

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на тему:

«Обґрунтування доцільності впровадження інновацій на підприємстві, на прикладі ТзОВ «ДОФ «Арбо»

Виконала: студентка 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Керівник

Нормоконтроль

Завідувач кафедри

Рецензент

Леонець К.П.

(прізвище та ініціали)

Юрик Н.Є.

(прізвище та ініціали)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Дудкін П.Д.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Леонець К.П. «Обґрунтування доцільності впровадження інновацій на підприємстві, на прикладі ТЗОВ «ДОФ «Арбо»».

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 65 сторінок, 9 рисунків, 14 таблиць, 4 додатки, 24 літературних джерела.

Предмет дослідження – впровадження інновацій в ТЗОВ «ДОФ «Арбо».

Об'єкт дослідження – інновації в ТЗОВ «ДОФ «Арбо».

Метою дослідження є оцінка доцільності впровадження інновацій на підприємстві ТЗОВ «ДОФ «Арбо» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності через інноваційний розвиток.

Методи дослідження – теоретико-методичний аналіз, економіко-статистичний метод, методи SWOT-аналізу, фінансового аналізу, порівняльний метод, метод економічної ефективності.

У межах дослідження проаналізовано організаційно-економічний стан підприємства, оцінено рівень його інноваційної активності, розроблено програму впровадження інноваційного проєкту та здійснено розрахунок економічної ефективності впроваджених змін.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, деревообробне підприємство, економічна ефективність, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Leonets K. P. Justification of the feasibility of implementing innovations in an enterprise: LLC «DOF Arbo» as a case study.

Bachelor`s degree thesis consists of 65 pages, 9 figures, 14 tables, 4 appendices, and 24 references.

The subject of investigation is the implementation of innovations in LLC «DOF Arbo».

The object of investigation is innovations in LLC «DOF Arbo».

The aim of the research is to assess the feasibility of implementing innovations at LLC «DOF Arbo» and to develop practical recommendations for increasing the enterprise`s efficiency through innovation-driven development.

The methods of investigation are theoretical-methodological analysis, economic-statistical method, SWOT analysis, financial analysis, comparative method, and economic efficiency evaluation.

The study analyzes the organizational and economic state of the enterprise, assesses its level of innovation activity, develops an innovation implementation program, and calculates the economic efficiency of the proposed changes.

The results of the research can be applied in the practical activities of the enterprise to improve its competitiveness, increase productivity, and ensure sustainable development.

Keywords: innovation, innovation development, wood processing enterprise, economic efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Роль, значення, економічна сутність інноваційного розвитку.....	9
1.2 Основні принципи інноваційного розвитку підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ДЕРЕВООБРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ДОФ «АРБО».....	23
2.1 Загальна характеристика діяльності деревообробного підприємства.....	23
2.2 Аналіз стану процесів розвитку інновацій та впровадження нововведень на деревообробному підприємстві «ДОФ «Арбо».....	32
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОВВЕДЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ДОФ «АРБО».....	39
3.1 Обґрунтування напрямків та організаційно-економічних засад удосконалення інноваційної діяльності підприємства.....	39
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення інноваційної діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо».....	45
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	54
4.1 Моделювання та прогнозування небезпечних ситуацій: фундаментальний аспект безпеки виробництва в ТзОВ «ДОФ «Арбо».....	54
4.2 Підвищення ефективності трудової діяльності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТзОВ «ДОФ Арбо».....	56
ВИСНОВКИ.....	60
БІБЛІОГРАФІЯ.....	62
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючим значенням інновацій у діяльності вітчизняних підприємств в умовах посиленої конкуренції, глобалізації та економічної нестабільності. У сучасному світі ефективність функціонування виробничих підприємств усе більше залежить від їхньої здатності до інноваційного розвитку, впровадження новітніх технологій та модернізації виробничих процесів. Саме інновації дозволяють забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити якість продукції.

Дослідження доцільності впровадження інновацій у деревообробному секторі має особливу актуальність, адже галузь є ресурсозалежною та енергоємною, тому інновації можуть стати ключовим фактором її стабільного розвитку.

Проблематику інноваційного розвитку підприємств активно досліджували такі науковці, як Халецька А. [9], Шеченко С. [11], Юрик Н. [17], Васильців Т. [4, 14], Демченко Н. [20] та інші. Їхні роботи стали науковою базою для аналізу стану, можливостей та ризиків впровадження інноваційних змін у виробничих компаніях.

