

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю

Виконав:

Кривокоритов Павло Михайлович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий
керівник:**

Могильна Людмила Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Яременко Володимир Олексійович
генеральний директор ТОВ «BVM ТРЕЙДІНГ»

Суми – 2025

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність	073 «Менеджмент»
	ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Завідувач кафедри
« »

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Альвіна ОРЕХОВА
20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ *Кривокоритова Павла Михайловича*

- 1 Тема кваліфікаційної роботи:** «Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю»
- 2 База практичного дослідження:** ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» м. Лебедин Сумської області
- 3 Керівник роботи** Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету « » 202 р. №
- 4 Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи)** « » 2025 р.
- 5 Вихідні дані до проєкту (роботи):**
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ТОВ за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань ефективності управління інноваційною діяльністю.
- 6 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - узагальнити теоретико-методичні підходи до підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю;
 - здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»;
 - проаналізувати поточний стан управління інноваційною діяльністю підприємства;
 - оцінити підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю деревообробного підприємства;
 - розробити заходи щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю деревообробного підприємства;
 - економічно обґрунтувати інвестиційні заходи та ініціювання персоналу щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності деревообробного підприємства.

**Завдання прийняв
до виконання**

Павло КРИВОКОРИТОВ

Дата отримання завдання

«27» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2024</i>	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Жовтень 2024</i>	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	Виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Липень-серпень 2025</i>	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Серпень-вересень 2025</i>	Виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	Виконано
7	Завершення проєктної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	Виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проєктного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	Виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>05 грудня 2025</i>	Виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>10 грудня 2025</i>	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	Виконано

Здобувач _____

***Павло
КРИВОКОРИТОВ***

Керівник роботи _____

Людмила МОГИЛЬНА

АНОТАЦІЯ

Кривокоритов Павло Михайлович. Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на деревообробному підприємстві.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні та методичні засади підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах економічної нестабільності. Сформульовано авторське визначення ключових понять «інновація» та «інноваційна діяльність», підкреслено їх комплексний характер. Визначено роль інновацій як критичного чинника конкурентоздатності. Особливу увагу приділено системному підходу до управління інноваційною діяльністю.

Дано загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», яке зазнало значного перетворення внаслідок стратегічної інвестиційної програми, забезпеченої державним грантом. Детально проаналізовано динаміку ключових показників за 2022–2024 роки, що підтвердило перехід підприємства від сировинної моделі до глибокої переробки деревини. Наголошено, що на підприємстві сформовано системний підхід до управління інноваціями. Алгоритм дослідження доповнено детальним SWOT-аналізом. Приділено увагу оцінці ефективності конкретної інновації – впровадження в 2023 р. верстата стрікопильного ділильного ПЛП-АСТРА-ДЛ. Фінансовий аналіз проєкту за 2023–2025 роки показав його високу рентабельність (до 15,5%), а це підтверджує, що ефективне управління інноваціями є ключовим чинником подальшого розвитку підприємства.

Рекомендовано ключові напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». Запропоновано комплекс заходів, що охоплюють удосконалення управлінських процесів, технологічну модернізацію (зокрема впровадження автоматизованого обладнання), формування інноваційно орієнтованого кадрового середовища та використання ресурсозберігаючих технологій, зокрема відновлюваної енергетики. Обґрунтовано інвестування в інновацію – купівлю автоматичного рельєфношліфувального верстата ШП-4-1000У, що значно покращить можливості підприємства з надання послуг. Інвестиційні витрати в розмірі 708,02 тис. грн. повністю покриваються протягом приблизно 1,5 року. Проєкт є економічно доцільним, швидко окупним та стратегічно важливим для розвитку інноваційної діяльності підприємства. Запропоновано підприємству запровадити комплекс заходів, спрямованих на формування інноваційно-орієнтованої корпоративної культури через систему матеріального заохочення працівників за конкретні інноваційні ініціативи, що дають вимірюваний економічний ефект.

Ключові слова: управління, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю, деревообробне підприємство, інновації.

SUMMARY

Kryvokorytov Pavlo Mykhailovych. Improving the efficiency of innovation management at a wood-processing enterprise.

Qualification work for the degree of Master in Management under the educational program "Management of Organizations and Administration" specialty 073 "Management". Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work substantiates the theoretical and methodological foundations for improving the effectiveness of managing innovative activities of an enterprise in conditions of economic instability. The author's definition of the key concepts of "innovation" and "innovative activity" is formulated, and their complex nature is emphasized. The role of innovation as a critical factor in competitiveness is identified. Particular attention is paid to a systematic approach to managing innovation activities.

A general organizational and economic description is provided of LLC "Lebedin woodwork combine", which underwent significant transformation as a result of a strategic investment program supported by a state grant. The dynamics of key indicators for 2022–2024 are analyzed in detail, confirming the company's transition from a raw material model to deep wood processing. It is emphasized that the company has developed a systematic approach to innovation management. The research algorithm is supplemented with a detailed SWOT analysis. Attention is paid to assessing the effectiveness of a specific innovation – the introduction of the PLP-ASTRA-DL band sawing machine in 2023. A financial analysis of the project for 2023–2025 showed its high profitability (up to 15.5%), which confirms that effective innovation management is a key factor in the further development of the enterprise.

Key areas for improving the efficiency of innovation management at LLC "Lebedin woodwork combine" were recommended. A set of measures has been proposed, covering the improvement of management processes, technological modernization (in particular, the introduction of automated equipment), the formation of an innovation-oriented personnel environment, and the use of resource-saving technologies, in particular renewable energy. Investment in innovation is justified – the purchase of an automatic relief grinding machine SH-4-1000U, which will significantly improve the enterprise's service capabilities. Investment costs in the amount of UAH 708.02 thousand will be fully covered within approximately 1.5 years. The project is economically feasible, quickly recouped, and strategically important for the development of the enterprise's innovative activities. It is proposed that the enterprise implement a set of measures aimed at forming an innovation-oriented corporate culture through a system of material incentives for employees for specific innovative initiatives that have a measurable economic effect.

Keywords: management, innovation, innovation management, woodworking enterprise, innovations.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» м. Лебедин Сумської області	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика деревообробного підприємства	20
2.2 Стан управління інноваційною діяльністю ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»	31
2.3 Оцінка підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю деревообробного підприємства	37
РОЗДІЛ 3 Основні напрямки підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»	45
3.1 Вдосконалення заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю деревообробного підприємства	45
3.2 Інвестиційні заходи щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»	53
3.3 Підвищення ефективності інноваційної діяльності шляхом стимулювання ініціативності персоналу підприємства	64
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	77
Додаток А До першого розділу	78
Додаток Б До другого розділу	82
Додаток В До третього розділу	85
Додаток Г Наукові публікації	87
Додаток Д Документація та звітність підприємства	100

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах швидких технологічних змін та зростаючих викликів зовнішнього середовища, інноваційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та виживання підприємств. Перехід до інноваційної моделі розвитку є критично важливим для вітчизняного бізнесу, оскільки традиційні методи господарювання вже не забезпечують необхідного рівня ефективності та прибутковості. Однак, як показує практика, сам факт впровадження інновацій не гарантує автоматичного успіху. Багато підприємств стикаються з проблемами фрагментарного управління інноваційною діяльністю, відсутністю чіткої стратегії, недостатнім аналізом ресурсів та опором персоналу змінам. Це знижує результативність нововведень і не дозволяє повністю реалізувати їхній потенціал. Таким чином, потреба у науково обґрунтованих підходах до організації інноваційної діяльності та підвищення її ефективності зумовила вибір теми дослідження, її актуальність та практичну значимість.

Стан вивчення проблеми. Питання управління інноваційною діяльністю вивчали такі провідні вітчизняні та зарубіжні вчені: Бабенко І. [2], Блум В. [22], Большая О. [2], Вакулич М. М. [3], Ван Ю. [25], Веркуш Д. [4], Волкова М. [5], Гріщенко А. [6], Дикий Ю. [7], Забашта Є. [8], Ковальчук В. [10], Корчинська О. [11], Кришталь Г. [12], Купріна Н. М. [13], Манеллі Л. [24], Марчук Ю. М. [14], Могильна Л. М. [16, 17], Портной Є. [18], Салімі Н. [22], Сін Ч. [25], Скарсо Е. [23], Ткаченко П. [20], Феденко В. [21], Урбінаті А. [24], Чжоу Х. [26], Юнгст М. [26] та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, багато аспектів потребують подальшого дослідження. Проте в щоденній діяльності підприємства зіштовхуються з низкою викликів, зокрема, недостатній рівень підготовки кадрів, непередбачуваність кінцевого результату інноваційної діяльності, обмеженість ресурсів для її реалізації, а тому це зумовило вибір теми дослідження, постановку мети та завдань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка

практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на деревопереробному підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**: узагальнити теоретико-методичні підходи до підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю; здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»; проаналізувати поточний стан управління інноваційною діяльністю підприємства; оцінити підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю деревообробного підприємства; розробити заходи щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю деревообробного підприємства; економічно обґрунтувати інвестиційні заходи та ініціювання персоналу щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності деревообробного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» м. Лебедин Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є: поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо ефективності управління інноваційною діяльністю на деревопереробному підприємстві; удосконалено зміст дефініцій «інновація», «інноваційна діяльність» та «ефективність управління інноваційною діяльністю»; застосування матриці SWOT-аналізу інноваційних процесів в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» з метою виділення слабких місць; розробка управлінських заходів стосовно підвищення ефективності інноваційної діяльності товариства; здійснення економічного обґрунтування інвестиційних заходів та ініціювання персоналу щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності деревообробного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що

здійснені дослідження дозволяють підвищити ефективність інноваційної діяльності деревообробного підприємства. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». Дослідження та висновки можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, наукової абстракції, аналізу та синтезу, логічний; групування, побудова таблиць, діаграм, графіків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності деревообробного підприємства протягом 2022-2024 рр.; прогнозування та наукового узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були установчі документи, звітність ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» м. Лебедин Сумської області за 2022-2024 рр.; наукові статті, тези вітчизняних та зарубіжних вчених з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 30 міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології в Індустрії 5.0» (21-23 жовтня 2024 р, м. Суми) та II міжнародній науково-практичній конференції «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості» (24 січня 2025 р., м. Київ).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 26 найменування, додатків. Основний текст викладений на 66 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, 4 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У процесі функціонування будь-яке підприємство може зіткнутися з економічною нестабільністю. На цю ситуацію значною мірою впливають зовнішні чинники, зокрема зниження споживчого попиту, зростання рівня невизначеності та загострення конкурентної боротьби. За таких умов бізнес змушений шукати нові інструменти не лише для збереження позицій, а й для подальшого розвитку. Одним із найефективніших засобів адаптації до кризових явищ є системне впровадження інноваційних рішень.

Інновації стосуються не лише модернізації виробництва чи запровадження сучасного обладнання – вони охоплюють усі напрями діяльності підприємства. Це й цифрова трансформація управлінських процесів, застосування новітніх стратегій маркетингу, комунікації з клієнтами, просування продукції тощо. Комплексне впровадження інноваційних підходів сприяє підвищенню гнучкості управлінської системи, її здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також забезпечує стійке функціонування підприємства в умовах економічних викликів. Освоєння підприємством інновацій – це не разова дія, а безперервний процес, що потребує довгострокового планування, системного підходу та активної участі всіх управлінських рівнів. Ключовим чинником успішної реалізації інноваційного потенціалу є стратегічне бачення керівництва: уміння ідентифікувати актуальні технології, оцінити їхню доречність для конкретного бізнесу та інтегрувати їх у наявну організаційну структуру.

Сучасні наукові дослідження звертають увагу на ключову роль інновацій як умови конкурентоздатності підприємства, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Роботи деяких вчених-економістів свідчать про те, що інновації підвищують ефективність, оптимізацію витрат та покращують

економічні показники діяльності підприємства [7; 13; 20]. Цифровізація сьогодні розглядається як один із найперспективніших напрямів інноваційного розвитку в системі управління [18]. Вона охоплює впровадження сучасних інформаційних технологій з метою удосконалення процесів збору, обробки та аналізу інформації, автоматизації повсякденних операцій, а також налагодження ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства. В умовах економічної нестабільності, коли важливо раціонально використовувати кожен гривню та мінімізувати витрати часу, цифрові рішення стають потужним інструментом підвищення ефективності та управлінської гнучкості.

Слід наголосити, що вітчизняні промислові підприємства вимушені працювати в умовах повномасштабної війни. У зв'язку з цим підприємства мають економічну мотивацію щодо урізноманітнення (диверсифікації) джерел доходу та збільшення своєї частки ринку. Особливо гостро потребують виходу на нові зарубіжні ринки підприємства, що знаходяться у східних областях України, де військові дії зруйнувала місцеві ринки. В таких умовах інновації мають вирішальне значення. Нові ринки часто мають різні споживчі переваги, правове середовище тощо. Бар'єри для виходу на зарубіжні ринки іноді дуже високі. Українські підприємства мають змогу подолати їх через впровадження інновацій. Це може бути розробка нових унікальних продуктів, використання новітніх технологій або адаптація існуючих рішень до нових умов.

У сучасному науковому та практичному дискурсі поняття «інновація» є одним із найважливіших у теорії розвитку підприємств. Вперше термін «інновація» (від латинського *innovatio* – оновлення) набув значення у працях австрійського економіста Й. Шумпетера, який розглядав його як рушійну силу економічного зростання. З того часу поняття значно еволюціонувало та набуло багатозначного трактування в різних галузях науки й практики управління. У зв'язку з цим нами було здійснено систематизацію основних підходів до визначення поняття «інновації», які представлені в таблиці А.1. У ній наведено бачення провідних науковців, що дозволяє простежити різноманітність

акцентів – від технічного прогресу до соціальних та управлінських трансформацій. Також схематично визначення поняття «інновації» представлено на рисунку 1.1.

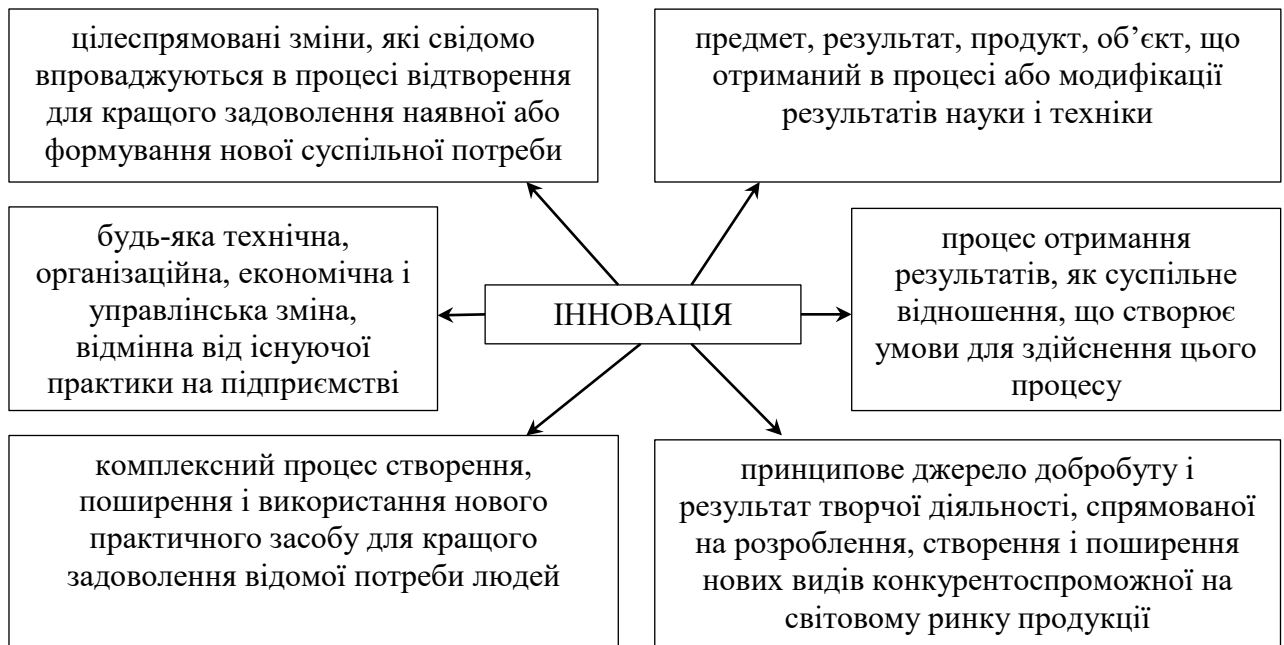


Рисунок 1.1 – Визначення поняття «інновація»

Джерело: [13, 5]

Тобто інновація – це перетворення результатів досліджень науковців у джерело прибутку, який проявлений у конкретному продукті і приніс ефективність. Поява нового обладнання на ринку є інновацією, але коли організація шляхом купівлі нового обладнання почне його використовувати в своїй діяльності то це буде нововведення. Інновації бувають таких видів: продуктові, процесні, маркетингові та організаційні.

Наступним логічним кроком у дослідженні є звернення до поняття «інноваційна діяльність». Це поняття охоплює не лише створення нових продуктів або технологій, а й комплекс дій щодо впровадження нововведень у практику функціонування підприємства. Визначення терміна «інноваційна діяльність» різними авторами узагальнено в таблиці А.2, де показано, як дослідники акцентують увагу на організаційних, правових, фінансових та

управлінських аспектах цього процесу. У рамках нашого дослідження під «інновацією» розуміємо цілеспрямовану зміну, що базується на створенні або адаптації нових ідей, продуктів, процесів, які здатні забезпечити якісні перетворення на підприємстві та підвищити його конкурентоспроможність. Інноваційна діяльність, на нашу думку, – це системна, безперервна та інтегрована сукупність управлінських, науково-технічних, організаційних і маркетингових дій, спрямованих на генерацію, розвиток і впровадження інновацій з метою підвищення ефективності господарювання та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Саме комплексне розуміння цих двох понять дозволяє сформулювати стратегічне бачення ролі інновацій в умовах сучасних викликів, зокрема для підприємств, що функціонують в умовах війни та прагнуть виходу на нові ринки. Це створює підґрунтя для аналізу глибини впровадження інноваційних процесів і ефективності інноваційної діяльності на конкретному підприємстві [14].

