рахунок невеликих інвестицій.	Модифікація існуючих товарів, властивостей, дизайну. Модифікація товарних ліній
Спад	Знижується попит на товар, що приводить до створення нових сегментів чи нових ринків для наявних товарів.	Модифікація ринків

Додаток В

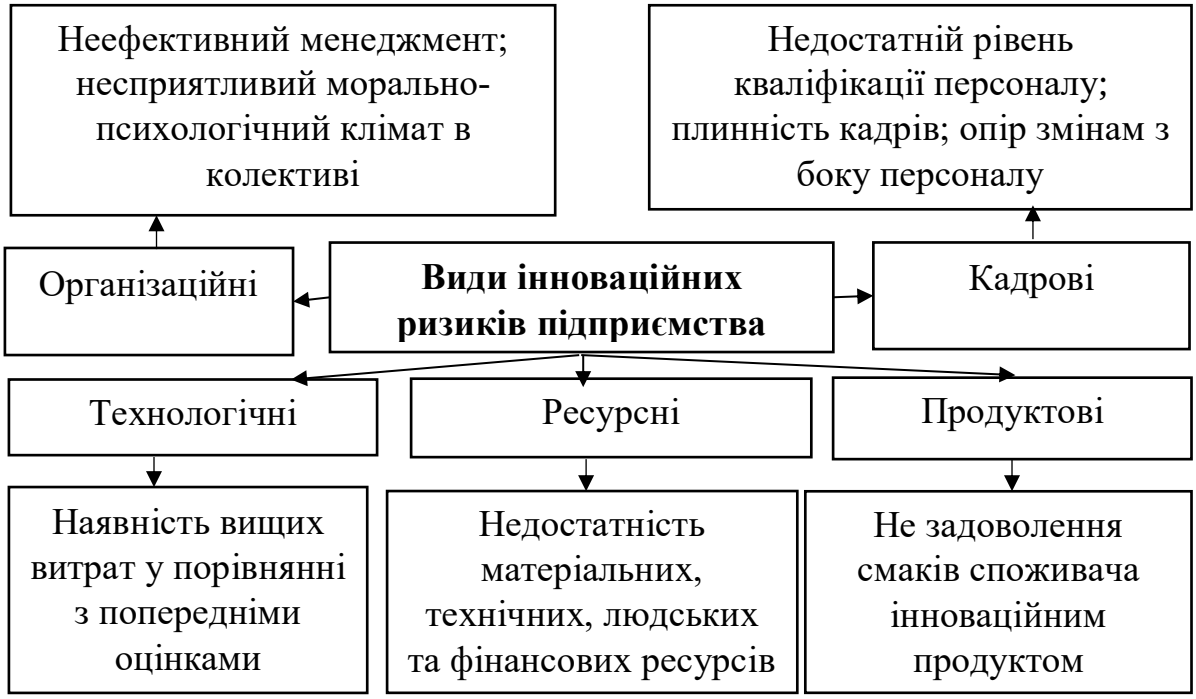


Рис. 2. Види інноваційних ризиків підприємства

Додаток Д



Рис. 1.5. Модель управління інноваційною безпекою підприємства в системі управління економічною безпекою