Отож, **метою дослідження** є оцінка доцільності впровадження інновацій на підприємстві ТзОВ «ДОФ «Арбо» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності через інноваційний розвиток.

Завдання дослідження включають:

- аналіз теоретичних засад інноваційного розвитку підприємства;
- характеристику організаційно-економічного стану ТзОВ «ДОФ «Арбо»;
- вивчення поточного рівня інноваційної активності підприємства;
- розробку конкретної програми впровадження інновацій;
- оцінку економічної ефективності впровадження інноваційного проєкту.

Предмет дослідження – впровадження інновацій в ТзОВ «ДОФ «Арбо».

Об'єкт дослідження – інновації в ТзОВ «ДОФ «Арбо».

Методи дослідження: теоретико-методичний аналіз, економіко-статистичний метод, методи SWOT-аналізу, фінансового аналізу, порівняльний метод, метод економічної ефективності.

Практичне значення результатів даного дослідження полягає в можливості застосування отриманих рекомендацій для вдосконалення інноваційної діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо», підвищення його фінансових результатів, зростання конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах мінливої економічної ситуації.

Інформаційною базою дослідження стали: фінансово-економічна звітність підприємства, нормативно-правова база України у сфері інноваційної діяльності, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, аналітичні дані про галузь та внутрішні документи ТзОВ «ДОФ «Арбо».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на XII Всеукраїнській науково-практичній конференції (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 65 сторінок, 9 рисунків, 14 таблиць, 4 додатки. Бібліографія включає 24 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Роль, значення, економічна сутність інноваційного розвитку

В умовах війни та загострення кризових процесів в діяльності сучасних підприємств особливо важливим завданням є здійснення процесу розвитку підприємства на інноваційній основі. Практичний досвід засвідчує, що інноваційні реформації, які торкаються розвитку вітчизняних підприємств та організацій здатні не тільки сприяти забезпеченню досягнення результативних ключових показників соціально-економічного розвитку, але й підвищити рівень конкурентоспроможності даних підприємств, збільшити наявний потенціал та зміцнити їх ринкову позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [1].

Аналізуючи особливості інноваційної діяльності слід зазначити, що остання включає в себе процеси, пов'язані із розробкою та реалізацією нових продуктів, товарів, послуг, технологій, тобто різного роду нововведень та інновацій за допомогою інноваційного розвитку й інноваційного потенціалу підприємства. Саме тому, інноваційний розвиток дозволяє сучасним підприємствам не тільки виживати, тримаючись «на плаву», але й виступає гарантом їх успішної діяльності на перспективу.

Фінальним результатом інноваційного розвитку є інновації, які створені внаслідок наукових досліджень або відкриттів, наслідком яких є введення новаторського чи модернізованого продукту, або виробничого процесу. Термін «інновації», як новий економічний напрям, вперше використав австрійський вчений Йозеф Шумпетер [2]. Під інновацією він трактує «непостійні» проведення «нових комбінацій».

Згідно із Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації – це нові або покращені технології, товари, послуги чи організаційні підходи, які роблять

продукцію більш конкурентоспроможною, підвищують ефективність виробництва та покращують якість життя [3]. Це можуть бути як нові винаходи, так і вдосконалення вже існуючих рішень, що застосовуються у виробництві, управлінні, бізнесі чи інших сферах.

Важливим аспектом інноваційного процесу є його безперервність. Інновації не є одноразовою подією, а скоріше, постійним процесом пошуку та впровадження нових ідей та рішень. Одним із ключових факторів, що сприяють розвитку інновацій, є створення сприятливого інноваційного клімату, який включає в себе:

- підтримку наукових досліджень;
- розвиток інноваційної інфраструктури;
- стимулювання підприємницької активності.

Інноваційна діяльність тісно пов'язана з ризиком, оскільки не всі інноваційні проєкти завершуються успіхом. Однак, саме готовність до ризику та здатність до навчання на помилках є важливими складовими інноваційного процесу.