У цьому контексті особливої уваги набуває питання ефективності управління інноваційною діяльністю, оскільки саме від управлінських рішень залежить кінцевий результат інноваційних ініціатив. Ефективне управління передбачає не лише формування інноваційної стратегії, а й створення сприятливого організаційного середовища, раціональне використання ресурсів, своєчасне виявлення внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також здатність до адаптації в умовах постійних змін. Наголосимо, що поняття ефективності управління інноваційною діяльністю охоплює якісну та кількісну оцінку досягнення поставлених цілей з найменшими витратами ресурсів за умови отримання максимально можливого результату. У практиці підприємств це може виражатися у зменшенні циклу розробки нової продукції, підвищенні технологічної гнучкості, зростанні прибутковості, скороченні часу виходу інновацій на ринок, а також у підвищенні рівня задоволеності споживачів. Суттєву роль відіграє також система моніторингу та оцінювання інноваційної діяльності, що дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати стратегії та вдосконалювати управлінські

механізми. Успішне управління неможливе без налагодженого внутрішнього комунікаційного поля, ефективної мотивації персоналу, а також забезпечення доступу до знань, інформації та технологій [20].

Слід зазначити, що ефективність інноваційного управління не є сталою величиною – вона змінюється залежно від етапу життєвого циклу інновації, типу підприємства, галузевої специфіки та економічної ситуації. В умовах війни та турбулентного ринку досягнення ефективності стає не лише завданням розвитку, а й засобом виживання підприємства. Тому управлінські рішення мають бути гнучкими, проактивними та науково обґрунтованими. Таким чином, ефективне управління інноваційною діяльністю – це не лише питання технологій, а й стратегічне завдання, що охоплює управлінські, організаційні, фінансові та кадрові аспекти. Тільки цілісне бачення цих компонентів дозволяє забезпечити сталість інноваційного розвитку та посилити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. У межах аналізу ефективності інноваційної діяльності важливо також звернути увагу на критерії інноваційності підприємства, які дозволяють оцінити не лише факт впровадження інновацій, а й глибину, масштаб та результативність інноваційних процесів. Витрати, які підприємство направляє на інноваційну діяльність в співвідношенні до доходів цього підприємства є показником його інноваційності.

На сьогоднішній день термін «інноваційний розвиток підприємництва» використовується, коли відбувається впровадження науково-технічного прогресу в виробничу діяльність на підприємстві. Процес впровадження інновацій часто складний та серед працівників можливий опір інноваціям. Часто співробітники не схильні до впровадження чогось новітнього особливо старшого віку. Тому керівництво повинне заздалегідь потурбуватися про підготовку працівників до інновацій. Краще якщо запроваджено традицію серед співробітників генерування та просування своїх ідей, винайдення потрібних ресурсів, знаходження підтримки та долати перешкоди. Інноваційна діяльність повинна відбуватися по всіх сторонах діяльності підприємства: нові продукти,

послуги, плани розвитку, просування продукції на ринки. Потрібно організувати постійний пошук нових можливостей до якого залучаються оптимально працівники підприємства; орієнтується на споживача (заохочення клієнтів до висвітлення своїх потреб, чи побажань).

З огляду на це, актуальним стає поняття «інноваційний розвиток підприємництва», що відображає не лише адаптацію до сучасних ринкових умов, а й орієнтацію на довгострокове, стає зростання за рахунок впровадження нових ідей, технологій, управлінських рішень та організаційних моделей. Інноваційний розвиток – це цілеспрямований процес, у якому підприємство не просто реагує на виклики середовища, а формує нові правила гри на ринку, створюючи додану вартість та нову якість економічного зростання.

Саме такий підхід до інноваційного розвитку безпосередньо впливає на ефективність інноваційної діяльності, оскільки вимагає системного, стратегічного бачення і водночас здатності до гнучкого управління змінами. Інноваційний розвиток підвищує конкурентоспроможність підприємства, дозволяє йому швидко адаптуватися до нових викликів, забезпечує довготривалу присутність на ринку та розширення можливостей для масштабування бізнесу.

Важливим елементом цього процесу є визначення об'єктів інноваційної діяльності деревообробного підприємства (таблиця А.3). До таких об'єктів належать не лише продукти та технології, але й управлінські процеси, маркетингові підходи, системи взаємодії з клієнтами, канали збуту, логістика, фінансові інструменти, моделі бізнес-організації, а також корпоративна культура. Сучасне підприємство, що прагне до інноваційного лідерства, розглядає інновації як багатоаспектне явище, яке пронизує всі рівні його функціонування.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства не може бути обмежений лише технічними новаціями – він охоплює всю систему підприємницької діяльності, стимулює постійне вдосконалення і

трансформацію, формуючи нову якість управління, мислення та ринкової поведінки. У цьому контексті об'єкти інноваційної діяльності відіграють роль точок росту, що потребують особливої уваги з боку управлінців та стратегічного інвестування в довгострокову перспективу. Врахування широкого спектра об'єктів інноваційної діяльності, а також орієнтація на інноваційний розвиток підприємництва вимагають не лише концептуального осмислення, а й практичного інструментарію, здатного забезпечити цілеспрямоване перетворення ідей у конкретні результати. Саме в цьому контексті ключовим поняттям стає інноваційний процес. Інноваційний процес – це серцевина інноваційної діяльності, механізм реалізації її потенціалу. Він виступає системною, послідовною діяльністю, що охоплює весь цикл – від виникнення інноваційної ідеї до її впровадження в практику і отримання реального ефекту. Йдеться не лише про створення новинок, а про організований, керований та результативний рух інновації через усі етапи її «життєвого циклу» починаючи від пошуку рішення до його комерціалізації та масштабування. Розуміння інноваційного процесу як динамічного та керованого явища дозволяє підприємству ефективно інтегрувати інновації у власну стратегію розвитку, розробляти адаптивні бізнес-моделі, вдосконалювати внутрішні механізми управління і водночас бути відкритим до партнерств, кооперації та обміну знаннями. Саме інноваційний процес стає містком між науковими досягненнями, ідеями, новими підходами – та їх практичною реалізацією в умовах ринку. Інноваційний процес – це коли відбувається перетворення наукового знання в інновацію, яка буде задовольняти нові суспільні потреби; це послідовне виконання відповідних дій від створення новинки до її практичного використання.

Існує три види інноваційного процесу. Кожен із них відображає особливості взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, ступінь інтеграції наукових, виробничих та управлінських структур. На рисунку А.1 показана послідовність стадій інноваційного процесу на підприємстві. При впровадженні нових технологій, під час прийняття рішення про виготовлення

нового продукту слід завжди пам'ятати та враховувати потенційні можливості інновацій. Потенційні властивості залежать від того, на якій стадії життєвого циклу інновації підприємство вирішило залучити в свою діяльність. Життєвий цикл інновацій – час від зародження ідеї, створення новинки, використання до зняття з виробництва.

При здійсненні інноваційної діяльності керівники підприємств стикаються з низкою викликів, зокрема:

1) нововведення дуже повільно впроваджуються, тобто втрачається можливість отримання ефекту від використання нововведення;

2) упроваджується нововведення, яке не має інноваційного потенціалу (помилково оцінена ймовірна користь від нововведення, наприклад зроблена ставка на те, що на сьогодні модне нововведення);

3) погана організація впровадження нововведення яке відбувається за умови не подоланого явного чи схованого опору змінам, тому не дає очікуваного результату;

4) у процесі упровадження нововведення виявляється що потрібно більше фінансових чи інших ресурсів, ніж було прораховано для впровадження;

Ці виклики пояснюються неякісним виконанням чергового етапу інноваційного процесу, який свідчить про незадовільний пошук та впровадження новацій. В сучасному економічному середовищі потрібно постійно інтенсивно здійснювати інноваційну діяльність, особливо уважно потрібно ставитись до ефективності організації досліджень і розробок на всіх стадіях життєвого циклу, дбати про зниження інноваційних ризиків, зниження термінів впровадження інновацій. Тобто сучасне підприємство в своїй діяльності не може обійтись без управління інноваційними процесами.

Під час управління інноваційною діяльністю неможливо обійтись без заохочення ініціативи працівників підприємства, участі у інноваційних змінах, обговорення проблем, що виникають під час впровадження інновації. Мотивація персоналу зводиться до спонукання реалізації власних здібностей через участь у проекті, задоволення потреби у власному визнанні завдяки його

успішному впровадженні. Упровадження чогось нового звичайно в якійсь мірі є ризикованим. Всі інновації приводять до зміни основних економічних показників – прибутку, собівартості, продуктивності праці, рентабельності. Підприємці, менеджери розуміють здебільшого що нововведення супроводжуються ризиком, але ще більший ризик вбачають у відмові від нововведень. Управління інноваційною діяльністю є важливою частиною виробничо-господарської діяльності, яка використовує нові підходи для вирішення виробничих питань. Таке поєднання дає змогу діяти на випередження, виявляти нові перспективні напрямки, урізноманітнювати діяльність заради задоволення потреб ринку.

Оперативне управління інноваційної діяльності займається визначенням найоптимальніших шляхів реалізації прийнятої стратегії розвитку. Стратегії розвитку залежать від наявних ресурсів, які визначають спроможність до створення, дослідження, вибору, впровадження інновацій та є інноваційним потенціалом підприємства. Інноваційний потенціал показує ступінь спроможності підприємства до інновацій.

Слід наголосити, що у сучасних умовах жорсткої конкуренції, швидких технологічних змін та нестабільного економічного середовища підприємства не можуть забезпечити сталий розвиток без ефективного управління інноваційною діяльністю. Саме інновації виступають рушієм зростання продуктивності, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тому питання підвищення ефективності управління інноваційними процесами набуває особливої актуальності.

Під ефективністю управління інноваційною діяльністю слід розуміти досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства шляхом раціонального використання науково-технічного потенціалу, фінансових ресурсів, організаційних механізмів і людського капіталу. Зазначене передбачає не лише ініціювання нововведень, а й створення сприятливого середовища для їх успішного впровадження, масштабування та комерціалізації.

Підвищити ефективність управління інноваційною діяльністю можна шляхом впровадження стратегічного підходу до інновацій через чітке визначення цілей інноваційного розвитку та пріоритетних напрямків, які узгоджуються із загальною стратегією підприємства. Потрібно пам'ятати про розробку ефективної системи моніторингу інноваційних проектів, що дозволяє на ранніх етапах виявляти ризики, усувати неефективні рішення та підтримувати перспективні ініціативи [8].

Інтеграції цифрових технологій – зокрема інструментів аналізу даних, автоматизації управлінських процесів і штучного інтелекту, які сприяють точнішому прогнозуванню ефектів від інновацій. Також необхідне активного залучення персоналу через створення культури інновацій, коли кожен співробітник має можливість долучитися до процесу генерації ідей та реалізації інноваційних рішень. Оптимізації фінансування інноваційної діяльності – використання не лише власних коштів, а й зовнішніх джерел: грантів, венчурного капіталу, інвестиційних фондів, а також державної підтримки.

Особливе значення має також впровадження системи оцінювання ефективності інновацій, яка базується на інтегральних показниках, таких як рентабельність інновацій, чистий приведений дохід, індекс прибутковості, внутрішня норма доходності тощо. Ці метрики дозволяють ухвалювати зважені рішення щодо продовження, масштабування або припинення конкретних інноваційних ініціатив. Ключові фінансові показники слугують інструментами стратегічного контролю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, дозволяючи зменшити ризики і підвищити результативність інноваційної політики підприємства [10; 2]. Вони представлені нами в таблиці А.4. У сукупності ці показники формують аналітичну базу для раціоналізації управлінських рішень, сприяють обґрунтованому вибору інноваційних стратегій, забезпечують об'єктивну оцінку ефективності інноваційної діяльності та її впливу на фінансовий стан підприємства. Їх використання значно підвищує прозорість управління, сприяє формуванню довіри з боку інвесторів і зміцнює позиції підприємства в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛЕБЕДИНСЬКИЙ ДЕРЕВООБРОБНИЙ КОМБІНАТ» М. ЛЕБЕДИН СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика деревообробного підприємства

ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» офіційно був зареєстрований в 2021 р. за юридичною адресою: м. Лебедин, вулиця Незалежності, буд. 138, центральний офіс компанії знаходиться за адресою м. Суми, вулиця Металургів, буд. 17-В. У своїй діяльності підприємство керується положеннями внутрішнього Статуту, а також діючого законодавства України.

ТОВ «Лебединський Деревообробний Комбінат» (далі ТОВ «ЛДК») є одним з провідних виробників на ринку якісних пиломатеріалів з дуба. Підприємство має досвід виробництва виготовляти продукцію відмінної якості. Продукція захищена від вологи та шкідників, має привабливий вигляд та легко обробляється. ТОВ «ЛДК» виготовляє широкий асортимент продукції з дуба, включаючи дошки, бруси, щити, зрощену продукцію, дубові пелети, погонажні вироби та інше.

Управлінська структура Товариства складається з Загальних зборів учасників та виконавчого органу. Основним органом управління Товариства є Загальні збори учасників. Учасник це засновник Товариства, який при його створенні вніс свою частку в статутний капітал. Пропорційно до частки в статутному капіталі учасник має кількість голосів під час прийнять рішень Товариства. Організаційна структура підприємства відображена в додатку Б на рисунку Б.1, а структура управління представлена на рисунку 2.1.

Наголосимо, що на підприємстві діє функціональна структура управління. Суть функціональної структури управління полягає у виконанні окремих функцій керівниками структурних підрозділів, котрі мають значні управлінські повноваження. Директор на підприємстві займається вирішенням «глобальних» питань, а саме відносини з постачальниками та замовниками, аналізом ринку збуту продукції, підбір кадрів, напрямками подальшого розвитку підприємства.



Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Джерело: сформоване автором

Заступник директора – економіст з матеріально-технічного забезпечення займається організацією виробничого процесу, керує особисто або через

начальників цехів працівниками, контролює якість їхньої праці. Механік та начальники цехів безпосередньо керують працівниками. Вони звітують про вироблену продукцію, ведуть облік поставок деревини та відпуск готової продукції, кожен відповідає за свою ділянку роботи. Працівники спірні питання вирішують через начальників цехів чи механіка. У 2024 р. було введено посаду менеджера зі збуту який займається пошуком клієнтів та просуванням продукції на ринку. На нашу думку, менеджерам зі збуту доцільно використовувати сервіс ПРОЗОРО для зручного пошуку замовників послуг.

Функції економічної служба на підприємстві на сьогодні розділені між бухгалтером, директором та економістом з матеріально-технічного забезпечення. До початку 2023 р. на підприємстві бухгалтерський облік здійснювався без програмного забезпечення в програмі EXEL в 2023 р. почали вести в програмі BAS, MEDOK.

Зазначимо, що ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» входить до списку Forbes NEXT 250 – рейтингу найперспективніших малих і середніх компаній України 2025 р. Цей перелік охоплює понад 250 підприємств, які демонструють динамічне зростання, інноваційність та потенціал масштабування. ТОВ «ЛДК» потрапило до списку завдяки своїм досягненням у виробництві деревних компонентів для меблевої промисловості та здійсненню повного циклу обробки деревини.

Компанія спеціалізується на виробництві багатошарових дубових панелей, міжкімнатних дверей та меблів з натуральної деревини. Її продукція активно представлена в таких торгових мережах, як Епіцентр та Leroy Merlin. ТОВ «ЛДК» також співпрацює з міжнародними постачальниками обладнання, зокрема з німецькою компанією Ochmann Holzbearbeitungsmaschinen GmbH, що свідчить про високий рівень технологічного розвитку підприємства. Враховуючи досягнення ТОВ «ЛДК» у галузі деревообробки та меблевого виробництва, його включення до списку Forbes NEXT 250 є підтвердженням високого потенціалу та перспективності компанії на ринку.

Підприємство співпрацює з підприємствами виключно з безготівковими коштами. Підприємство займається наступними видами діяльності: лісопильне та стругальне виробництво; виробництво меблевого щита, клеєного бруса, дерев'яних дверей, стільниць, поличок, підвіконь; виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів. Підприємство в постійно розширює асортимент продукції.

В структурі індустрії Сумської області деревообробна промисловість займає значну частину. Останніми роками спостерігається зниження виробництва у машинобудуванні, в хімічній промисловості та інших галузях та зростання у деревообробній галузі [9]. Підприємства деревопереробної галузі виготовляють в першу чергу товари народного споживання. Споживачами продукції деревообробної промисловості являється: будівельна індустрія, виробники меблів та столярних виробів, сільське господарство та інші галузі промисловості.

Слід наголосити, що в січні 2023 р. підприємство отримало «друге дихання», бо отримало грант на розвиток та переоснащення. Після його отримання була найнята більша кількість працівників та збудовано два ангари для зберігання готової продукції, закуплено багатопильний, чотирьохсторонній, торцювальний станки лінію оптимізації, лінію зрощування для виготовлення меблевого щита, пелетну лінію, верстат для вакуумної упаковки готової продукції.

Підприємство ТОВ «ЛДК» займається виготовленням різноманітних пиломатеріалів із дуба. Основним видом діяльності підприємства є виробництво продукції для будівельно-ремонтних потреб. Це різні види погонажних виробів: меблевий щит, клеєний брус та ін. Надає послуги з розпилювання деревини, виготовлення бруса, дошки обрізної та необрізної, а також сушки пиломатеріалів. З відходів лісопильного виробництва (з тирси) виготовляє паливні пелети – екологічно чиста альтернатива дровам і вугіллю. Пелети є популярним продуктом у деревообробній промисловості. Після комплексної обробки сировина набуває найважливіших характеристик. Це

паливо характеризується високою ефективністю і повною відсутністю токсичних домішок. Висока теплотворна здатність пелет гарантує тривале горіння, що робить їх вигіднішими за звичайні дрова. Структуру товарної продукції ТОВ «ЛДК» зображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура товарної продукції ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Вид продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Послуги сушки деревини	2993,2	40,0	3903,5	33,7	11213,6	28,6	6036,8	34,1
Послуги обрізки пиломатеріалів	1485,0	19,8	2038,7	17,6	6568,6	16,7	3364,1	18,0
Послуги розпилювання лісоматеріалів круглих	1734,6	23,2	2362,9	20,4	3765,4	9,6	2621,0	17,7
Послуги сортування та укладання пиломатеріалів	492,0	6,6	556,0	4,8	1665,2	4,2	904,4	5,2
Меблевий щит	-	-	1436,0	12,4	7082,3	18,1	2839,4	10,2
Столярні вироби (двері, підвіконня, сходинок, стільниці)	-	-	-	-	5585,5	14,2	1861,8	4,7
Пелета паливна	-	-	405,9	3,5	1654,3	4,2	686,7	2,6
Інша продукція	778,2	10,4	880,0	7,6	1710,2	4,4	1122,8	7,5
Всього	7483,0	100,0	11583,0	100,0	39245,1	100,0	19437,0	100,0

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» ф. №1 – підприємництво (річна)

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна зробити висновок що підприємство спрямувало свій розвиток у виготовлення вже готової продукції та поступово знижує обсяги сировини Це стало можливим за допомогою купівлі нового обладнання. Підприємство скористалося можливістю отримати грант на придбання верстатів та обладнання від держави для підтримки бізнесу. Керівництво прийняло стратегію розвитку підприємства це перехід від виготовлення сировини до переробки і виготовлення виробів з деревини.