Зазначимо, що важливим моментом для розробки ефективних стратегій розвитку підприємств, зокрема інноваційних стратегій, а також для стимулювання інноваційної діяльності та створення сприятливого інноваційного середовища є групування видів інновацій згідно певних класифікаційних ознак (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Узагальнена класифікація інновацій

Класифікаційні ознаки	Види інновацій
За рівнем новизни	- радикальні; - ординарні; - модифікуючі; - псевдоінноваційні.
За сферою застосування	- технічні; - технологічні; - організаційні; - виробничі; - маркетингові; - соціальні; - екологічні.

За предметом інноваційної діяльності	- продуктиві; - процесні; - ринкові.
За формою	- відкриття, винаходи, патенти; - раціоналізаторські пропозиції; - ноу-хау; - товарні знаки, торгові марки, емблеми.
За ефектом від впровадження інновацій	- науково-технічний; - економічний; - соціальний; - екологічний; - інтегральний.
За темпом впровадження	- наростаючі; - спадаючі; - рівномірні; - стрибкоподібні.
За результативністю	- високорезультативні; - середньорезультативні; - низькорезультативні.
За причиною виникнення	- стратегічні; - реактивні.
За глибиною зміни	- регенерування первинних властивостей; - зміна якості; - перегрупування; - адаптивні зміни; - новий варіант; - нове покоління; - новий вид; - новий рід.

Інноваційний розвиток є невід'ємною частиною прогресу будь-якого промислового підприємства. Цей процес передбачає глибокі зміни в структурі підприємства і його виробничих процесах, що є результатом впровадження новітніх розробок та технологій. У сучасному динамічному середовищі, де конкуренція постійно зростає, інновації стають не просто бажаним, а необхідним елементом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційний розвиток охоплює широкий спектр діяльності:

- впровадження нових технологічних процесів та матеріалів;
- розробка інноваційних продуктів та послуг;

- зміни в організаційній структурі, управлінні та маркетингових стратегіях підприємства.

Основними цілями інноваційного розвитку є:

- підвищення ефективності виробництва;
- зниження витрат;
- покращення якості продукції та послуг;
- створення нових ринкових можливостей.

Варто також зазначити, що інноваційний розвиток пов'язаний з певними викликами та ризиками. Впровадження нових технологій та процесів може вимагати значних інвестицій, а також призвести до змін у структурі робочих місць та вимогах до кваліфікації персоналу. Крім того, не всі інноваційні проєкти завершуються успіхом, і підприємство повинно бути готовим до ризику та здатності до адаптації.

У зв'язку з цим, важливим аспектом інноваційного розвитку є створення сприятливого інноваційного клімату, який включає в себе:

- підтримку наукових досліджень;
- розвиток інноваційної інфраструктури;
- стимулювання підприємницької активності;
- забезпечення захисту прав інтелектуальної власності [4].

Узагальнюючи вищевикладене, на рис. 1.1 представимо основні переваги переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку.

Державна підтримка та співпраця з науковими установами та інноваційними центрами також відіграють важливу роль у стимулюванні інноваційної діяльності.

Взаємодія з зовнішніми партнерами може здійснюватися в різних формах, таких як:

- спільні науково-дослідні проєкти: підприємство може співпрацювати з науковими установами та вищими навчальними закладами для проведення спільних досліджень та розробок;



Рисунок 1.1 – Основні переваги переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку

- участь у інноваційних кластерах: підприємство може входити до складу інноваційних кластерів, які об'єднують підприємства, наукові установи та інші організації для спільного розвитку інновацій;
- залучення інвесторів: підприємство може залучати інвесторів для фінансування інноваційних проєктів;
- ліцензійні угоди: підприємство може купувати або продавати ліцензії на використання інноваційних розробок [5].

В будь-якого нововведення є свій життєвий цикл, тобто період часу протягом якого, інноваційне впровадження приносить користь та активно застосовується на підприємстві. Життєвий цикл інновацій формується з наступних етапів: впровадження (зародження, створення); зростання; зрілість; спад і відображається за допомогою кривої (рис. 1.2).