Так в 2023 р. в структурі товарної продукції з'являється меблевий щит та займає питому вагу в структурі 12,4 %, в цьому ж році підприємство запускає

пелетну лінію та починає виготовляти з тирси пелету паливну яка в структурі товарної продукції склала 3,5 %. У 2024 р. в структурі товарної продукції з'являються столярні вироби які були реалізовані на суму 5585,5 тис. грн., що склало 14,2 % в структурі товарної продукції. В той же час в структурі товарної продукції зменшився обсяг виручки від надання послуг сушки деревини на 11,4%, послуги розпилювання матеріалів круглих, та послуги обрізки пиломатеріалів на 13,6% та на 3,1% відповідно в порівнянні з 2022 р.

Так як довелося шукати шляхи вирішення проблем з логістикою то переробка частково це вирішує. Крім того при довготривалому перевезенні обрізна дошка може деформуватись від вологи і підприємство отримувало скарги стосовно вологості. Готові вироби з деревини пакують вакуумною упаковкою, яка перешкоджає проникненню вологи та краще транспортуються. Перехід до переробки продукції також призводить до збільшення доданої вартості, створення нових робочих місць, збільшення податків, які в нашому випадку пішли на виплату отриманого гранту. Також з'явилась доцільність впровадження виготовлення альтернативного опалення (виготовлення паливних пелетів). Для нормального позиціонування на зарубіжних ринках неможливо обійтись без впровадження інноваційних технологій, та переходу до переробної промисловості.

До початку повномасштабної війни переважно підприємства займались виготовленням та збутом сировинної продукції. Військовий стан та ситуація з експортом не дає можливості мати стабільні прибутки, якщо займатись лише сировиною. Тому кожне підприємство, яке турбується своїм подальшим розвитком має готуватись до трансформації: віднайти свою нішу, прописати бізнес-план, шукати можливості фінансування та партнерств, обирати обладнання, займатись сертифікацією, аналізувати потенційні ринки збуту тощо.

Життєво важливою необхідністю для будь-якого підприємства є оновлення основних засобів. Це забезпечує технічні можливості виробництва, підвищує його ефективність та сприяє зниженні собівартості продукції та

збільшити прибуток. Також підвищує рівень фондівдачі та рентабельності. Проаналізуємо стан основних засобів на прикладі ТОВ «ЛДК» за допомогою таблиці 2.2. Аналізуючи дані можна зробити висновок, що за останні роки підприємство значно поповнилося основними засобами. Вартість будівель, споруд зросла в 2024 р. в порівнянні з 2022 р. на 4063,9 тис. грн., що становить 498 % тобто майже в 5 разів. У 2023 р. було збудовано сушильну камеру, та цех для виготовлення пелети. У 2024 р. був добудований цех для виробництва та зберігання готової продукції – дверей, підвіконь, стільниць. На 3756,0 тис. грн. зросла вартість транспортних засобів – було куплено автомобіль ДАФ для перевезення вантажів та автонавантажувач. На 378% (майже в 4 рази) зросла вартість обладнання – було придбано новий деревообробний верстат з числовим програмним управлінням (ЧПУ), який виконує обробку деревини з допомогою автоматичного керування з використанням комп'ютерної системи за попередньо заданою програмою, та введено в експлуатацію гарячий прес для склеювання меблевого щита. Також закуплено обладнання в сушильну камеру яке слідкує за вологістю та рівномірністю сушки дошки.

Таблиця 2.2 – Динаміка і структура основних засобів ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	1021,5	24,5	3345,4	36,3	5085,4	32,9	4063,9	498
Машини та обладнання	941,0	22,6	1850,0	20,1	3560,6	23,1	2619,6	378
Транспортні засоби	1520,5	36,5	3150,0	34,1	5276,5	34,1	3756,0	347
Інструменти, прилади та інвентар	680,0	16,4	875,0	9,5	1534,6	9,9	854,6	226
Всього основних засобів на кінець року	4163,0	100,0	9220,4	100,0	15457,1	100,0	11294,1	371

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» ф. №11-ОЗ «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію»

Для економічного зростання, добробуту населення, та стабільності держави вирішальне значення має створення нових робочих місць. Це зменшує безробіття, сприяє зростанню доходів населення, стимулює споживчий попит, забезпечує соціальну стабільність та розвиток суспільства. Збільшення чисельності працівників на підприємстві свідчать про покращення його економічного становища, зростання виробництва, збільшення попиту на їхню продукцію, розширення бізнесу та необхідність у більшій кількості кваліфікованих кадрів. В ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» після закупівлі нових верстатів внаслідок розширення діяльності, зростання попиту на продукцію, та налагодження випуску нових товарів, виникла необхідність у залученні додаткової робочої сили. Проаналізуємо динаміку чисельності працівників за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності працівників та їх використання в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+,-)
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	39	65	43
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8496,5	9328,0	11925,0	3428,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3921,5	6085,5	12256,7	8335,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	2243,1	4365,5	11347,8	9104,7
Фондоозброєність, тис. грн./особу	178,3	156,0	188,6	10,3

Джерело: згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» та ф. №11-ОЗ «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію»

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зробити висновки що за 2024 р. значно зросла середньооблікова чисельність працівників в порівнянні з 2022 р. на 43 працівника. Також на 3428,5 грн. зросла середньомісячна заробітна плата в 2024 р. порівняно з 2022 р. Можна відмітити що на підприємстві не висока заробітна плата. Підприємство розташоване в невеликому м. Лебедин де існує проблема безробіття, тому населення погоджується на роботу з невеликою заробітною платою. Внаслідок повномасштабного вторгнення стало проблемою взяти на роботу чоловіків так як їх мобілізували. До військової ситуації на

Сумщині підприємство займалося виготовленням обрізної та необрізної дошки та сушкою деревини. На таку фізично важку роботу неможливо влаштувати жінок. На початку 2023 р. та в 2024 р. почали створювати нові робочі місця для жінок на посади верстатниць, сортувальниць матеріалів та виробів з деревини, укладальниць пиломатеріалів. Також на підприємстві влаштовано три особи з інвалідністю які виконують легку роботу без фізичних навантажень.

Також судячи з даних таблиці 2.3 зріс рівень фондоозброєності на 10,3 тис грн. Цей показник свідчить що зріс рівень оснащеності робочих місць основними засобами та визначається як відношення середньорічної вартості основних засобів до середньооблікової чисельності працівників.

Основними споживачами продукції ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» є переважно представники середнього бізнесу, що активно використовують деревину у своїй діяльності, а також місцеві споживачі послуг. Їхня купівельна спроможність дозволяє здійснювати регулярні та/або значні закупівлі пиломатеріалів та послуг. Їх можна класифікувати так:

А) Виробники меблів (середній сегмент). Ці компанії володіють стабільною купівельною спроможністю для регулярних оптових поставок якісних обрізних та необрізних пиломатеріалів, а також послуг сушіння, розпилювання та шліфування дерев'яних виробів, необхідних для їхнього виробничого циклу.

Б) Столярні та теслярські майстерні. Вони мають середню та регулярну купівельну спроможність, замовляючи пиломатеріали та послуги сушіння, розпилювання, а також шліфування дерев'яних виробів під конкретні проекти та обсяги.

В) Місцеві фермерські господарства та приватні особи (регіон Лебедина). Їхня купівельна спроможність є меншою за обсягом, але вони забезпечують стабільний потік клієнтів на послуги (сушіння, розпилювання, шліфування) та невеликі обсяги пиломатеріалів та пелети паливної для особистих потреб.

Таким чином, ТОВ «ЛДК» орієнтується на клієнтів зі стабільним попитом та фінансовими можливостями для середніх та великих закупівель,

доповнюючи це місцевими потребами, пропонуючи розширений спектр послуг та товарів. Розглянемо основних споживачів продукції ТОВ «ЛДК» на прикладі таблиці 2.4. Як бачимо з наведених даних, найбільшу частку в загальному обсязі займає ТОВ «Свіда». ТОВ «Свіда» є партнером по бізнесу та постійним замовником послуг сушки (18%) та обрізки (15%) деревини. З зарубіжних споживачів найбільші поставки продукції йде в Грецію (10%) – дошка обрізна, та в Нідерланди (10%) – вироби з деревини. Для ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» привабливим є завоювання ринку Європи, але реалізація нового товару планується і клієнтам на внутрішньому ринку ТОВ «НВО «Ю БІ СІ-ПРОМО»» (Україна), ТОВ «ТЕРМОПЛАСТ» (Україна), OST GROUP LLC (Грузія), Jaf Global GmbH (Польща) та ін.

Таблиця 2.4 – Відомості про основних споживачів продукції за 2024 р.

Споживач	Вид продукції чи послуги	Частка в загальному обсязі, %
Внутрішній ринок, в т.ч:		53
ТОВ «Свіда»	Послуги сушки деревини	18
ТОВ «Свіда»	Послуги обрізки деревини	15
ДП «Ліси України» Філія «Лебединське лісове господарство»	Послуги розпилу та сортування деревини	10
ТОВ «Компанія «ЕКО-Енергія»	Пелета паливна	3
СТОВ «Промінь»	Пелета паливна	2
ТОВ «Карней»	Транспортні послуги	3
СДПЧ-18	Дрова	1
ТОВ «Крук»	Тирса	1
Експорт, в т.ч.:		47
Греція	Дошка обрізна	10
Боснія	Дошка обрізна	9
Польща	Меблеві щити	6
Ізраїль	Дошка обрізна	4
Нідерланди	Вироби з деревини (стільніці, двері, підвіконня)	10
Англія	Дошка обрізна	3
Jaf Global, Африка, Дурбан	Дошка обрізна	5
Всього		100

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

На початку повномасштабного вторгнення підприємство зазнало значних випробувань, пов'язаних з логістикою. Замість відпрацьованої довоєнної схеми відвантаження продукції на експорт через порти підприємство вимушене було шукати нові шляхи для експорту. Почали здійснювати перевезення фурами через Польщу. Таке транспортування значно підвищило затрати на доставку, а разом з тим підвищило собівартість продукції. На сьогоднішній час підприємство займається відновленням поставок з допомогою морських контейнерних перевезень. Разом з тим менеджери підприємства щоденно займаються пошуком нових клієнтів. Активно ведеться рекламування готової продукції на сайті <https://lwc.com.ua/> [19]. Також підприємство рекламує свою продукцію шляхом участі у міжнародних виставках наприклад у міста Кельн, Федеративна Республіка Німеччина, взяли участь у виставці «INTERZUM».

Для того щоб оцінити успішність, конкурентоздатність підприємства перш за все потрібно провести аналіз його економічних показників, які мають визначити сильні та слабкі сторони [21].

Показники економічного розвитку підприємства доцільно дослідити в динаміці за 3 роки (2022, 2023, 2024 рр.). Порівнювати сучасні фінансово-економічні показники будемо проводити з базовим періодом 2022 р. В роботі були використані дані фінансової річної звітності (форма № 2) та балансу підприємства. Проведено аналіз основних показників господарської діяльності підприємства, та зображено в таблиці 2.5. Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна зробити висновок що підприємство за останні три роки значно наростило свою господарську діяльність. Про це свідчить збільшення отриманого чистого доходу в порівнянні з 2022 р. на 524%. Одночасно залишається низьким рівень рентабельності – 3,2 %. Цей показник свідчить про ефективність використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. На мій погляд, причиною цього є низький рівень кадрів. Тобто підприємство вимушене приймати на верстатників, майстрів, навіть начальників відділів людей без відповідної освіти чи досвіду роботи. Приходять на ці посади колишні продавчині,

вихователі дитсадків, з ветеринарною освітою та взагалі без спеціальної освіти (тільки базова чи середня загальноосвітня школа).

Таблиця 2.5 – Динаміка основних економічних показників розвитку ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відношення 2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн.	7483	11583	39245	524
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7228,6	10508,9	35600,3	492,5
Інші витрати, тис. грн.	150,0	555,1	2396,2	1597,5
Разом витрати, тис. грн.	7378,6	11064,0	37996,5	515,0
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	83,5	415,2	1248,5	1495,2
Рівень рентабельності, %	1,1	3,7	3,2	*

Джерело: розраховано автором за даними ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Після початку повномасштабного вторгнення велика кількість народу виїхало за кордон, чи мобілізувались. Підприємство в постійному пошуку працівників. В міський центр зайнятості постійно надсилаються заявки щодо попиту на робочу силу. Особливо гостро стоїть потреба в кваліфікованих водіях з категорією для водіння на фурах для виїзду за кордон. Коли людина приходить на роботу то проходить стажування на протязі 10 робочих днів. Це стажування проходить під керівництвом начальників відділів. На наш погляд, доцільно працівників направляти на навчання, на курси підвищення кваліфікації та мотивувати їх самоосвіту.

2.2 Стан управління інноваційною діяльністю ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» є стратегічним напрямком розвитку підприємства, що дозволяє підтримувати високу конкурентоспроможність на вітчизняному та міжнародному ринках деревообробної продукції. Підприємство активно

впроваджує технологічні інновації, такі як верстати з числовим програмним управлінням для точного розкрою деревини, сучасні сушильні камери з автоматичним контролем вологості, а також автоматизовані лінії сортування готової продукції. Особливу увагу приділяється екологічним інноваціям, включаючи перехід на безвідходне виробництво, утилізацію деревообробних відходів для виробництва пелет та впровадження енергоефективних технологій. Організаційні інновації проявляються в оптимізації виробничих процесів за принципами бережливого виробництва, вдосконаленні системи логістики та збуту продукції.

Розроблення та застосування інновацій завжди потребує великих фінансових інвестицій. Тому перед початком впровадження необхідно провести аналіз спроможності підприємства до подальшої реалізації конкретного інноваційного проєкту. В першу чергу ретельно проаналізувати фінансові можливості підприємства. Також необхідно провести техніко-економічне обґрунтування розробки, аналіз зовнішнього середовища з виявленням загроз, ризиків та можливостей для реалізації інновації.

Підприємство ТОВ «ЛДК» зосереджене на впровадженні прогресивних технологій обробки деревини, механізації виробничого процесу, організації робіт по здійсненню заходів щодо підвищення якості продукції, яка буде конкурентоспроможною на внутрішньому та зовнішньому ринку.

На підприємстві впровадження інноваційної діяльності здійснюється системно та охоплює всі рівні управління. Працівники залучаються до процесу генерування ідей, розроблення нових рішень і їх реалізації. Кожен співробітник чітко розуміє, як можна подати власну ідею, аргументовано її відстояти, знайти необхідні ресурси для реалізації, подолати можливі перешкоди та здобути підтримку колег і керівництва. Такий підхід формує в колективі атмосферу довіри, взаємоповаги й креативності, що сприяє появі нових ефективних рішень.

Інноваційна діяльність підприємства охоплює як створення нових продуктів, послуг, технологічних процесів, так і вдосконалення бізнес-моделей,

планів розвитку, каналів збуту та ринкових стратегій. Це дозволяє не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Значна увага приділяється цифровізації виробничих і управлінських процесів, що забезпечує оперативність ухвалення рішень та прозорість інноваційних ініціатив.

На підприємстві постійно ведеться пошук нових можливостей для зростання та впровадження креативних ідей. Для цього створюються внутрішні програми мотивації, проводяться тематичні тренінги, семінари та сесії з обміну досвідом. Такий підхід сприяє формуванню інноваційного мислення персоналу, розкриває потенціал працівників і забезпечує сталість розвитку підприємства.

До інноваційних процесів залучаються всі працівники, незалежно від посади чи підрозділу. Вважається, що успіх будь-якої інновації залежить не лише від технологічного рішення, а й від розуміння її значущості всіма учасниками процесу. Колективна участь у розробці та впровадженні нововведень сприяє зміцненню командного духу та підвищенню відповідальності за кінцевий результат.

Особлива увага приділяється споживачу – саме його потреби стають відправною точкою для створення та вдосконалення продукції чи послуг. На підприємстві активно використовуються системи зворотного зв'язку, що дають змогу клієнтам висловлювати свої побажання, відгуки та пропозиції. Отримана інформація аналізується й використовується для подальших удосконалень і створення більш ціннісних продуктів.

Реалізація інноваційної діяльності забезпечує підприємству низку стратегічних переваг: формування нових конкурентних позицій на ринку, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення корпоративного іміджу, розширення клієнтської бази та зростання прибутковості. У результаті підприємство досягає не лише економічного ефекту, а й формує власну модель сталого розвитку, засновану на інноваційності, гнучкості та орієнтації на потреби суспільства.

Звісно, що інноваційна діяльність повинна приносити підприємству такі вигоди: переваги в середовищі конкурентів; більш економне використання ресурсів; завоювання більшої аудиторії серед клієнтів; збільшення інноваційного потенціалу та підвищення іміджу підприємства; підвищення рентабельності тощо.

Схема управління інноваційною діяльністю підприємства наведена на рисунку 2.2.

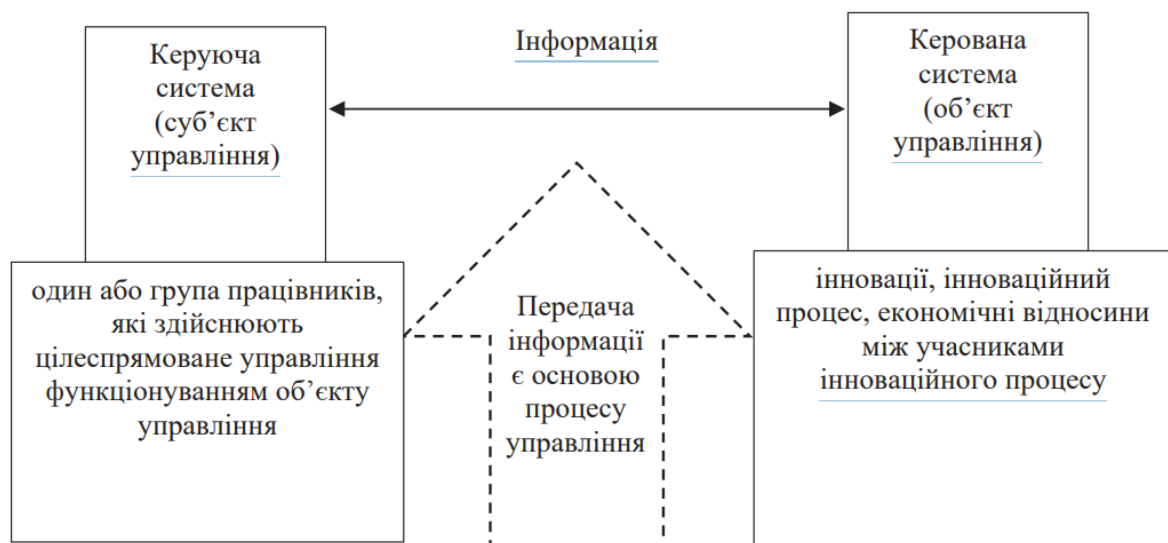


Рисунок 2.2 – Схема управління інноваційною діяльністю ТОВ
«Лебединський деревообробний комбінат»

Джерело: власне дослідження

Суб'єктом інноваційної діяльності являються директор підприємства, менеджери, начальники цехів, які займаються розробкою, впровадженням та застосуванням інновацій. Об'єктом являється трудовий колектив підприємства, економічні відносини між учасниками інноваційного процесу тощо. Зважаючи на позитивний досвід запровадження інноваційних проєктів можна говорити про доцільність застосування комплексу важелів впливу: адміністративного, економічного, соціально-психологічного. Адміністративні важелі застосовують при виявленні підвищення норм витрат ресурсів підприємством, невиконання плану інноваційних заходів, перевитрату матеріалів та ін. Тобто, їх

застосування це покарання та призводить до створення негативної мотивації у підлеглих. Воно часто не призводить до очікуваного ефекту. Економічне стимулювання поєднує як позитивну, так і негативну мотивації, та в результаті більш ефективне чим адміністративне. На рисунку 2.3 наведено методи реалізації інноваційних заходів на підприємстві.

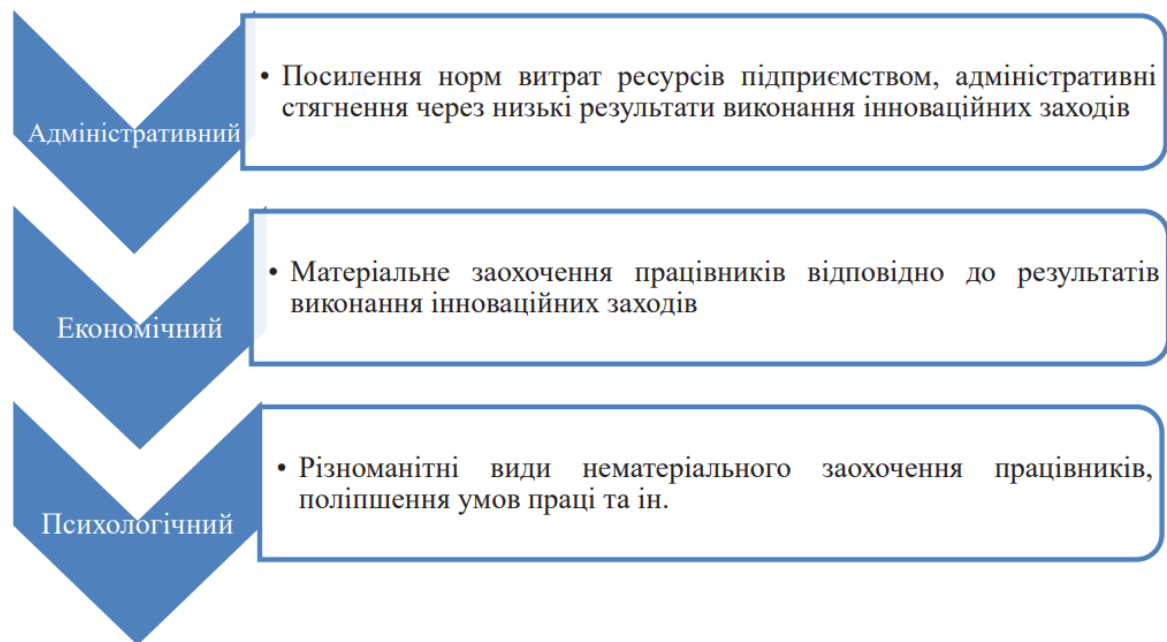


Рисунок 2.3 – Інструментарій реалізації інноваційних заходів в ТОВ
«Лебединський деревообробний комбінат»

Джерело: власне дослідження

Досить часто для успішності інноваційного проекту сучасні підприємства залучають до команди керівників проекту стороннього консультанта. Це дає змогу зі сторони направляти стиль управління, налагоджувати всебічні комунікації, талановито представити ідею, донести її до виконавців. Також спостерігати та контролювати проміжні результати, давати поради щодо мотивації працівників та вести роз'яснювальну роботу. Вирішальну роль у виконанні поставлених завдань залежить від готовності трудового колективу до впровадження чогось нового незвичного в цілому. У зв'язку з цим, досить важливо вміло та терпеливо навчити персонал необхідним навичкам та

вмінням, в разі необхідності розглянути можливості щодо перекваліфікації чи підвищення кваліфікації в закладах освіти та ін. При цьому важливо щоб керівництво формувало у своїх працівників позитивне ставлення до інновацій. Інновації майже завжди в процесі розробки та впровадження стикаються з певними труднощами, це і новий режиму роботи, і необхідність постійного навчатись та вдосконалювати навички та ін.

Управління інноваційними процесами будується на основі стратегічного планування, що передбачає регулярний моніторинг технологічних трендів галузі, аналіз ефективності впроваджених рішень та постійне оновлення виробничої бази. Важливим аспектом є розвиток кадрового потенціалу через програми підвищення кваліфікації працівників та залучення висококваліфікованих фахівців для роботи з новим обладнанням. В цьому аспекті можна порекомендувати керівництву підприємства для залучення кваліфікованих кадрів більш тісно співпрацювати з місцевими закладами освіти. Система управління інноваціями в компанії також включає ефективне використання державних програм підтримки та міжнародних грантів для фінансування інноваційних проектів. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє здійснювати моніторинг якості продукції на всіх етапах виробництва та оперативно реагувати на будь-які відхилення [4]. У результаті комплексного підходу до інноваційного розвитку ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» зумів значно підвищити ефективність виробництва, розширити асортимент продукції та зміцнити свої позиції на європейському ринку, де на експорт спрямовано 47% виробленої продукції.

В наш час пріоритетною задачею підприємства є забезпечення високих темпів економічного розвитку, максимізації доходів від інноваційної діяльності, збереження фінансової стійкості. Підприємство повинне постійно слідкувати за останніми досягненнями науки та техніки в області деревопереробної промисловості, та оперативно реагувати на будь-які зміни на ринку шляхом випуску нової або вдосконаленої старої продукції, впровадження нових технологій, вдосконалення системи управління і використання новітніх

маркетингових стратегій. Також активно впроваджувати в роботу прогресивні методи менеджменту, а саме:

- прямі продажі та B2B-співпраця: активний пошук та встановлення контактів з цільовими клієнтами – виробниками меблів, столярними майстернями, будівельними компаніями;
- пропонування індивідуальних рішень, гнучких умов співпраці та конкурентних цін;
- «сарафанне радіо» та рекомендації: надання високоякісних послуг та продукції, що стимулюватиме позитивні відгуки та рекомендації від задоволених клієнтів, що є найефективнішим методом для бізнесу.
- локальні оголошення: розміщення інформації про послуги на місцевих дошках оголошень, у місцевій пресі (за необхідності) для залучення фермерських господарств та приватних осіб.

2.3 Оцінка підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю деревообробного підприємства

У 2023 р. підприємство запланувало розширити обсяги власного виробництва за рахунок збільшення обсягів виробництва наявної номенклатури продукції (обрізні та необрізні пиломатеріали) та розширення асортименту продукції, за рахунок виробництва меблевого щита та столярних виробів. Вважаючи на поточну ситуацію в країні, деревообробна галузь є однією з найперспективніших та найнеобхідніших для відбудови зруйнованих об'єктів цивільної інфраструктури та житлових будинків. Саме тому керівництво спрямувало фінанси на розвиток та модернізацію виробництва. Було заплановано налагодити весь виробничий процес, повністю його механізувати, максимізувати пропускну здатність виробничих машин та обладнання.

Оцінку підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «ЛДК» проведемо за допомогою таблиці 2.6 за допомогою SWOT-аналізу. SWOT-аналіз тут дуже доречний, бо він дозволяє оцінити сильні та слабкі

сторони підприємства, а також можливості та загрози, пов'язані з його інноваційною діяльністю. Дає комплексне уявлення про внутрішній стан ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». Допомагає показати чому ефективність управління інноваціями потребує покращення. Створює основу для подальших пропозицій та стратегій розвитку в 3 розділі.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу інноваційних процесів в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони:</u> 1. Багаторічний досвід роботи на європейському та інших закордонних ринках. 2. Бездоганна робота менеджерів зі збуту продукції. 3. Отримання грантів та розвиток інвестиційної діяльності шляхом придбання та введення в експлуатацію нового обладнання та верстатів. 4. Усвідомлення перспективності інновацій завдяки позитивним прикладам їх впровадження. 5. Мала ймовірність виникнення нових конкурентів та посилення загрози з їх сторони. 6. Високий рівень кваліфікації і заповзятливості керівника підприємства. 7. Готовність до генерування інноваційних змін у відтворенні виробничого потенціалу підприємства. 8. Поступове нарощування обсягів виробництва продукції, та асортименту.	<u>Слабкі сторони:</u> 1. Не стабільний попит на продукцію. 2. Не постійні постачальники продукції у зв'язку з війною. 3 Зростання темпів інфляції. 4 Недостатньо кваліфікованих кадрів, та висококваліфікованих спеціалістів. 5 Ускладнена логістика, великі затрати на енергоносії. 6 Підвищення закупівельних цін на дуб-кругляк.
Зовнішнє середовище	<u>Можливості:</u> 1 Виробництво екологічно чистої продукції з деревини - натурального, біорозкладного матеріалу, що не шкодить навколишньому середовищу, на відміну від багатьох синтетичних аналогів. 2 Використання інновацій у господарській діяльності. 3 Розвиток інформаційних технологій. 4 Грантова підтримка представників малого та середнього бізнесу. 5 Наявність достатньої ресурсної бази. 6 Наявність відносно дешевої робочої сили.	<u>Загрози:</u> 1 Використання інноваційних технологій конкурентами. 2 Зростання тиску конкурентів. 3 Зниження репутації. 4 Збільшення цін на ПММ, енергоносії, сировину та ін. 5 Нестабільна економічна та політична ситуація в країні.

Джерело: власна розробка

SWOT-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» дозволяє комплексно оцінити чинники, які впливають на розвиток підприємства та його здатність до впровадження новітніх рішень. Серед сильних сторін виділяються багаторічний досвід роботи

на внутрішніх та закордонних ринках, високий професіоналізм менеджерів зі збуту продукції, активна інвестиційна діяльність із придбання та введення в експлуатацію сучасного обладнання, а також усвідомлення перспективності інновацій завдяки успішним прикладам їх впровадження. Крім того, підприємство характеризується високою кваліфікацією керівництва, здатністю генерувати нові ідеї для відтворення виробничого потенціалу та поступовим нарощуванням обсягів виробництва й розширенням асортименту продукції.

Водночас існують слабкі сторони, які обмежують ефективність інноваційної діяльності. Серед них – нестабільний попит на продукцію, непостійні постачальники в умовах війни та економічної невизначеності, зростання темпів інфляції, дефіцит висококваліфікованих кадрів, складнощі з логістикою та підвищені витрати на енергоносії й сировину, зокрема на дуб-кругляк. Ці фактори зумовлюють необхідність гнучкого підходу до управління ресурсами та постійного моніторингу ринкових умов.

Аналіз зовнішнього середовища вказує на наявність значних можливостей для розвитку. Це виробництво екологічно чистої продукції з деревини, яка є біорозкладною та безпечною для навколишнього середовища, впровадження інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси, використання інформаційних систем для оптимізації діяльності, доступ до грантової підтримки для малого та середнього бізнесу, наявність достатньої ресурсної бази та відносно дешевої робочої сили. Водночас підприємство стикається з загрозами, такими як активне застосування інновацій конкурентами, зростання тиску на ринку, можливе зниження репутації, підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, енергоносії та сировину, а також нестабільна економічна та політична ситуація в країні.

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що ефективна інноваційна діяльність підприємства потребує збалансованого управління внутрішніми ресурсами та гнучкої реакції на зовнішні виклики, що дозволяє зміцнити конкурентні позиції, підвищити продуктивність та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Потрібно зазначити, що розширена SWOT-матриця є сучасним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішнє середовище його функціонування. Її головна мета полягає не лише у фіксації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а й у формуванні практичних стратегій дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення сталого розвитку.

Використання розширеної SWOT-матриці дає змогу системно поєднати аналітичну та стратегічну складові управління. Такий підхід дозволяє підприємству не просто констатувати наявні переваги чи проблеми, а й визначити конкретні шляхи їх використання або нейтралізації. Завдяки поєднанню внутрішніх та зовнішніх чинників формуються чотири типи стратегій: S–O, W–O, S–T та W–T, які забезпечують оптимальний вибір управлінських рішень у різних ситуаціях розвитку. Розширена SWOT-матриця є особливо важливою для підприємств, що впроваджують інновації, оскільки саме вона дозволяє врахувати ризики, пов'язані з динамічними змінами технологій, ринкової кон'юнктури та інституційного середовища. Завдяки цьому керівництво отримує можливість завчасно прогнозувати наслідки управлінських рішень, визначати пріоритетні напрями модернізації та забезпечувати гнучкість у стратегічному плануванні.

Крім того, розширена SWOT-матриця сприяє підвищенню ефективності комунікацій між різними рівнями управління підприємством. Вона створює спільне аналітичне поле для обговорення стратегічних цілей, дозволяє узгодити бачення розвитку між керівництвом, інвесторами та виконавцями [8].

Отже, побудова розширеної SWOT-матриці, яка представлена в таблиці Б.1 – це не формальна аналітична процедура, а дієвий інструмент стратегічного управління. Її результати забезпечують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування гнучких стратегій розвитку та підвищення інноваційного потенціалу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Сформовані на основі матриці стратегії типів S–O, W–O, S–T і W–T дозволяють розробити збалансовані управлінські рішення. S–O стратегія орієнтована на використання сильних сторін для реалізації інноваційних можливостей і зміцнення ринкової позиції підприємства. W–O стратегія передбачає усунення внутрішніх недоліків шляхом залучення грантів, розвитку цифровізації та підвищення кваліфікації персоналу. S–T стратегія забезпечує протидію зовнішнім загрозам через активне впровадження інноваційних технологій, тоді як W–T стратегія спрямована на мінімізацію ризиків і підвищення адаптивності підприємства до дестабілізуючих факторів.

Отже, розширена SWOT-матриця для ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» є ефективним аналітичним інструментом, що дозволяє узгодити внутрішній потенціал підприємства з тенденціями зовнішнього середовища. Її практичне застосування створює передумови для стратегічного управління інноваціями, підвищення ефективності виробництва та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасних ринкових викликів.

Наголосити, що в 2023 р. одним із рішень керівництва ТОВ «ЛДК» було – закупка нового, сучасного обладнання, що дозволить не тільки збільшити обсяги виробництва готової продукції та зменшити відходи (тирсу), а й дозволить перейти на виробництво більш високотехнологічної та рентабельної продукції. Розглянемо ефективність впровадження цієї інновації на прикладі купівлі та введенні в експлуатацію верстата стрічкопильного ділильного ПЛП-АСТРА-ДЛ на прикладі таблиці 2.7.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» при інвестуванні та придбанні верстата демонструє динаміку надходжень, витрат та ефективність інноваційної активності підприємства. Загальні надходження за період 2023–2025 рр. зростають із 4670000 грн. у 2023 р. до 5300000 грн. у плані на 2025 р., що свідчить про позитивну тенденцію у доходах підприємства. Сума надходжень за три роки становить 14670000 грн., з

яких основну частину формують доходи від реалізації товарів та послуг – 14200000 грн.

Таблиця 2.7 – Інвестиції у впровадження інновації шляхом придбання верстата в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» у 2023 р., грн.

Статті	2023 р.	2024 р.	План на 2025 р.	Всього
Всього надходжень, в т. ч.:	4670000	4700000	5300000	14670000
розмір інвестицій	470000	н/д	н/д	470000
надходження від реалізації товарів/послуг	4200000	4700000	5300000	14200000
Всього витрат, що пов'язані з реалізацією проекту, в т. ч.:	4101270	4003710	4479750	12584730
Витрати, пов'язані з реалізацією продукції/надання послуг	3247500	3097000	3478500	9823000
Придбання сировини (лісоматеріалів) для подальшої обробки	2520000	2820000	3180000	8520000
Витрати на оренду	60000	60000	60000	180000
Інші витрати, загальногосподарські	40000	40000	40000	120000
Комунальні послуги (електроенергія)	37000	39500	42500	119000
Маркетинг та реклама	32500	35500	40000	108000
Охорона	3000	4000	5000	12000
Купівля обладнання	470000	0	0	470000
Транспорт і доставка	85000	98000	111000	294000
Витрати на оплату праці	462000	475000	500000	1437000
Сплата податків і зборів	391770	431710	501250	1324730

Джерело: згідно даних підприємства

Важливо зазначити, що розмір інвестицій в придбання верстата у 2023 р. склав 470000 грн. Цей капітал був спрямований на модернізацію виробничих потужностей, що є ключовим чинником підвищення продуктивності та впровадження інноваційних технологій. Витрати, пов'язані з реалізацією цього інноваційного для підприємства проекту, демонструють стабільну структуру та становлять 12584730 грн. за три роки, із яких найбільшу частку займають витрати на придбання сировини – 8520000 грн., що відображає високий ресурсний потенціал підприємства.

Необхідно наголосити, що аналіз окремих статей витрат показує, що ТОВ «ЛДК» дотримується збалансованої політики фінансування всіх операційних складових. Витрати на оплату праці зростають із 462000 грн. у 2023 р. до

500000 грн. у 2025 р., що свідчить про підтримку мотивації персоналу та стабільність кадрового потенціалу. Маркетингові витрати та реклама поступово збільшуються з 32500 грн. до 40000 грн., а це вказує на активну роботу підприємства із просування продукції на ринку. Витрати на транспорт, комунальні послуги та охорону також демонструють планомірне зростання, що забезпечує безперебійну роботу виробничих та логістичних процесів.

Сумарно, дані таблиці підтверджують, що інвестиції у придбання верстата були стратегічно обґрунтованими: вони не лише модернізували виробничі процеси, а й дозволили підприємству збільшувати обсяги реалізації продукції, оптимізувати витрати та зміцнювати свою конкурентоспроможність. Збалансована структура витрат та планомірне зростання доходів створюють підґрунтя для сталого інноваційного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Аналіз витрат та доходів дозволяє визначити чистий дохід підприємства, який демонструє стійке зростання – від 568730 грн. у 2023 р. до 820250 грн. у 2025 р., загалом становлячи 2085270 грн. за три роки (таблиця 2.8). Така позитивна динаміка свідчить про успішну реалізацію інноваційної ініціативи та ефективність вкладених інвестицій.