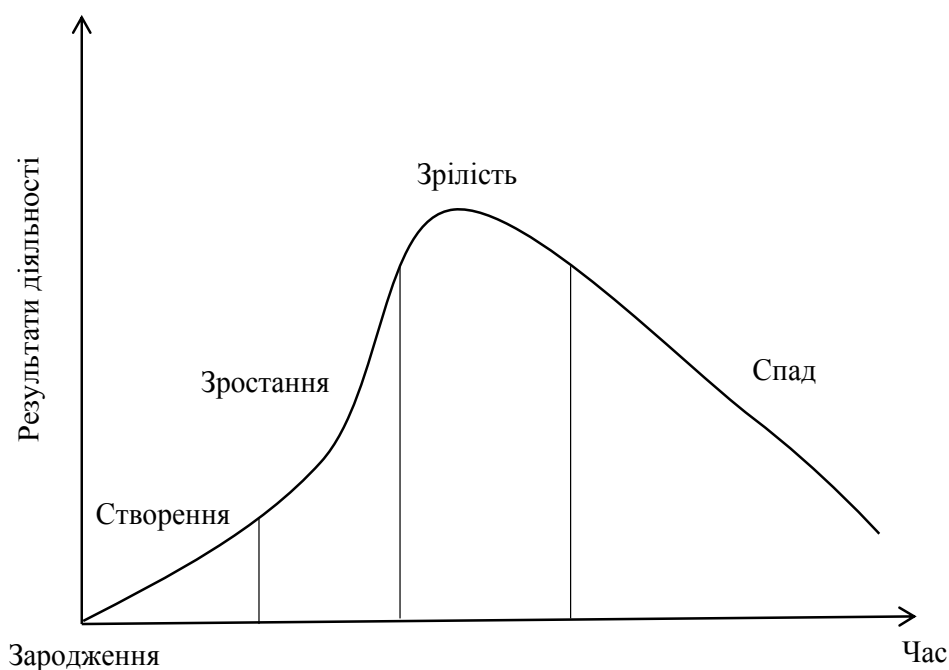


Рисунок 1.2 – Життєвий цикл інновацій [6]

Етап «впровадження» інновацій є ключовим моментом, що визначає їхню комерційну успішність. На цьому етапі першочерговим завданням є чітке визначення цілей інноваційного проєкту, проведення ретельного аналізу ринку та оцінка потенційної рентабельності впровадження інновації.

Після успішного запуску інновація вступає в стадію «зростання», що характеризується швидким поширенням та максимальним отриманням прибутку. Цей етап є найбільш динамічним і вимагає ефективного управління для забезпечення стійкого розвитку.

Наступний етап – «зрілість», що характеризується стабілізацією позицій на ринку і досягненням стійкої рентабельності. На цьому етапі важливо зосередитися на підтримці конкурентоспроможності та оптимізації процесів.

Завершальний етап – «спад» – характеризується поступовим зниженням прибутку та втратою популярності інновації. На цьому етапі необхідно приймати рішення щодо подальшої долі інновації, включаючи можливість її модернізації або виведення з ринку.

Життєвий цикл інновацій вимагає значних інвестицій, які є ключовим фактором його успішної реалізації. Інвестиції в інновації охоплюють широкий спектр ресурсів, включаючи фінансові кошти, матеріальні активи та інтелектуальну власність.

Фінансові інвестиції забезпечують фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, придбання необхідного обладнання та матеріалів, а також комерціалізацію інноваційних продуктів.

Матеріальні інвестиції включають вкладення в основні засоби, такі як виробничі потужності, обладнання та інфраструктуру, необхідні для впровадження нових технологій та виробництва інноваційної продукції.

Інвестиції в інтелектуальну власність передбачають придбання патентів, ліцензій, товарних знаків та інших нематеріальних активів, які забезпечують конкурентні переваги та захист інноваційних розробок.

Отже, інноваційний розвиток – це процес, спрямований на створення та впровадження нових ідей, технологій та продуктів, що тісно пов'язаний з фінансовою складовою. Цей взаємозв'язок визначає економічний зміст понять «інновація» та «інноваційний розвиток», оскільки саме фінанси є ключовим ресурсом для реалізації інноваційних проєктів.

1.2 Основні принципи інноваційного розвитку підприємства

В умовах сучасного економічного середовища, що характеризується високою динамічністю та глобалізацією, конкурентоспроможність відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку та процвітання як великих

промислових підприємств, так і суб'єктів малого бізнесу. В умовах жорсткої конкуренції, що постійно посилюється, підприємства змушені шукати шляхи підвищення своєї ефективності та адаптивності, щоб не тільки утримати свої позиції на ринку, але й розширити їх.

Ключовим фактором досягнення конкурентоспроможності є інноваційна діяльність, спрямована на постійне вдосконалення технічних, управлінських та виробничих процесів. Завдяки інноваціям підприємства можуть створювати нові продукти та послуги, оптимізувати витрати, підвищувати якість та ефективність виробництва, а також знаходити нові ринкові ніші.

Будь-яка система має свої основоположні складові, на яких базується її систематизованість та функціонування як цілісного процесу. З цієї точки зору інноваційним підприємством доцільно вважати те, яке вступило на інноваційний шлях розвитку і, яке функціонує на основі основних принципів, представлених на рис. 1.3.

Поряд з загальними принципами пропонуємо більш детально ознайомитись з спеціальними принципами, без яких підприємство не змогло б вважатися інноваційним:

1. Принцип децентралізації та балансу інтересів. Цей принцип передбачає розподіл повноважень та відповідальності між різними рівнями управління підприємства у сфері інноваційної діяльності. Децентралізація сприяє залученню до інноваційного процесу широкого кола працівників, стимулює їхню творчу активність та ініціативу. Водночас, необхідно забезпечити баланс інтересів різних підрозділів та працівників, щоб уникнути конфліктів і забезпечити досягнення загальних цілей підприємства. Децентралізація передбачає делегування повноважень щодо прийняття рішень у сфері інновацій на нижчі рівні управління. Це, в свою чергу, дозволяє працівникам, які безпосередньо залучені до інноваційного процесу, більш оперативно та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища і приймати обґрунтовані рішення. Баланс інтересів полягає у тому, що інтереси окремих підрозділів та працівників не повинні суперечити загальним інтересам підприємства.

ПРИНЦИПИ	- збалансованості – прагнення до підтримки певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку;
	- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства;
	- за допомогою принципу постійної готовності досягається високий рівень концентрації уваги керівництва до необхідності здійснювати інноваційний розвиток;
	- принцип комплексності стосується усіх управлінських рішень, що ухвалюються керівництвом підприємства, з врахуванням того, що інноваційному розвитку, як і будь-якому розвитку притаманний комплексний характер;
	- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто власна підтримка обміну ресурсами між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;
	- саморегуляції – коректування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;
	- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства, відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності;
	- за допомогою принципу гнучкості можна швидко змінити систему стандартного управління і перейти на систему управління, яка базується на інноваційному розвитку;
	- принцип альтернативності передбачає розробку і можливість впровадження максимально можливої кількості альтернативних інноваційних проєктів;
	- системність інноваційного розвитку – наявність чітко визначених функцій, їх виконавців та взаємодії між ними;
	- принцип економічності – організація інноваційного розвитку повинна сприяти оптимальній результативності інноваційного процесу;
	- принцип ефективності дозволяє зіставити отриманий економічний ефект від інноваційного розвитку з витратами, пов'язаного з його реалізацією.

Рисунок 1.3 – Перелік загальних принципів на основі яких, підприємство здійснює інноваційний розвиток [7]

Необхідно створити систему мотивації, яка б заохочувала працівників до участі в інноваційній діяльності та враховувала їхні індивідуальні інтереси, але водночас сприяла досягненню стратегічних цілей підприємства.

2. Принцип стратегічної спрямованості. Інноваційна діяльність підприємства має бути чітко інтегрована з його загальною стратегією розвитку. Це означає, що інноваційні проекти повинні відповідати стратегічним цілям підприємства та сприяти їх досягненню. Стратегічна спрямованість забезпечує концентрацію ресурсів на найбільш перспективних напрямках інноваційного розвитку та підвищує ефективність інноваційної діяльності. Стратегічна спрямованість передбачає визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. При цьому необхідно враховувати тенденції розвитку ринку, потреби споживачів, науково-технічний прогрес, а також ресурсні можливості підприємства. Інноваційна стратегія підприємства має бути розроблена з урахуванням його стратегічних цілей та ресурсних можливостей. Вона повинна визначати конкретні завдання у сфері інноваційного розвитку, терміни їх виконання, необхідні ресурси та відповідальних осіб.

3. Принцип урахування інноваційного потенціалу. Підприємство повинно враховувати свій інноваційний потенціал, тобто наявність необхідних ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних) для здійснення інноваційної діяльності. Ефективне використання інноваційного потенціалу передбачає його постійне нарощування та розвиток. Інноваційний потенціал підприємства включає в себе:

- фінансові ресурси: кошти, які підприємство може спрямувати на інноваційну діяльність;
- матеріально-технічні ресурси: обладнання, технології, матеріали, необхідні для здійснення інноваційних проектів;
- кадрові ресурси: кваліфіковані працівники, які мають необхідні знання та досвід для здійснення інноваційної діяльності;

- інформаційні ресурси: доступ до наукової та технічної інформації, баз даних, патентів тощо [8].