Таблиця 2.8 – Аналіз впровадження інвестиції в інновації придбання верстата ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Показники	2023 р.	2024 р.	План на 2025 р.	Всього
Всього надходжень, грн.	4670000	4700000	5300000	14670000
Всього витрат, що пов'язані з реалізацією проекту, грн.	4101270	4003710	4479750	12584730
Чистий дохід, грн.	568730	696290	820250	2085270
Рентабельність, %	12,0	14,5	15,5	14,0

Джерело: згідно даних підприємства

Рентабельність проекту також має тенденцію до підвищення: із 12,0 % у 2023 р. до 15,5 % у 2025 р., що свідчить про економічну доцільність інвестицій та здатність підприємства отримувати додаткову вартість від впровадження нових технологій. Середньорічна рентабельність за весь період становила 14 %, що свідчить про ефективність вкладених інвестицій.

що є показником стабільної фінансової стійкості та високої ефективності інноваційного розвитку. Загалом, проведений аналіз підтверджує, що інвестиція у придбання верстата стала стратегічно важливою для модернізації виробничого процесу. Вона забезпечила підвищення продуктивності, оптимізацію витрат, формування додаткової конкурентної переваги та створила умови для подальшого сталого розвитку підприємства. Такий підхід демонструє ефективне поєднання інноваційного підходу та інвестиційної політики, спрямованої на довгострокове зростання прибутковості та зміцнення ринкових позицій компанії.

Наголосимо, що повна вартість введення в експлуатацію верстата разом згідно договору складає 470000,00 грн. Висока точність, швидкість розпилу, безпека в роботі дозволяють застосовувати модель верстата стрічкопильного ділильного ПЛП-АСТРА-ДЛ у тарному виробництві, а також у переробці сухих пиломатеріалів з метою отримання тонкої ламелі, яка використовується для виготовлення дверних полотен необхідної якості які користуються попитом на європейських ринках. Аналізуючи дані таблиці можна спостерігати поступове підвищення рентабельності на 3,5% в 2025 р. в порівнянні з 2023 р., коли тільки почали його використовувати. Також завдяки впровадженню удалось налагодити продаж дверей європейським замовникам, які однією з вимог ставлять невисоку вагу дверей. Також завдяки купівлі зазначеного верстата було створено два робочі місця на які прийняли жінок. Вдалось збільшити асортимент та об'єми продукції. Було також здійснено продаж нової продукції клієнтам України та Європи, шляхом просування в мережі інтернет нових продуктів, маркетинг у пошукових системах, на профільних площадках закупівлі та збуту продукції деревообробної галузі, у соцмережах (спеціалізовані групи у Viber, LinkedIn, Facebook).

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ «ЛЕБЕДИНСЬКИЙ ДЕРЕВООБРОБНИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Вдосконалення заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю деревообробного підприємства

Вдосконалення управління інноваційною діяльністю на підприємстві є основним методом забезпечення його конкурентоздатності, а впровадження інновацій дасть змогу підприємству вийти з кризи, та досягнути фінансової стабільності. Впровадження інновацій повинно здійснюватись постійно, незалежно від зовнішніх обставин, та фінансового стану підприємства. В ході проведення аналізу господарської діяльності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» визначились резерви підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю. Можна виділити наступні способи, методи підвищення ефективності інноваційної діяльності:

1 Оптимізація управлінської діяльності. Управлінські інновації не потребують великих фінансових інвестицій, але забезпечують підвищення ефективності виробництва за рахунок оптимізації взаємодії працівників. Рекомендуємо впровадити систему планування та контролю всіх етапів інноваційної діяльності, а саме застосування календарних планів (Gantt-діаграм) для кожного проекту дозволить визначити терміни виконання завдань, відповідальних осіб, тощо. Необхідно створити підрозділ управління інноваціями, який буде координувати проекти, контролювати ефективність та виявляти проблемні ділянки та запобігати відхиленням від плану. Особливістю управлінських інновацій є відмова від традиційних методів управління та зміни відношення співробітників підприємства до впровадження інновації на підприємстві.

Для впровадження управлінських інновацій потрібно спланувати інноваційну стратегію, яка повинна відповідати бізнесстратегії підприємства, розробити інноваційні портфелі та спрямовувати напрямок інноваційної діяльності в одне русло з діловим менталітетом підприємства та постійно стимулювати творчість співробітників. Потрібно прагнути до генерації підприємством нових успішних ідей, потрібно корегувати системи винагород з метою управління інновацією і створювати правильну поведінку. Також потрібно на підприємстві ТОВ «ЛДК» застосовувати комплексну оцінку матеріальних та нематеріальних активів, таких як фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання; метод зниження дефектів «Шість сигм» що забезпечить покращення якості продукції на виробництві.

З метою успішного впровадження інноваційних проектів процес управління має вирішити наступні завдання: аналіз останніх світових досліджень науки та техніки; розробку основних напрямків, стратегій, цілей інноваційної діяльності та способи їх здійснення; планування організації інноваційного процесу; контролювання виконання інноваційного процесу та взаємодії всіх сторін діяльності; підготовка відповідних працівників для здійснення інновацій.

2 Рекомендації в частині технологічного вдосконалення. Поспілкувавшись з начальником цеху ТОВ «ЛДК» зрозумів що на підприємстві є необхідність у якісній фінішній обробці поверхні деревини. Ця робота виконується з допомогою ручних шліфувальних машин, що є занадто довго та неефективно. Впровадження в роботу нових технологій обробки, нових верстатів та обладнання дозволяє не лише підвищити якість продукції, а й покращити виробничі процеси наприклад продуктивність праці, раціональне використання ресурсів. Придбання автоматичного рельєфношліфувального верстата ШП-4-1000У стане першим кроком у цьому напрямі. Додатково до цього можна рекомендувати використання CAD/CAM систем для проектування та контролю обробки деревини, а також впровадження систем моніторингу

якості, які дозволять відслідковувати точність обробки та зменшити кількість браку.

3 Продуктові інновації: створення нових чи удосконалених продуктів; пошук, формування попиту для новостворених продуктів. Проаналізувавши останні тенденції ринку деревопереробної продукції можна зробити висновок, що попит на дерев'яні деталі стабільний, оскільки дерево використовується в будівництві, виробництві меблів, декорі та ремеслах. Особливо високий попит на деталі для виготовлення меблів, елементів інтер'єру (полиці, підвіконня, стільниці, сходинок, рамки, вішалки) ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» можна порекомендувати у області продуктових інновацій розширення асортименту виробів з деревини за допомогою нових технологій. Дерево у порівнянні з альтернативами з пластику має цілий ряд переваг. Дерево – це відновлювальний ресурс, який можливо безперебійно постачати. Дерев'яні вироби правильно оброблені та доглянуті мають більшу довговічність на відміну від пластику та металу. Також дерев'яні вироби додають тепла та створюють візуальну привабливість, та мають менший вплив на довкілля чим пластик.

4 Кадрово-освітній напрямок, мотиваційні інноваційні схеми: створення такого клімату на підприємстві, який би мотивував співробітників до інноваційного мислення та їхньої участі у генеруванні, та просуненні інноваційних ідей та ініціатив. Тобто потрібно впроваджувати корпоративну культуру відкритості до новацій (тренінги, семінари, комунікаційні заходи). Можна в цьому напрямку порекомендувати формувати системи підвищення кваліфікації персоналу у області цифрових технологій деревопереробки, управління якістю. Доцільно також з метою покращення ефективності впровадження інновації координувати весь колектив брати участь у цьому процесі. Співробітники особисто відповідають за впровадження інновації на підприємстві, тому від їхнього відношення залежить ефективність цього процесу в цьому напрямку можна активувати інноваційну діяльність через премії, конкурси, внутрішні гранти («Інновація року», «Раціоналізатор

місяця»). Для персоналу застосовують наступні важелі впливу: умови праці, матеріальне заохочення; можливість кар'єрного зростання; доступ до інформації – впровадження електронних платформ обміну ідеями (внутрішній портал інновацій), також доступ до мережі інтернет, сучасних тематичних журналів, участі у конференціях, та ефективно підвищення кваліфікації у навчальних закладах та обмін досвідом на інших підприємствах); стимулювання самовдосконалення; орієнтація на діалог керівників з підлеглими.

5 Інновації в області економії ресурсів. Сьогодні дуже актуальною проблемою в світі, в Україні і на підприємствах є здорожчання електроенергії. В умовах повномасштабної війни коли ворог завдає ударів по нашій енергетиці як ніколи актуальним є встановлення сонячних панелей. Сонячна енергія вважається однією з найперспективніших форм відновлюваних джерел енергії, перетворює сонячне випромінювання на безперебійне електричне живлення. Тому можна порекомендувати під час планування інноваційної діяльності в першу чергу перейти на відновлювану енергетику. Одним із рішень, яке в майбутньому скоротить витрати на енергоносії, підвищить енергонезалежність, та можливо отримати додатковий дохід є встановлення сонячних панелей. Підприємство споживає великий обсяг електроенергії, що відображається на собівартості продукції. Встановлення сонячних панелей також дасть змогу працювати в умовах відключень електроенергії та зменшить залежність від змін тарифів на електроенергію.

На сьогоднішній день підприємство зіштовхнулось з частими відключеннями електроенергії. Щоб не втратити якість продукції та не зупиняти виробничий процес підприємство вимушене було купити дуже дорогі генератори, та працювати з їх допомогою. Тобто в подальшому встановлення сонячних панелей ймовірно буде не з метою економії ресурсів, а нагальною необхідністю.

За допомогою сучасних технологій сонячні електростанції стали значно доступнішими та швидше окупні. Крім того бізнес, який використовує

відновлювальну енергетику значно покращує свій імідж серед клієнтів і партнерів. Такі компанії мають більше шансів на отримання міжнародних контрактів, грантів і партнерств. У багатьох країнах екологічність бізнесу є ключовим критерієм вибору партнера чи постачальника.

6 Важливим напрямом удосконалення управління інноваційною діяльністю є цифровізація фінансових процесів підприємства. В умовах цифрової трансформації економіки все більшого значення набуває використання сучасних фінансових інструментів, які базуються на блокчейн-технологіях. Для деревообробного підприємства це може бути актуально при взаємодії з міжнародними партнерами, здійсненні експортних операцій або залученні інвестицій у цифровій формі.

Використання криптовалют та електронних платіжних систем може забезпечити прозорість фінансових операцій, пришвидшити міжнародні розрахунки та спростити залучення інвестицій у розвиток інноваційних проєктів.

Для ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» це відкриває можливості інтеграції у глобальні ланцюги постачань, участі у міжнародних програмах сталого розвитку та формування цифрової фінансової репутації підприємства. В цьому напрямку можна рекомендувати: формування інноваційного бюджету для фінансування науково-технічних розробок та експериментів; розширення співпраці з інвестиційними фондами, банками та державними програмами підтримки інновацій; розробка партнерських програм із постачальниками обладнання (спільне фінансування модернізації); використання податкових пільг та грантових програм ЄС (наприклад, Horizon Europe) для залучення коштів.

З метою диверсифікації джерел фінансування інноваційних проєктів доцільно розглядати можливості краудфандингових платформ та фінтех-рішень, які використовують криптотехнології. Це дозволяє підприємству залучати кошти на розробку нових продуктів або модернізацію обладнання без традиційних банківських обмежень. На наш погляд, застосування новітніх

інноваційних фінансових інструментів стане одним з основних джерел фінансування бізнесу.

Кожне підприємство має свій інноваційний потенціал. З управління потенціалом починається управління інноваційною діяльністю. На цьому етапі спочатку проходить первинне планування та закупівля ресурсів, які будуть необхідні для інноваційної діяльності. Потім проходить покращення показників інноваційного потенціалу підприємства, і сам процес запровадження інновації.

Управління інноваційним потенціалом має відповідати наступним вимогам: управляти кожним елементом системи як однією цілісною системою; діяльність у системі повинна покращувати, примножувати результат; складові інноваційного потенціалу можуть бути елементами інших потенціалів; структура потенціалу складається із складових, які мають свій зміст та одночасно цілісність; на формування інноваційного потенціалу впливає нестабільність та динамічність зовнішнього середовища; повинен своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; інноваційний потенціал є довготерміновим, тобто є неможливим врахувати всі впливи на нього в короткі проміжки часу; впливи на інноваційний потенціал мають практичне застосування.

Мета управління інноваційним потенціалом полягає у забезпеченні максимально ефективного його використання та досягнення стратегічної цілі функціонування підприємства. Управління інноваційним потенціалом повинне виконувати наступні функції: спроможність передбачити подальші шляхи підвищення інноваційного потенціалу; розробка шляхів, напрямків, завдань управління інноваційним потенціалом; організація, налагодження, впорядковування процесу управління; постійна перевірка та контролювання поточного стану інноваційного потенціалу підприємства.

Особливості планування проєктів у воєнний час обумовлені тим, що невизначеність значно вища, ситуація змінюється швидко, необхідні гнучкість і швидкі рішення, тому має бути зосередженість на поступовому вдосконаленні продукту через ітерації. Пріоритети в інвестуванні, як правило, зосереджуються

на виживанні, на відміну від довгострокового планування мирного часу, на забезпеченні базових потреб і швидкому реагуванні на зміни.

Особливої уваги потребує психологічний стан команди. Стрес, воєнний стан і невизначеність впливають на мотивацію та продуктивність. Технології, процеси й ресурси важливі, але саме люди є серцем будь-якого проєкту. Сильна, згуртована команда, яка володіє необхідними знаннями, мотивацією та бажанням працювати разом, – це найважливіший елемент успіху. Умови можуть змінюватися, але цінність соціального капіталу залишається незмінною. Навіть у межах однієї команди можуть бути люди з різними цінностями, і це може створити певні ризики виконання проєкту. Наприклад, якщо частина команди цінує швидкість виконання завдань, а інша орієнтується на досконалість результату, це може призвести до конфліктів у прийнятті рішень і порушення темпу роботи. Різні пріоритети, як-от фокус на індивідуальній відповідальності проти колективної взаємодії, також можуть спричинити непорозуміння під час планування ітерацій або ретроспектив. Люди з різними цінностями можуть сприймати гнучкі принципи по-різному, наприклад, хтось може розглядати регулярний зворотний зв'язок як критику, а хтось – як можливість покращення. Відсутність узгодженого бачення може уповільнити прийняття рішень або спричинити саботаж з боку окремих учасників, які не поділяють колективних цілей.

Принципи – це ті правила, на яких має ґрунтуватися ефективне управління інноваціями на ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». Ефективне вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» має спиратися на низку базових принципів, що забезпечують цілісність, гнучкість і результативність управлінських рішень (таблиця 3.1). Реалізація цих принципів у практичній діяльності підприємства сприятиме формуванню стабільної інноваційної політики, раціональному використанню ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності продукції. Дотримання зазначених принципів забезпечить комплексний підхід до вдосконалення управління інноваційною

діяльністю ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». Це дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, активізувати інноваційну активність персоналу та забезпечити стаке зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку деревообробної продукції.

Таблиця 3.1 – Принципи вдосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Принцип	Зміст і практичне застосування для підприємства
Системності	Управління інноваційною діяльністю має розглядатися як єдина система, що поєднує технологічні, кадрові, фінансові та організаційні складові. Це дозволить координувати всі етапи – від розроблення інновацій до їх впровадження у виробництво.
Перспективності	У процесі ухвалення управлінських рішень необхідно враховувати стратегічні напрями розвитку підприємства, тенденції на ринку деревини та інноваційні можливості для виходу на нові ринки.
Прогресивності	Передбачає впровадження сучасних технологій деревообробки, цифрових інструментів управління та використання передового досвіду інноваційного менеджменту.
Оптимального співвідношення ресурсів і цілей	Спрямований на досягнення максимальної ефективності управлінських рішень за наявних матеріальних, фінансових та людських ресурсів.
Раціонального використання ресурсів	Підприємство має забезпечити ефективний розподіл ресурсів між інноваційними проєктами, уникаючи дублювання функцій і нераціональних витрат.
Взаємозамінності ресурсів	У разі обмеженості певних видів ресурсів (наприклад, фінансових) необхідно використовувати альтернативні можливості – партнерство, лізинг, гранти, цифрові інструменти тощо.
Цільового використання інноваційного потенціалу	Інноваційна діяльність має бути спрямована на досягнення конкретних стратегічних цілей: підвищення ефективності виробництва, якості продукції, екологічності процесів.
Адаптивності	Система управління має бути здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (ринкові коливання, зміни попиту, технологічні тренди) та внутрішні трансформації підприємства.
Динамічності	Передбачає постійний розвиток і оновлення управлінських механізмів, що відповідають сучасним викликам галузі.
Здатності до розвитку	Основна мета вдосконалення управління полягає у створенні умов для постійного підвищення інноваційного потенціалу підприємства, розвитку персоналу та технологічного базису.

Джерело: власна розробка

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зазначити, що підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» передбачає формування цілісної

системи інноваційного розвитку, у якій поєднуються організаційні, технологічні, фінансові та кадрові механізми. Запропоновані напрями вдосконалення спрямовані на створення сучасної моделі управління, здатної забезпечити стабільність виробництва, підвищення якості продукції та розширення ринкових можливостей підприємства.

Ключовим чинником успіху є запровадження інноваційних підходів до управління процесами, зокрема цифрових технологій планування, контролю й аналітики, що дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Удосконалення технологічного забезпечення, впровадження ресурсозберігаючих рішень і розвиток енергетичної автономії створюють умови для зменшення виробничих витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Акцент на професійному розвитку персоналу, стимулюванні творчості та формуванні корпоративної культури інновацій сприятиме підвищенню мотивації працівників і забезпечить сталість інноваційних процесів у довгостроковій перспективі. Отже, системне вдосконалення управління інноваційною діяльністю є стратегічним напрямом розвитку підприємства, що дає можливість підвищити його ефективність, інвестиційну привабливість і адаптивність до сучасних викликів ринку.

3.2 Інвестиційні заходи щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Ознайомившись з підприємством ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» та проаналізувавши основні показники його діяльності можна порекомендувати наступні заходи щодо інвестиційної діяльності: чітко планувати свою інноваційну діяльність; розробити систему мотивації та стимулювання, яка буде сприяти створенню та впровадженню інновацій співробітниками; забезпечувати кращу кваліфікацію та мотивацію персоналу для участі в інноваційних процесах; сприяти міжнародному науково-

технічному співробітництву з метою обміну знаннями та технологіями; регулярно оцінювати інноваційний потенціал підприємства з метою виявлення та розвитку можливостей для інновацій; оцінювати ефективність інноваційних проєктів співставленням витрат на їх впровадження з отриманим результатом; визначення можливих варіантів дій в процесі впровадження інновацій з метою управління ризиками, які є специфікою інноваційного розвитку.