Ефективне використання інноваційного потенціалу передбачає його постійне нарощування та розвиток. Підприємство повинно інвестувати в навчання персоналу, придбання нового обладнання та технологій, розширення доступу до інформаційних ресурсів.

4. Принцип взаємодії. Інноваційна діяльність підприємства не може здійснюватися ізольовано від зовнішнього середовища. Підприємство повинно активно взаємодіяти з іншими учасниками інноваційного процесу, такими як наукові установи, вищі навчальні заклади, інші підприємства, інвестори тощо. Взаємодія сприяє обміну знаннями та досвідом, залученню додаткових ресурсів та розширенню можливостей для інноваційного розвитку.

5. Принцип адаптивності. Інноваційна діяльність підприємства повинна бути адаптована до змін зовнішнього середовища таким, як зміни ринкової кон'юнктури, поява нових технологій, зміни законодавства тощо. Адаптивність забезпечує гнучкість та оперативність інноваційного процесу, дозволяє швидко реагувати на нові виклики та можливості. Адаптивність передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища та аналіз тенденцій його розвитку. Підприємство повинно бути готовим до змін та швидко реагувати на них, коригуючи свою інноваційну стратегію та діяльність відповідно до нових умов.

6. Принцип гласності та інформаційної прозорості. Інноваційна діяльність підприємства має бути прозорою та зрозумілою для всіх зацікавлених сторін. Це сприяє залученню до інноваційного процесу широкого кола працівників, підвищує їхню мотивацію та відповідальність. Інформаційна прозорість також сприяє залученню інвесторів та партнерів. Гласність та інформаційна прозорість передбачають відкритий доступ до інформації про інноваційну діяльність підприємства, її цілі, завдання, результати тощо. Підприємство повинно регулярно інформувати своїх працівників, інвесторів та інших зацікавлених сторін про свої досягнення у сфері інновацій.

7. Принцип урахування змін. Інноваційна діяльність підприємства повинна враховувати постійні зміни, що відбуваються в науці, техніці, економіці, суспільстві тощо. Це означає, що підприємство повинно постійно відстежувати нові тенденції та розробляти інновації, що відповідають їм. Урахування змін передбачає проведення постійного моніторингу науково-технічного прогресу, аналіз тенденцій розвитку ринку та потреб споживачів. Підприємство повинно бути готовим до того, що його інноваційні розробки можуть швидко застаріти, тому необхідно постійно працювати над створенням нових інновацій.

8. Принцип науковості. Інноваційна діяльність підприємства повинна базуватися на наукових дослідженнях та розробках. Використання наукових досягнень сприяє створенню більш ефективних та конкурентоспроможних інновацій. Наукові дослідження та розробки можуть здійснюватися як власними силами підприємства, так і залученням зовнішніх партнерів, таких як наукові установи та вищі навчальні заклади тощо. Важливо забезпечити ефективну взаємодію між наукою та виробництвом, щоб наукові досягнення швидко впроваджувалися у практику.

9. Принцип орієнтації. Орієнтація на потреби ринку передбачає проведення маркетингових досліджень та аналізу потреб споживачів. Підприємство повинно постійно вивчати ринкову кон'юнктуру, щоб розуміти, які товари та послуги користуються попитом, які існують незадоволені потреби та, які тенденції розвитку ринку. На основі отриманої інформації підприємство повинно розробляти інноваційні проєкти, які будуть спрямовані на створення продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів. При цьому необхідно враховувати не тільки поточні потреби ринку, але й прогнозувати майбутні тенденції, щоб створювати інновації, які будуть актуальними протягом тривалого часу.

Отже, на даному етапі розвитку інноваційної діяльності підприємства, ключову роль у формуванні засад його розвитку відіграють саме принципи інноваційного розвитку. Ефективність усіх представлених принципів, їх відповідність сучасним викликам та здатність адаптуватися до змін, в кінцевому

підсумку, визначатимуть успіх підприємства на ринку як на сьогоднішній день, так і на перспективу.

Важливо зазначити, що принципи інноваційного розвитку не є статичними. Вони зазнають змін під впливом глобальних тенденцій, розвитку науки і технологій, а також трансформацій, що відбуваються в економіці України. Саме тому, своєчасна адаптація до цих змін, врахування кращого європейського досвіду та його інтеграція з національними особливостями є запорукою успіху для українських підприємств. Ефективність інноваційного розвитку підприємства залежить від того, наскільки повно та комплексно враховуються та реалізуються його як загальні, так і спеціальні принципи [9].

Тепер розглянемо практичний аспект використання вищеперерахованих принципів. Інноваційний розвиток є ключовим фактором успіху сучасного підприємства в умовах постійних змін на економічному полі. Проте, ефективна інноваційна діяльність не виникає спонтанно. Вона потребує системного підходу, чіткого планування та ефективного управління, що базуються на реалізації ключових принципів. Розглянемо детальніше практичні аспекти впровадження цих принципів у діяльність підприємства.

В умовах сьогодення, коли конкуренція є жорсткою та динамічною, інноваційний розвиток є невід'ємною умовою виживання та процвітання як для великих промислових підприємств, так і для малого бізнесу. Саме інноваційна діяльність, спрямована на постійне вдосконалення технічної, управлінської та виробничої складових, дозволяє підприємству не тільки «впевнено осісти» на ринку, але й зайняти лідируючі позиції.

Ми підтримуємо думку багатьох науковців, які вважають, що особливості інноваційного розвитку підприємств в Україні полягають у необхідності врахування факторів, що впливають як на інноваційну активність, так і на активізацію інноваційного процесу [10]. Це передбачає, зокрема, створення сприятливого інноваційного середовища, забезпечення доступу до фінансових ресурсів, підтримку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також розвиток інноваційної інфраструктури.

Важливим аспектом практичної реалізації принципів інноваційного розвитку є також забезпечення ефективної взаємодії між різними учасниками інноваційного процесу, що, в свою чергу, передбачає створення мережі партнерів, залучення інвесторів, участь у інноваційних кластерах та інші форми співпраці [11].

Крім того, успішна реалізація принципів інноваційного розвитку потребує врахування інноваційного потенціалу підприємства, його ресурсних можливостей та здатності до адаптації до змін зовнішнього середовища, що передбачає:

- проведення аналізу інноваційного потенціалу;
- створення ресурсного забезпечення інноваційних проєктів;
- створення системи моніторингу зовнішнього середовища;
- своєчасне коригування інноваційної стратегії [12].

Отже, практична реалізація принципів інноваційного розвитку є складним та багатогранним процесом, який потребує системного підходу, чіткого планування та ефективного управління. Успіх інноваційної діяльності підприємства залежить від того, наскільки повно та комплексно враховуються та реалізуються основні принципи інноваційного розвитку, їх адаптація до сучасних викликів та умов діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ДЕРЕВООБРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ДОФ «АРБО»

2.1 Загальна характеристика діяльності деревообробного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОФ «Арбо» є активним суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність у галузі деревообробної промисловості. Дана установа є приватним підприємством, заснованим на засадах товариства з обмеженою відповідальністю.

Підприємство було засновано 25 червня 2002 року. З моменту заснування до сьогоднішнього дня посаду директора обіймає Бусько Анатолій Федорович. Цей факт свідчить про стабільне та послідовне керівництво підприємством протягом тривалого періоду його існування.

Першочерговою та основною сферою діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо» є лісопилне та стругальне виробництво. Поряд з основною сферою дане підприємство здійснює додаткові види діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Перелік видів діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо»

Вид діяльності	Перелік
Основний	Лісопилне виробництво
	Стругальне виробництво
Додатковий	Розведення тварин
	Мисливство
	Лісове господарство
	Оптова та роздрібна торгівля
	Будівництво
	Вантажний автомобільний транспорт
	Виробництво інших дерев'яних виробів

Основний вид діяльності є ключовим у первинній переробці деревини, забезпечуючи ринок цінними пиломатеріалами, які є основою для подальшого виробництва широкого спектру продукції (табл. 2.2) [13].