Одним із напрямків підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» можна порекомендувати керівництву періодично проходити навчання з метою підвищення власної кваліфікації, вивчення нових технологій переробки та обробки деревини, постійно вдосконалювати свої навички. Регулярно приймати участь у різних виставках з метою моніторингу та дослідження нових технологій виробництва, влаштовувати зустрічі з постачальниками деревообробного обладнання з метою пошуку шляхів модернізації власного та нового виробництва та впровадження передових технологій деревообробної промисловості.

Для того щоб висловити свої пропозиції стосовно покращення інноваційної діяльності було проведено невелике маркетингове дослідження та дійшли висновку, що серед потенційних клієнтів на місцевому рівні можуть бути:

- виробники меблів (середній сегмент), бо ці компанії володіють стабільною купівельною спроможністю для регулярних оптових поставок якісних обрізних та необрізних пиломатеріалів, а також послуг сушіння, розпилювання та шліфування дерев'яних виробів, необхідних для їхнього виробничого циклу;

- столярні та теслярські майстерні мають середню та регулярну купівельну спроможність, замовляючи пиломатеріали та послуги сушіння, розпилювання, а також шліфування дерев'яних виробів під конкретні проєкти та обсяги;

- місцеві фермерські господарства та приватні особи (регіон Лебедина), бо їхня купівельна спроможність є меншою за обсягом однієї транзакції, але вони забезпечують стабільний потік замовлень на послуги (сушіння, розпилювання, шліфування) та невеликі обсяги пиломатеріалів для особистих потреб.

Таким чином, ТОВ «ЛДК» є можливість орієнтуватися на клієнтів зі стабільним попитом та фінансовими можливостями для середніх та великих закупівель, доповнюючи це місцевими потребами. Тобто є можливість пропонувати розширений спектр послуг, включно зі шліфуванням. Переважна більшість потенційних клієнтів ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» зіштовхуються з наступними проблемами: необхідність у якісній фінішній підготовці поверхні та високі трудовитрати на ручне шліфування; висока вартість власного обладнання та відсутність кваліфікованого персоналу для обробки деревини; пошук надійного та комплексного постачальника.

Тобто ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» може заповнити цю нішу у вигляді:

- надання послуг шліфування дерев'яних виробів, що забезпечує ідеально гладку поверхню, готову до подальшої обробки (фарбування, лакування) і скорочує час та витрати клієнта на підготовчі роботи;
- можливість аутсорсингу складних та ресурсоємних процесів (сушіння, розпилювання, шліфування), дозволяючи клієнтам заощадити на інвестиціях в обладнання, його обслуговуванні та оплаті праці вузькоспеціалізованих фахівців;
- ТОВ «ЛДК» виступає як єдиний постачальник як пиломатеріалів, так і ключових послуг з їх обробки, спрощуючи логістику та взаємодію для клієнтів.

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», та поспілкувавшись з начальником цеху зрозумів що на підприємстві є необхідність у якісній фінішній обробці поверхні деревини. Ця робота виконується з допомогою ручних шліфувальних машин. Тому можна

порекомендувати підприємству проінвестувати інноваційне рішення придбання верстата ШП-4-1000У. За допомогою цього верстата можна шліфувати деталі та вироби з деревини та заготовки для виготовлення меблів складної форми з різними виїмками та візерунками. Складається з чотирьох вузлів.

Перший та другий вузол обладнано циліндричними барабанами з поздовжніми канавками для кріплення шліфувальних щіток. Щітки обертаються в напрямку руху заготовки по зустрічній. Вони шліфують профільні канавки поздовжнього напрямку. Обидва вузли можуть здійснювати зворотно-поступальні переміщення перпендикулярно руху заготовки.

Третій вузол також обладнано двома рядами циліндричних барабанів з шліфувальними щітками. Кожен циліндричний елемент обертається в протилежну сторону від сусіднього. Цей вузол обладнаний осциляцією, та здійснює зворотно-поступальні рухи перпендикулярно руху заготовки, це забезпечує якісне шліфування профільних канавок близьких до поперечного напрямку.

Четвертий вузол забезпечує якісне шліфування криволінійних профільних канавок. Таке рельєфне шліфування неможливо виконати використовуючи ручні шліфувальні машинки. Ручними шліфувальними машинами можна відшліфувати рівну поверхню, це трудомісткий процес, який обмежений фізичними можливостями працівника. З використанням верстата шліфування відбувається значно швидше, час витрачений на цю роботу буде від 5 до 20 разів меншим залежно від матеріалу та вимог до якості поверхні. Також верстат підтримує рівномірний тиск на всю поверхню, що забезпечує рівномірність шліфування. Значно більша площа контакту з заготовкою. Для асортименту виробів з деревини, які виготовляються на підприємстві ТОВ «ЛДК» доцільно щоб верстат міг відшліфувати поверхню шириною 1 метр (найбільша ширина дверей). Верстат має автоматичну подачу заготовки, а це вирішить проблему в необхідності ручної праці, та дасть можливість на цю роботу влаштувати жінок.

Купівля обладнання вартістю 708019,50 грн., а саме автоматичного рельєфношліфувального верстата ШП-4-1000У значно покращить можливості підприємства з надання послуг, дозволяючи пропонувати високоякісне рельєфне шліфування, пришвидшуючи виконання замовлень та знижуючи собівартість. Це відкриє нові джерела доходу, підвищить якість послуг та зробить підприємство більш конкурентоспроможним на ринку.

Підвищення якості та ефективності шліфування забезпечить високоточну, рівномірну обробку складних профілів, значно прискорить процес та підвищить продуктивність послуги шліфування для існуючих клієнтів, а це: дозволить виконувати складніші замовлення та надавати більш якісні послуги, зміцнюючи репутацію підприємства; дасть можливість виходу на нові ринкові сегменти: обслуговувати виробників елітних меблів, дизайнерів та інших клієнтів, що потребують високоточної та складної профільної обробки; з'явиться диверсифікація продукції: започаткування виробництва та продажу готових або напівфабрикатних відшліфованих профільних елементів з доданою вартістю; відбудеться зміцнення конкурентних переваг через наявність спеціалізованого обладнання виділить підприємство на ринку та дозволить залучати унікальні замовлення; здійсниться зниження залежності від ручної праці: автоматизація зменшить потребу у висококваліфікованій ручній праці для шліфування складних форм. Таким чином, ШП-4-1000У є стратегічною інвестицією для зростання, диверсифікації та посилення позицій на ринку деревообробки.

Також можна порекомендувати більш інтенсивно просувати вироблену продукцію на різних інтернет майданчиках. Комплекс маркетингових заходів необхідно спрямувати на переконання можливих споживачів в перевагах цього товару серед інших аналогів. Тобто наприклад в тому що вироби з деревини є екологічнішими та безпечними для здоров'я в порівнянні з металопластиком. Попередньо можна рекомендувати проведення пробного маркетингу, шляхом здійснення пробних продаж, участі у виставці чи ярмарці. Також доцільно проінформувати про свій новий товар, та його переваги чи послугу потенційних покупців шляхом публікацій в спеціалізованих виданнях, розіслати рекламні

каталоги, тощо. В подальшому б рекомендували відкрити меблевий магазин-студію для демонстрації виробів з деревини, та з можливими варіантами дизайну кімнат з використанням підвіконь, стільниць дверей, сходинок тощо. Вважаю що після наглядної демонстрації продукції збільшиться кількість потенційних клієнтів. Так як продукція високовартісна то середньостатистичний покупець це людина зрілого віку, які цінує якість та екологічність та довіряє більше візуальному огляду чим віртуальному (на інтернет-майданчику). Надання високоякісних послуг та продукції, що стимулюватиме позитивні відгуки та рекомендації від задоволених клієнтів (принцип «сарафанного радіо»), є найефективнішим методом для мікробізнесу. Активний пошук та встановлення контактів з цільовими клієнтами – виробниками меблів, столярними майстернями, будівельними компаніями, B2B співпраця. Пропонування індивідуальних рішень, гнучких умов співпраці та конкурентних цін.

Наголосимо, що придбання спеціалізованого верстата має низку очевидних переваг для виробничого процесу та ефективності підприємства. Однак для більш комплексної оцінки його впливу на діяльність ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить системно розглянути сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з впровадженням цієї інновації (таблиця В.1). Проведений SWOT-аналіз інноваційного проєкту з придбання шліфувального верстата дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства та зовнішні фактори, що впливають на впровадження інновації. Аналіз свідчить, що проєкт має суттєві сильні сторони, пов'язані насамперед із технологічними перевагами обладнання: істотним підвищенням продуктивності, покращенням якості обробки та зменшенням частки браку. Впровадження верстата також сприяє розширенню виробничих можливостей підприємства та забезпечує додаткову гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень, що є важливою конкурентною перевагою на ринку деревообробки. До слабких сторін віднесено необхідність значних інвестицій та додаткових витрат, пов'язаних із навчанням персоналу,

технічним обслуговуванням і забезпеченням безперебійної роботи обладнання. Однак ці фактори мають тимчасовий характер і можуть бути мінімізовані через ефективну організацію виробничих процесів та підготовку персоналу.

Водночас зовнішнє середовище створює для підприємства низку можливостей, серед яких – розширення ринку збуту, залучення нових партнерів, диверсифікація продукції та нарощення обсягів реалізації. Запровадження сучасного шліфувального обладнання здатне зміцнити позиції підприємства на регіональному ринку, підвищити його імідж як інноваційного й технологічно орієнтованого виробника. Разом із тим існують і загрози, що можуть ускладнити реалізацію проєкту. Частина з них має зовнішній, макроекономічний або воєнний характер: нестабільність логістики, коливання цін на ресурсну базу, посилення конкуренції та загрози безпеці у регіоні. Ці чинники не залежать від підприємства, проте їх вплив може бути зменшений через диверсифікацію постачальників, створення страхових запасів та впровадження гнучких управлінських рішень.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що потенційні переваги від впровадження верстата суттєво перевищують можливі ризики, а технологічний ефект у поєднанні з економічною доцільністю робить проєкт важливою складовою підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». Отримані результати підтверджують доцільність реалізації інновації та обґрунтовують її стратегічну значущість для підприємства.

Хоча результати SWOT-аналізу демонструють значні переваги та стратегічну доцільність впровадження верстата, слід враховувати, що будь-які інновації завжди супроводжуються певним рівнем ризику. Особливо актуально це для підприємств, що працюють в умовах нестабільності та непередбачуваних зовнішніх факторів. Саме тому для забезпечення успішної реалізації інноваційного розвитку ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» необхідно здійснювати системне управління ризиками. Це передбачає аналіз та оцінку можливих загроз, визначення потенційних втрат і

джерел їх покриття, а також розробку заходів зі зниження ризикованості та запобігання збиткам. У зв'язку з цим доцільно запропонувати підприємству стратегію управління ризиками у вигляді таблиці 3.2, що дозволить визначати шляхи мінімізації інноваційних ризиків і уникнення великих втрат ресурсів. Специфікою інноваційного розвитку підприємства являється висока ймовірність ризику. Ризик це непередбачувана небажана подія, яка призвела до втрати ресурсів. Це обумовлено тим що неможливо передбачити всі можливі наслідки які виникають під час впровадження інновації. Надзвичайно актуальною ця проблема відчувається в умовах ймовірності приближення зони бойових дій до м. Лебедин Сумської області.

Таблиця 3.2 – Методи зниження ризиків інноваційної діяльності

Засоби зниження ризиків	Сутність та вплив на ризики
Розподіл ризику між учасниками	Диверсифікація видів діяльності, продажів, інвестиційних позик
Резервування	Відмова від ризикованих проектів, від ненадійних партнерів, пошук гарантів
Страховання	Мінімізувати майнові, політичні, кредитні, промислові ризики, пам'ятати про неможливість застрахуватися від недобропорядних партнерів, забезпечення варіантів релокації підприємства в більш безпечні регіони
Диверсифікація інновацій	Розподіл капіталовкладень між різними інноваційними проектами, не пов'язаними між собою
Хеджування	Формування та пропозиція зустрічних виробничих, науково-технічних комерційних пропозицій та зобов'язань
Підвищення якості управління ризиками	Підвищення компетентності управлінського персоналу, методів та розробок планування та прогнозування інноваційної діяльності; ефективного маркетингу, аналізу та експертизи інноваційного проекту, вибору найкращих партнерів для інноваційного проекту, формування запасів та резервів фінансових та матеріальних ресурсів, контроль термінів реалізації проекту, підбору кваліфікованого персоналу проектної команди
Організація захисту комерційної таємниці	Захист технічної, фінансової, та комерційної інформації

Джерело: власна розробка

Для реалізації спланованого інноваційного розвитку підприємства з'являється потреба в управлінні ризиками. Технологія управління ризиком починається з аналізу, оцінки можливих ризиків, визначення можливих втрат та джерел покриття збитків, пошуку способів зменшення ризикованості, та

уникнення збитків. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне запропонувати підприємству ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» стратегію управління ризиками у вигляді таблиці 3.3. Маємо сподівання, що дана стратегія дасть змогу підприємству визначати шляхи зниження інноваційних ризиків та уникнути в інноваційній діяльності великих втрат ресурсів.

Таблиця 3.3 – Проектні розрахунки впровадження інновації з придбання верстата для ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», грн.

Статті	2026 р.	2027 р.	2028 р.	Всього
Всього надходжень, в т. ч.:	4108020	4000000	4800000	12908020
розмір інвестицій	708020	н/д	н/д	708020
надходження від реалізації товарів/послуг	3400000	4000000	4800000	12200000
Всього витрат, що пов'язані з реалізацією проекту, в т. ч.:	3660020	3495300	4133920	11289240
Витрати, пов'язані з реалізацією продукції/надання послуг	2870420	2614800	3143200	8628420
Придбання сировини (лісоматеріалів) для подальшої обробки	1700000	2000000	2400000	6100000
Витрати на оренду	120000	160000	180000	460000
Інші витрати, загальногосподарські	100000	140000	180000	420000
Комунальні послуги (електроенергія)	60000	80000	100000	240000
Маркетинг та реклама	18000	28000	34000	80000
Охорона	4000	6000	8000	18000
Купівля обладнання	708020	0	0	708020
Транспорт і доставка	160400	200800	241200	602400
Витрати на оплату праці	480000	525000	576000	1581000
Сплата податків і зборів	309600	355500	414720	1079820

Джерело: власна розробка

Слід наголосити, що впровадження інновацій в умовах військового стану та й ще в прикордонній Сумській області є надзвичайно ризиковим кроком. В той же час без інновацій та ризиків, які завжди супроводжують одне одного не можливо досягти успіху та процвітання бізнесу. Тільки людина з великими амбіціями, оптимізмом, вірою та працездатністю може досягти успіху в наш складний період.

Розглянемо ефективність впровадження цієї інновації на прикладі купівлі та введенні в експлуатацію верстата шліфувального за допомогою таблиці 3.3. З даних таблиці 3.3 можна спостерігати поступове зростання надходжень на

692,0 тис грн. у 2028 р. порівняно з 2026 р. За задумом для впровадження шліфувального верстата потрібно влаштувати двох чоловік верстатників та на заміну навчити роботі на ньому двох людей з числа вже працюючих робітників.

З міркувань соціальної ефективності дана інновація вже ефективна тому що дасть змогу створити нові робочі місця, та працевлаштувати двох жінок які зможуть працювати після двотижневого стажування на даному верстаті. На сьогоднішній день процес рельєфного шліфування занадто складний та трудомісткий, а головне непосильний для жінки. Для розрахунку витрат на оплату праці взято оклад 20000,00 грн. з поступовим підвищенням до 24000,00 грн. Така заробітна плата є вищою за середню в м. Лебедин, та має значно мотивувати місцевих мешканців, які в пошуку роботи та мають відповідні здібності. Проаналізувавши обсяги надходжень і витрат, пов'язаних із реалізацією інноваційного проєкту, доцільно перейти до оцінки його економічної результативності. З цією метою розраховано показники чистого доходу та рентабельності, результати яких представлено у таблиці 3.4. Вони дозволяють оцінити терміни окупності інвестицій та визначити перспективи подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 3.4 – Аналіз проєкту впровадження інновації з придбання верстата для ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Показники	2026 р.	2027 р.	2028 р.	Всього
Всього надходжень, грн.	4108020	4000000	4800000	12908020
Всього витрат, що пов'язані з реалізацією проєкту, грн.	3660020	3495300	4133920	11289240
Чистий дохід, грн.	448000	504700	666080	1618780
Рентабельність, %	12	14	16	14

Джерело: власна розробка

Як бачимо з даних таблиці 3.4 проєкт окупиться в перший рік після впровадження інновації. Також очікується поступове підвищення рентабельності продукції з 12% до 16%. На сьогоднішній день підприємство має стабільний попит на свою продукцію. Можна зробити висновок, що даний верстат доцільно придбати так як є необхідність в обробці великої кількості

деталей. Спеціалізований верстат, адаптований для операції рельєфного шліфування (шліфовка канавок, виїмок, нерівностей) значно скоротить час обробки деталей (очікується в 10 раз швидше). Також він дозволить більш рівномірно, точно відшліфувати поверхню з меншим припуском на обробку, та знизить подальші витрати на доводку чи полірування. Також верстат буде виконувати операції одним проходом, що зменшить час на заточування, виправлення деталей, що в свою чергу знизить витрати на матеріал, на оплату праці. Вища якість, більша швидкість робитиме послуги підприємства більш привабливішими для клієнтів.

За результатами проведених розрахунків інноваційний проєкт із придбання шліфувального верстата для ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» демонструє високу економічну ефективність. Чистий дохід уже в перший рік становить 448 тис. грн., а загальна сума прибутку за три роки – 1,62 млн. грн. Інвестиційні витрати в розмірі 708,02 тис. грн. повністю покриваються протягом приблизно 1,5 року, що є дуже сприятливим показником для промислових інноваційних проєктів. Таким чином, проєкт є економічно доцільним, швидко окупним та стратегічно важливим для розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Разом з тим модернізація устаткування – лише один із напрямів формування інноваційної стійкості підприємства. Сучасне виробництво надзвичайно залежить від безперервного електропостачання. Критично необхідним в світлі останніх подій є забезпечення підприємства резервним джерелом електроживлення. Відключення світла навіть на декілька годин призводить до простоїв, втрати матеріалів та зниження продуктивності праці. Для підвищення стійкості підприємства до подібних ризиків доцільно розробити проєкт встановлення гібридної сонячної станції. На основі моніторингу середніх цін на таке обладнання наведемо розрахунок окупності сонячної електростанції за допомогою таблиці В.2. Як можна побачити з таблиці В.2 термін окупності даного обладнання 4 роки, але ще не взято до уваги часті відключення електроенергії, які завдають величезної шкоди

виробництву та негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Довгострокова перспектива передбачає зростання ефекту за рахунок накопичення економії від уникнення простоїв. Для підприємства це стратегічний крок у підвищенні стабільності виробництва, надійності постачання замовникам, покращення ділової репутації.

Комбіноване використання інноваційного обладнання та резервних енергетичних технологій формує синергетичний ефект, що підсилює загальну результативність інноваційної політики підприємства. Перший проєкт забезпечує зростання продуктивності та якості продукції, тоді як другий – гарантує стабільність та безперервність виробничих процесів. У сукупності ці інвестиційні рішення створюють міцну основу для довгострокового розвитку, підвищення конкурентних позицій та посилення ділової репутації ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат».

Таким чином, впровадження двох взаємодоповнюючих інноваційних проєктів дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на зовнішні ризики, а й формувати стійку траєкторію зростання, де модернізація виробництва поєднується з підвищенням енергетичної автономності. Завершуючи аналіз, можна стверджувати, що реалізація зазначених інвестиційних заходів підсилює стратегічний потенціал підприємства та створює якісно новий рівень ефективності управління інноваційною діяльністю.

3.3 Підвищення ефективності інноваційної діяльності шляхом стимулювання ініціативності персоналу підприємства

Одним із дієвих шляхів підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» є активізація внутрішнього потенціалу працівників шляхом створення системи матеріального та нематеріального стимулювання інноваційних пропозицій. Оскільки значна частина удосконалень технологічних операцій виникає саме на рівні

виробничих підрозділів, працівники, які щодня працюють зі станками, обладнанням та технологічними картами, першими помічають можливості для економії ресурсів або скорочення втрат. Запровадження програми «Ініціюй інновацію» передбачає преміювання авторів дієвих пропозицій та офіційний механізм їх розгляду. Це не лише мотивує персонал, а й дозволяє підприємству отримати вагомий економічний ефект від удосконалення виробничих процесів.

Прикладом результативності такої програми є пропозиція працівників цеху щодо встановлення нового шаблону-обмежувача для точнішого розкрою деревини, що дає змогу зменшити обсяг виробничих відходів з 9% до 7%. За умови щорічної переробки 4200 м³ деревини та середньої вартості сировини 7000 грн. за 1 м³ підприємство до впровадження нововведення втрачало 378 м³ деревини (2646000 грн.) у вигляді відходів. Після встановлення нового пристрою обсяг відходів скорочується до 294 м³, що у грошовому вимірі становить 2058000 грн. Таким чином, річний економічний ефект від інновації дорівнює 588000 грн. Витрати на виготовлення та монтаж шаблону-обмежувача становлять 30000 грн., тому чиста економія для підприємства у перший рік впровадження дорівнює 558000 грн. Якщо підприємство встановлює винагороду працівникам у розмірі 5% від отриманого економічного ефекту, сума премії становитиме 27900 грн., що є невеликою часткою від загального ефекту і водночас вагомим стимулом для персоналу.

Результати впровадження продемонстрували, що заохочення ініціативності працівників не лише сприяє економії ресурсів, але й формує проактивну та інноваційно орієнтовану корпоративну культуру. Працівники починають пропонувати більше технологічних удосконалень, відповідальніше ставляться до процесів, зменшується рівень браку та простоїв. Таким чином, створення системи мотивації інноваційної активності стає важливим чинником стратегічного розвитку ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», забезпечуючи одночасно як економічний, так і організаційний ефект (таблиця 3.5). Запропонована система преміювання працівників за інноваційні пропозиції покликана активізувати їхню особисту зацікавленість у вдосконаленні

виробничих процесів та підвищенні ефективності діяльності підприємства. Таблиця відображає диференційований підхід до оцінювання інноваційних ініціатив, коли розмір винагороди прямо залежить від масштабу отриманого економічного ефекту. Такий підхід дозволяє справедливо стимулювати не лише великі технологічні удосконалення, але й дрібні раціоналізаторські пропозиції, які поступово формують культуру інноваційності на підприємстві.

Таблиця 3.5 – Система преміювання працівників за інноваційні пропозиції в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Рівень інноваційної пропозиції	Характеристика внеску працівника	Економічний ефект для підприємства, грн/рік	Розмір премії працівника, % від ефекту	Сума премії, грн.
Високий	Запропоноване удосконалення суттєво скорочує витрати, зменшує відходи або підвищує продуктивність	300000 – 500000	5 %	15000 – 25000
Середній	Пропозиція оптимізує частину виробничих операцій або знижує витрати на невелику ділянку	100000 – 300000	4 %	4000 – 12000
Достатній	Невеликі локальні покращення, що позитивно впливають на якість або швидкість роботи	30000 – 100000	3 %	900 – 3000
Низький	Ініціатива покращує організацію роботи або зменшує простой, але має невеликий економічний ефект	до 30000	2 %	до 600
Командна пропозиція	Інновація, розроблена групою працівників (3–7 осіб)	150000 – 400000	5 % (ділиться пропорційно внеску)	2000 – 20000 на особу

Джерело: власна розробка

Особливістю цієї системи є те, що вона враховує як індивідуальні, так і командні внески, що сприяє розвитку командної роботи та формуванню внутрішнього середовища співпраці. Премії встановлені у відсотковому співвідношенні до економії або приросту доходів, що стимулює працівників пропонувати реальні та практично значущі ідеї. Окремим плюсом є наявність прозорих критеріїв оцінки: чим вищий економічний ефект – тим вищий рівень преміювання. Це забезпечує відкритість і зрозумілість механізму винагороди та

позитивно впливає на мотиваційний клімат. Уведення такої системи очікувано підвищить ініціативність працівників, забезпечить приріст внутрішніх інновацій, сприятиме оптимізації витрат і зростанню продуктивності. У довгостроковій перспективі це сформує активну інноваційну культуру та зміцнить конкурентні позиції ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат».

Підвищення ефективності інноваційної діяльності в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» значною мірою залежить від того, наскільки активно персонал долучається до генерування нових ідей, удосконалення технологічних процесів та пошуку шляхів економії ресурсів. Саме тому ключовим напрямом розвитку підприємства може стати впровадження системи стимулювання ініціативності працівників, яка не лише мотивуватиме персонал до пропонування нововведень, а й забезпечить підприємству постійний приплив раціоналізаторських пропозицій, здатних суттєво підвищити ефективність виробництва.

Доцільно запропонувати підприємству запровадити комплекс заходів, спрямованих на формування інноваційно-орієнтованої корпоративної культури. Передусім варто започаткувати систему матеріального заохочення працівників за конкретні інноваційні ініціативи, що дають вимірюваний економічний ефект. Наприклад, пропозиції, які дозволяють знизити витрати, підвищити продуктивність верстатів або скоротити кількість браку, можуть преміюватися у розмірі частки від фактичної економії коштів за формулою «10–20 % від підтвердженої економії». Такий підхід дає змогу персоналу відчувати власну причетність до фінансових результатів підприємства, а для роботодавця стає вигідним, адже кожна інновація приносить відчутно більший економічний ефект, ніж витрати на премію.

Разом із тим, ефективним механізмом стимулювання може стати створення прозорої системи подання, оцінювання та впровадження раціоналізаторських пропозицій. Для цього доцільно організувати внутрішній «банк інноваційних ідей», де працівники зможуть фіксувати свої ініціативи, а спеціальна комісія здійснюватиме їх попередній техніко-економічний аналіз.

Такий підхід мінімізує ризики суб'єктивності, забезпечує доступність інноваційного процесу для всіх працівників та створює атмосферу відкритості й довіри.

Не менш важливим є впровадження нематеріальних форм мотивації. Сюди можна віднести публічне визнання працівників, запровадження відзнак «Інноватор місяця» чи «Найкраща ідея року», а також створення можливостей для професійного зростання. Навіть такі прості заходи, як розміщення інформації про автора впровадженої інновації на дошці пошани, значно підвищують рівень задоволеності роботою та стимулюють персонал до подальших удосконалень.

Слід наголосити, що для оцінювання інноваційних ініціатив та визначення переможців у номінаціях «Інноватор місяця» та «Найкраща ідея року» пропонується сформувати комісію з інноваційного розвитку підприємства. До складу комісії входять представники керівництва підприємства (директор, головний інженер, керівник виробничого підрозділу), а також досвідчені працівники різних відділів, які безпосередньо залучені до технологічних процесів. Така структура дозволяє поєднати стратегічний погляд керівництва з практичним досвідом виробничого персоналу.

Комісія щомісяця проводить оцінку поданих інноваційних ідей за такими критеріями: економічна ефективність – потенційна економія коштів або збільшення доходу; технологічна доцільність – реалістичність впровадження та відповідність виробничим процесам; інноваційність та креативність – новизна рішення порівняно з існуючими методами; соціальний ефект – вплив на робоче середовище, мотивацію колег та безпеку праці. На підставі оцінки за кожним критерієм комісія визначає переможця «Інноватор місяця». Для визначення «Найкращої ідеї року» комісія підсумовує результати місячних оцінок та аналізує довгостроковий економічний ефект впроваджених ініціатив.

Таке рішення забезпечує об'єктивність і прозорість конкурсу, стимулює працівників постійно генерувати інновації та підвищує корпоративну культуру підприємства. Водночас комісія стає важливим інструментом для

систематичного впровадження найкращих ідей у виробничі процеси, що безпосередньо підвищує ефективність інноваційної діяльності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат».

Окремої уваги заслуговує організація систематичних внутрішніх тренінгів і навчань, спрямованих на розширення компетентностей працівників. Підвищення кваліфікації робітників і майстрів як у технічному напрямі (робота з новими верстатами, сучасними матеріалами), так і в напрямі управління якістю чи оптимізації виробничих процесів, сприяє формуванню здатності до генерування нових ідей. На практиці такі навчання можуть забезпечити зменшення кількості технологічних помилок та підвищення продуктивності праці щонайменше на 5–7 %, що безпосередньо вплине на показники інноваційної діяльності й фінансовий результат підприємства.

Важливим аспектом є також впровадження гнучкої системи комунікацій між керівництвом і працівниками. Наявність відкритих каналів зворотного зв'язку (скриньки пропозицій, регулярні зустрічі з керівництвом, онлайн-платформа для подання ідей) дозволить працівникам відчувати, що їх думка є важливою, а пропозиції – реально впливають на розвиток підприємства. Це підвищує залученість і сприяє формуванню колективної відповідальності за результати інноваційної діяльності.

Запровадження зазначених заходів створить для ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» можливість значно посилити інноваційну активність персоналу та забезпечити зростання ефективності роботи підприємства не лише за рахунок впровадження нової техніки, але й завдяки реалізації внутрішнього потенціалу працівників. Стимулювання ініціативності персоналу є одним із найбільш малозатратних і водночас результативних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже дозволяє отримувати постійні інноваційні покращення без суттєвих додаткових капіталовкладень. Такий підхід забезпечує зростання продуктивності, підвищення якості продукції, оптимізацію витрат і формує стійку інноваційну культуру, що є необхідною умовою розвитку підприємства в сучасних економічних умовах.

ВИСНОВКИ

Інноваційна діяльність для більшості підприємств є критично важливою для підтримки конкурентоспроможності та розвитку в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Саме тому в кваліфікаційній роботі нами було сформульоване авторське бачення основних ключових дефініцій «інновація», «інноваційна діяльність» та «ефективність управління інноваційною діяльністю». Особливу увагу приділено системному підходу до управління інноваційною діяльністю, який передбачає формування стратегії, створення сприятливого середовища, мотивацію персоналу, раціональне використання ресурсів, управління ризиками та оцінку ефективності на основі інтегральних фінансових показників.

У другому розділі було проведено детальний аналіз основних економічних показників підприємства ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» за 2022-2024 рр. з урахування сучасних тенденцій розвитку інноваційної діяльності. Зазначено, що досліджуване товариство входить до списку Forbes NEXT 250 – рейтингу найперспективніших малих та середніх компаній України в 2025 р. Цей перелік охоплює понад 250 підприємств, які демонструють динамічне зростання, інноваційність та потенціал масштабування. ТОВ «ЛДК» потрапило до списку завдяки своїм досягненням у виробництві деревних компонентів для меблевої промисловості та здійсненню повного циклу обробки деревини. Наголошено, що на підприємстві сформовано системний підхід до управління інноваціями, що включає залучення персоналу, цифровізацію процесів та активне використання зовнішніх джерел фінансування. Алгоритм дослідження доповнено детальним SWOT-аналізом, що дозволив виявити сильні (робота на євrorинках, інвестиційна активність) та слабкі сторони (нестабільні постачальники, логістичні витрати), а також зовнішні можливості (виробництво екологічної продукції, грантова підтримка) та загрози (військова нестабільність, конкуренція). На основі цього аналізу сформовано розширену матрицю стратегій, яка стала основою для ухвалення

зважених рішень.

Окрему увагу приділено оцінці ефективності конкретної інновації підприємства в 2023 р.– впровадження верстата стрічкопильного ділильного. Фінансовий аналіз проєкту показав його високу рентабельність (до 15,5%), що підтверджує ефективне управління інноваціями.

У третьому розділі нами запропоновано шляхи удосконалення управління інноваційною діяльністю товариства. Особливої уваги заслуговує запровадження системи управління інноваційними потенціалом ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», яка будується за певними принципами. Особливістю управлінських інновацій є відмова від традиційних методів управління та зміни відношення співробітників підприємства до впровадження інновації на підприємстві.

Було запропоновано низку заходів для підвищення інноваційної діяльності підприємства. Основними є: купівля сучасного рельєфношліфувального станка ШП-4-1000У, який дасть змогу розширити асортимент та якість продукції; впровадження інновації з придбання гібридної сонячної електростанції, яка забезпечить економію ресурсів. Інвестиційні витрати на купівлю верстата ШП-4-1000У в розмірі 708,02 тис. грн. повністю покриваються протягом приблизно 1,5 року. Проєкт є економічно доцільним, швидко окупним та стратегічно важливим для розвитку інноваційної діяльності підприємства. Встановлення сонячної електростанції свідчать про її окупність протягом приблизно 4 років. Комбіноване використання інноваційного обладнання та резервних енергетичних технологій формує синергетичний ефект, що підсилює загальну результативність інноваційної політики підприємства. Перший проєкт забезпечує зростання продуктивності та якості продукції, тоді як другий – гарантує стабільність та безперервність виробничих процесів.

Запропоновано підприємству запровадити комплекс заходів, спрямованих на формування інноваційно-орієнтованої корпоративної культури через

систему матеріального заохочення працівників за конкретні інноваційні ініціативи, що дають вимірюваний економічний ефект.

Запропоновані заходи щодо активізації інноваційної діяльності в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», які спрямовані на зміцнення внутрішнього потенціалу персоналу, удосконалення організації виробничих процесів та формування сталого інноваційного середовища. Основний акцент зроблено на стимулюванні ініціативності працівників, оскільки саме виробничий персонал найкраще розуміє реальні потреби підприємства та може запропонувати практично значущі удосконалення.

Впровадження системи матеріального і нематеріального заохочення, включаючи преміювання за інноваційні пропозиції, конкурси «Інноватор місяця» та «Найкраща ідея року», створює мотиваційний механізм, що дозволяє винагороджувати як значні технологічні покращення, так і дрібні раціоналізаторські ініціативи. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у вдосконаленні виробництва та забезпечує підприємству відчутний економічний ефект. Організація прозорої системи подання та оцінювання ідей, а також створення комісії з інноваційного розвитку забезпечить об'єктивність відбору пропозицій і сформує довіру з боку працівників.

Серед важливих управлінських аспектів слід виділити також налагодження ефективної комунікації між керівництвом і працівниками, що дозволить оперативно реагувати на пропозиції та підтримає високий рівень залученості колективу. Усе це сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток, відкритість та співпрацю.

Таким чином, запропоновані заходи створюють комплексну систему підвищення ефективності інноваційної діяльності, що забезпечить значні економічні вигоди, підвищить продуктивність праці, оптимізує виробничі витрати та сприятиме формуванню стійкої інноваційної культури. Реалізація таких пропозицій дозволить ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити довготривалий інноваційний розвиток у сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 (поточна редакція – редакція від 31.03.2023, підстава – 2849-IX). *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 15.05.2025).

2 Большая О., Бабенко І., Іщенко І., Школяр С., Харченко Н. Пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 496-501. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-74> (дата звернення: 28.12.2024).

3 Вакулич М. М. Формування інвестиційної активності регіонів в контексті ревіталізації економічної системи України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (55). С. 8-14. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/1001> (дата звернення 26.06.2025).

4 Веркуш Д. Інтелектуально-стратегічне управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності: теоретичне підґрунтя. *Development service industry management*. 2025. № 1. С. 217–226. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(30)) (дата звернення: 23.07.2025).

5 Волкова М., Подвігін А. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133> (дата звернення 17.08.2025).

6 Гріщенко А. В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 181-188. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.181 (дата звернення: 20.07.2025).

7 Дикий Ю. О., Юрик Н. Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія*

«Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). Київ: Видавнича група «Наукові перспективи». 2025. № 2 (42). С. 325-344. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-325-344](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-325-344) (дата звернення: 15.05.2025).

8 Забашта Є. Теоретичні аспекти формування сутності інноваційного підприємництва та його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-90> (дата звернення: 25.07.2025).

9 Капітальні інвестиції за регіонами у 2022-2025 роках. *Офіційний сайт Державної служби статистики*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (Дата звернення 14.08.2025).

10 Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33> (дата звернення: 25.07.2025).

11 Корчинська О. О., Дубачев Д. А. Особливості інноваційної діяльності в Україні у воєнний та післявоєнний час. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. Київ: Видавнича група «Наукові перспективи». 2025. № 5 (45). С. 154-169. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-154-169](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-154-169) (дата звернення: 20.07.2025).

12 Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В. Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-6> (дата звернення: 01.02.2025).

13 Купріна Н. М. Аспекти інституціонального забезпечення розвитку інноваційного бізнесу в Україні. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1 (10). С. 38-45. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332415pp38-45](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332415pp38-45) (дата звернення: 20.06.2025).

14 Марчук Ю. М. Особливості стратегічного управління інноваціями сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 48. С. 134–138. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua> (дата звернення 12.03.2025).

15 Могильна Л. М. Суть та особливості інновацій в сільському господарстві. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 3 (32). С. 26-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2022-3-5> (дата звернення: 15.05.2025).

16 Могильна Л.М., Кривокоритов П. Впровадження заходів для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю деревообробних підприємств *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості: матеріали тез II Міжнародної науково-практичної конференції*. Україна, Київ: КНЕУ, 2025. С. 286-287. URL: https://drive.google.com/file/d/1VfOGGquF2ARGe9pL2gs5W58-X6ogMCcJ/view?usp=drive_link (дата звернення: 23.07.2025).

17 Могильна Л.М., Кривокоритов. П.М., Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на деревообробному підприємстві. *Інноваційні технології в Індустрії 5.0: Збірник тез за матеріалами 30-ої міжнародної науково-практичної конференції (21-23 жовтня 2024 р.)*. Ч.2. Суми: СНАУ, 2024. С. 14-16.

18 Портной Є. В. Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (51). С. 368-375. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-52> (дата звернення: 16.05.2025).

19 Сайт ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». URL: <https://lwc.com.ua/kompania/> (дата звернення: 23.01.2025).

20 Ткаченко П. В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/19.6> (дата звернення: 15.05.2025).

21 Феденко В. Оцінка ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності в сучасних умовах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7

(25). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-108-121](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-108-121) (дата звернення 12.08.2025)

22 Bloem V., Salimi N. Role of knowledge management processes within different stages of technological innovation: evidence from biotechnology SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*. 2022. № 21 (4). Pp. 822–836. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2064352> (дата звернення: 15.08.25).

23 Scarso E., Bolisani E. Knowledge management processes and innovation phases: insights from metalworking SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*. 2023. № 22 (4). Pp. 377–387. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2213834> (дата звернення: 13.06.25).

24 Urbinati A., Manelli L., Frattini F., Bogers M. L. A. M. The digital transformation of the innovation process: orchestration mechanisms and future research directions. *Innovation*. 2021. № 24 (1). Pp. 65–85. DOI: <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1963736> (дата звернення: 17.06.25).

25 Xin C., Wang Y. Digital twins and innovation management: a literature review, framework, challenge, and future direction. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2022. № 36 (9). Pp. 2228–2241. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2131518> (дата звернення: 14.02.25).

26 Zhou H., Uhlaner L. M., Jungst M. Knowledge management practices and innovation: A deliberate innovation management model for SMEs. *Journal of Small Business Management*. 2021. № 61 (4). Pp. 2126–2159. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1888383> (дата звернення: 01.05.25).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таблиця А.1 – Визначення поняття «інновація» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Закон України «Про інноваційну діяльність» [1]	це новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери.
Большая О., Бабенко І., Іщенко І., Школяр С., Харченко Н. [2, с. 498]	є креативним та творчим процесом впровадження новаторських змін у всі сфери життя, що охоплює створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів та послуг, а також методів виробництва та управління.
Веркуш Д. [4, с. 221]	тракується, як результат інноваційної діяльності та характеризується новизною, корисністю та здатністю сприяти підвищенню ефективності функціонування системи
Гріщенко А. В. [6, с. 183]	являє собою результат інноваційного процесу у вигляді нового, якісного продукту, методу або ж нової технології, що має практичне застосування на підприємстві та на ринку з однієї сторони та з іншої – інновація як процес охоплює всі елементи, які забезпечують ефективність від розроблення, проєктування, організації виробництва до реалізації нової продукції на ринку з урахуванням ефективного управління інноваційною діяльністю, що супроводжується досягненням ефективності (економічної, соціальної та екологічної).
Забашта Є. [8]	це, перетворення чого-небудь у джерело прибутку (нововведення, яке виражене у конкретному продукті і принесло конкретну ефективність.
Ковальчук В. [10]	це креативний та творчий процес внесення новаторських змін у різні аспекти життя, який включає в себе створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів, методів виробництва або управління.
Корчинська О. О., Дубачев Д. А. [11, с. 156]	розглядається як результат творчого процесу, що веде до появи нововведень, покликаних підвищити якість життя та ефективність виробничої діяльності.
Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В. [12, с. 51]	як ключовий фактор, що допомагає сучасним підприємствам здобувати та утримувати лідерські позиції в глобальному економічному середовищі.
Купріна Н. М. [13, с. 44]	визначаються, як ключовий фактор суспільного та економічного розвитку, важливий для розуміння макроциклічних процесів інноваційної діяльності, є основою інноваційної діяльності, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.
Могильна Л. М. [15, с. 27]	це не тільки новий продукт чи послуга, а й новий технологічний процес, спосіб організації виробництва, зміна структури та створення нових ринків, а також спрямована на задоволення потреб сегменту ринку та отримання економічного ефекту.

Джерело: систематизовано автором згідно [1, 2, 4, 6, 8, 10-13, 15]

Таблиця А.2 – Визначення поняття «інноваційна діяльність» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Гріщенко А. В. [6, с. 187]	стає дійсно рушійною силою, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Корчинська О. О., Дубачев Д. А. [11, с. 156]	виступає основною рушійною силою соціально-економічного розвитку, сприяючи прогресу завдяки впровадженню передових технологій, оригінальних ідей, новітніх продуктів і вдосконалених форм організації.
Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В. [12, с. 49-50]	озглядається як процес, спрямований на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок
Портной Є. В. [18, с. 369]	включає в себе всю діяльність з розвитку, фінансову та комерційну діяльність, здійснювану фірмою, спрямовану на створення інновацій для фірми.
Ткаченко П. В. [20, с. 41]	як комплекс дій наукового, технологічного, організаційного, фінансового й комерційного характеру, які спрямовані на реалізацію інновацій на підприємстві задля максимізації прибутку.

Джерело: систематизовано автором згідно [6, 11, 12, 18, 20]

Таблиця А.3 – Характеристика об'єктів інноваційної діяльності підприємства

№	Об'єкт інноваційної діяльності	Характеристика об'єкта інноваційної діяльності	Приклад
1	2	3	4
1	Продуктові інновації	Поява нового або вдосконаленого товару чи послуги, які характеризуються збільшенням споживчої цінності.	Впровадження виготовлення багатошарової дубової панелі.
2	Технологічні інновації	купівля та введення в експлуатацію нового обладнання або удосконалення виробничих процесів і методів, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва.	Введення в експлуатацію автоматичної лінії зрощування, станка з числовим програмним управлінням.
3	Маркетингові інновації	Використання нових способів просування товару на ринок, його продажу чи позиціонування.	Участь у міжнародній виставці, представлення товару на інтернет-майданчиках.
4	Організаційні інновації	Зміни в структурі управління, методах роботи, у тому числі комунікаційній взаємодії та корпоративній культурі.	Впровадження різноманітних методів мотивації працівників.

Продовження таблиці А.3

1	2	3	4
5	Фінансові інновації	Використання нових підходів до фінансування чи управління капіталом.	Можливість використання криптовалют, отримання грантів.
6	Екологічні інновації	Залучення технологій або нових рішень, що передбачають зниження негативного впливу на навколишнє середовище.	Виробництво паливних пелет із відходів деревообробки, виготовлення екологічно чистих виробів з деревини.

Джерело: авторська розробка

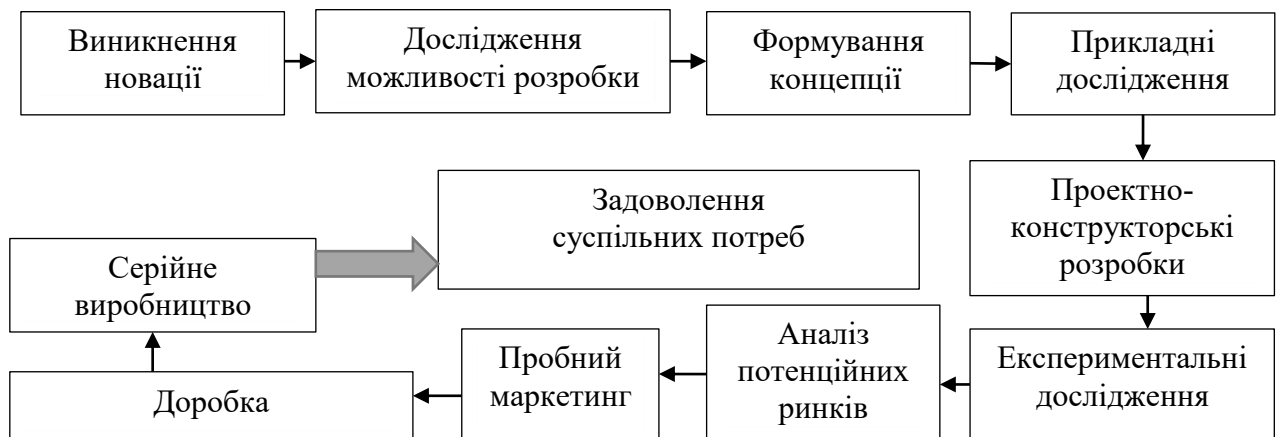


Рисунок А.1 – Стадії інноваційного процесу

Джерело: авторська розробка

Таблиця А.4 – Основні показники оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства

Показник	Зміст та характеристика
Норма прибутку	Дозволяє оцінити віддачу від інвестицій, здійснених у реалізацію інновації. Високе значення цього показника сигналізує про ефективність упровадженого рішення та доцільність подальшої інноваційної активності.
Період окупності	Слугує своєрідним орієнтиром щодо швидкості повернення вкладених ресурсів. Чим коротшим є цей період, тим вищий рівень гнучкості управлінських дій та швидше можливе реінвестування капіталу в нові ініціативи. Це критично важливо в умовах високої динаміки ринку.
Чистий приведений дохід (NPV)	Забезпечує інтегральну оцінку ефективності проєкту, враховуючи фактор часу та ризику. Його використання дає змогу порівнювати кілька варіантів інноваційного розвитку та обирати найбільш вигідний напрямок, що відповідає довгостроковій стратегії підприємства.
Індекс рентабельності (PI)	Доповнює аналіз за рахунок оцінки прибутковості на кожен вкладений грошову одиницю. Цей індикатор особливо важливий для ресурсно обмежених підприємств, оскільки дозволяє оптимізувати портфель інноваційних проєктів відповідно до доступного бюджету.
Внутрішня норма дохідності (IRR)	Відображає граничний рівень прибутковості, за якого інвестиції ще залишаються доцільними. Вона є орієнтиром для порівняння з альтернативною вартістю капіталу та врахуванням ризиків зовнішнього середовища.

Джерело: сформовано автором

ДОДАТОК Б

ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

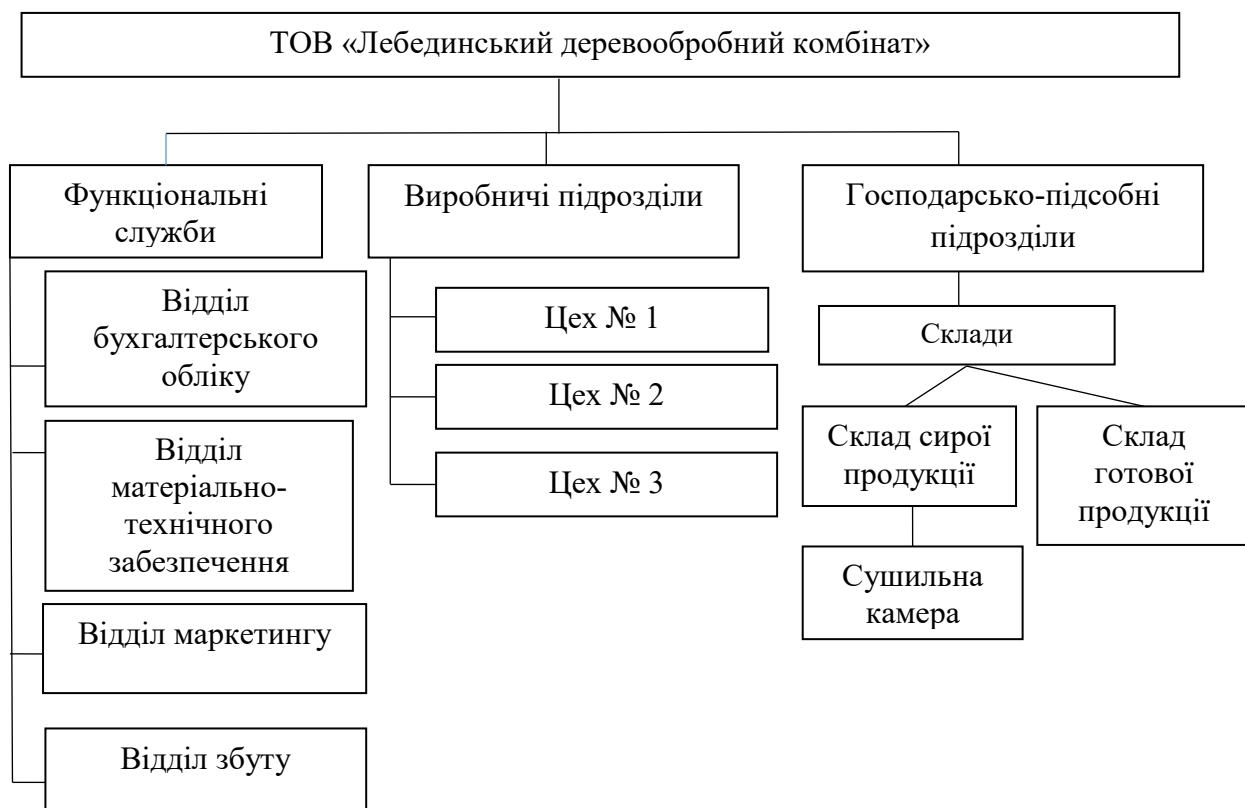


Рисунок Б.1 – Організація управління ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Джерело: сформоване автором

Таблиця Б.1 – Розширена матриця SWOT-аналізу інноваційних процесів у ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Сторони		Можливості	Загрози
1	2	3	4
		1 Виробництво екологічно чистої продукції з деревини - натурального, біорозкладного матеріалу, що не шкодить навколишньому середовищу, на відміну від багатьох синтетичних аналогів. 2 Використання інновацій у господарській діяльності. 3 Розвиток інформаційних технологій. 4 Грантова підтримка представників малого та середнього бізнесу. 5 Наявність достатньої ресурсної бази. 6 Наявність відносно дешевої робочої сили.	1 Використання інноваційних технологій конкурентами. 2 Зростання тиску конкурентів. 3 Зниження репутації. 4 Збільшення цін на ПММ, енергоносії, сировину та ін. 5 Нестабільна економічна та політична ситуація в країні.
Сильні сторони	1 Багаторічний досвід роботи на європейському та інших закордонних ринках. 2. Бездоганна робота менеджерів зі збуту продукції. 3 Отримання грантів та розвиток інвестиційної діяльності шляхом придбання та введення в експлуатацію нового обладнання та верстатів. 4. Усвідомлення перспективності інновацій завдяки позитивним прикладам їх впровадження. 5. Мала ймовірність виникнення нових конкурентів та посилення загрози з їх сторони. 6. Високий рівень кваліфікації і заповзятливості керівника підприємства. 7 Готовність до генерування інноваційних змін у відтворенні виробничого	SO-стратегія: – Використання досвіду та кваліфікації персоналу для впровадження інноваційних технологій і виробництва екологічної продукції. – Модернізація обладнання та інтеграція IT-рішень для підвищення ефективності виробництва й управління.	ST-стратегія: – Використання досвіду менеджерів і сильних позицій на ринку для протидії конкурентам. – Впровадження інноваційних рішень для збереження конкурентних переваг та стабільності діяльності.

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4
	потенціалу підприємства. 8 Поступове нарощування обсягів виробництва продукції, та асортименту.		
Слабкі сторони	1. Не стабільний попит на продукцію. 2. Не постійні постачальники продукції у зв'язку з війною. 3. Зростання темпів інфляції. 4. Недостатньо кваліфікованих кадрів, та висококваліфікованих спеціалістів. 5. Ускладнена логістика, великі затрати на енергоносії. 6. Підвищення закупівельних цін на дуб- кругляк.	WO-стратегія: – Залучати грантові кошти для підвищення кваліфікації працівників і впровадження цифрових технологій. – Використовувати інноваційні ІТ-рішення для оптимізації постачань і стабілізації попиту.	WT-стратегія: – Оптимізувати витрати та процеси для мінімізації впливу інфляції та подорожчання енергоносіїв. – Розвивати систему внутрішнього навчання персоналу й формувати кадровий резерв для підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків.

Джерело: власне дослідження

ДОДАТОК В

ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Таблиця В.1 – Матриця SWOT-аналізу інноваційного проєкту з придбання шліфувального верстата для ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони:</u> 1 Значне підвищення продуктивності шліфування. 2 Поліпшення якості та точності обробки складних профільних форм. 3 Зниження собівартості завдяки меншій трудомісткості та скороченню браку. 4 Розширення спектра послуг: шліфування фасадів, канавок, криволінійних елементів. 5 Створення нових робочих місць і підвищення соціальної значущості підприємства. 6 Посилення конкурентних переваг за рахунок спеціалізованого обладнання.	<u>Слабкі сторони:</u> 1 Висока вартість інвестицій. 2 Потреба у навчанні персоналу та освоєнні техніки. 3 Залежність від технічного обслуговування та витратних матеріалів. 4 Ризик простоїв у разі поломок або відсутності запчастин. 5 Збільшення витрат на електроенергію. 6 Необхідність адаптації виробничого процесу під нове обладнання.
Зовнішнє середовище	<u>Можливості:</u> 1 Розширення ринків збуту: виробники меблів, дизайн-студії, столярні майстерні. 2 Диверсифікація продукції (виготовлення профільних елементів з доданою вартістю). 3 Збільшення обсягів доходів, підтверджене економічними розрахунками. 4 Зміцнення іміджу інноваційного підприємства. 5 Можливість залучення довгострокових контрактів. 6 Активний розвиток онлайн-продажів та маркетингу.	<u>Загрози:</u> 1 Військові загрози в Сумській області, наближеність до зони бойових дій. 2 Можливі коливання цін на сировину, електроенергію, абразивні матеріали. 3 Зростання конкуренції з боку більш технологічних виробників. 4 Логістичні ризики постачання обладнання та комплектуючих. 5 Міграція кваліфікованих кадрів, дефіцит робочої сили. 6 Зміни в законодавстві щодо оподаткування та імпорту техніки.

Джерело: власна розробка

Таблиця В.2 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження інновації з придбання гібридної сонячної електростанції

Поточні показники витрат	
Середньомісячне споживання, кВт.год	12000,00
Поточний тариф на електроенергію грн/кВт.год	11,68
Щорічне споживання, кВт.год	144000,00
Сума щорічних платежів за електроенергію	1681920,00
Щорічне здорожчання електричної енергії, %	25
Сума платежів за 10 років при здорожчанні	55928725,00
Показники станції	
Рекомендована потужність станції, кВт	69
Ємність акумулятора, кВт.год	54
Вартість станції, грн.	4120000,00
Вартість монтажу, грн.	582912,00
Щорічна корисна виробітка станції, кВт.год	91124
Вартість щорічної економії при існуючому тарифі, грн.	1064328,00
Вартість економії за 10 років при здорожчанні, грн.	34311060,00
Термін окупності, роки	4

Джерело: власна розробка