Таблиця 2.2 – Характеристика основного виду діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо»

Характеристика	Опис	Значення для галузі/підприємства
Основний вид діяльності	Лісопилльне та стругальне виробництво (код КВЕД 16.10).	Забезпечує підприємству стабільний дохід та є ключовим для його існування на ринку деревообробної промисловості регіону
Суть діяльності	Розпилювання колод на дошки, бруси, шпали та інші пиломатеріали; стругання, калібрування та інші види механічної обробки деревини.	Забезпечення ринку первинними деревними матеріалами з заданими розмірами та якістю.
Продукція	Дошки, бруси, шпали, обапіл, рейки, погонажні вироби (вагонка, дошка підлоги тощо) після стругання.	Основна сировина для будівельної галузі, меблевого виробництва, виробництва тари та упаковки, інших деревообробних підприємств.
Призначення	Визначення основної спеціалізації підприємства, формування виробничої бази та технологічних процесів.	Концентрація компетенцій та ресурсів на ключовому виді діяльності, забезпечення стабільного доходу та можливості для розвитку в суміжних галузях (виробництво виробів з власної первинно обробленої деревини).

Така різноплановість діяльності може свідчити про прагнення підприємства до стабільності та адаптивності в умовах ринкових змін.

Засновниками ТзОВ «ДОФ «Арбо» є фізичні особи:

- Бусько Анатолій Федорович, якому належить значна частка у розмірі 75 % статутного капіталу;
- Бусько Світлана Петрівна, частка якої становить 25 %.

Розмір статутного капіталу підприємства складає 14000 гривень.

Підприємство володіє статусом юридичної особи, що підтверджує його правоздатність та дієздатність у господарських відносинах. Дане товариство є платником податку на додану вартість, що свідчить про його значний обсяг діяльності та взаємодію з іншими суб'єктами господарювання на умовах оподаткування ПДВ.

Територіально ТзОВ «ДОФ «Арбо» зареєстроване за адресою: 44501, Україна, Волинська обл., Камінь-Каширський р-н, місто Камінь-Каширський,

вулиця Воля, будинок, 240. Таке розташування забезпечує підприємству певні логістичні переваги та доступ до сировинних ресурсів.

Щодо фінансової складової, то вона є ключовим елементом діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо». Стабільна фінансова підтримка є основою для забезпечення безперебійного виробництва, модернізації обладнання, залучення кваліфікованих кадрів та реалізації планів розвитку. Ефективне управління фінансовими ресурсами є запорукою стабільності та конкурентоздатності підприємства на ринку деревообробки.

Аналіз фінансових показників за 2023-2024 роки свідчить про успішну діяльність підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових показників ТзОВ «ДОФ «Арбо» за 2023-2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст, грн.	Темп зростання, %
Дохід (тис. грн.)	189624	261239	71615	37,77
Чистий прибуток (тис. грн.)	6755	10084	3329	49,29
Активи (тис. грн.)	60459	76432	15973	26,42
Зобов'язання (тис. грн.)	21636	25334	3698	17,10
Кількість працівників (осіб)	117	99	-18	-15,38

Аналіз фінансових показників ТзОВ «ДОФ «Арбо» за період 2023-2024 років свідчить про значну позитивну динаміку розвитку підприємства. У 2024 році компанія продемонструвала суттєве зростання ключових фінансових індикаторів.

Дохід ТзОВ «ДОФ «Арбо» збільшився на 37,77 %, досягнувши 261239 тис. грн., що на 71615 тис. грн. більше, ніж у попередньому році. Чистий прибуток показав ще більш вражаюче зростання – на 49,29 %, сягнувши 10084 тис. грн. Абсолютне зростання прибутку склало 3329 тис. грн. Таке значне зростання прибутковості, що перевищує темпи зростання доходу, може вказувати на підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію структури витрат підприємства.

Активи компанії також зросли на 26,42 %, що в абсолютному вираженні становить 15973 тис. грн., і на кінець 2024 року склали 76432 тис. грн. Зростання активів є позитивним сигналом, що свідчить про розширення виробничого потенціалу та зміцнення фінансової бази підприємства. Паралельно зі зростанням активів збільшилися і зобов'язання – на 17,10 % (на 3698 тис. грн.), досягнувши 25334 тис. грн. Це може бути пов'язано з розширенням масштабів діяльності та залученням додаткових ресурсів для забезпечення зростання.

Особливу увагу слід звернути на зменшення кількості працівників на 15,38 % (на 18 осіб) при одночасному значному зростанні доходів та прибутку. Це може свідчити про зростання продуктивності праці, що є наслідком впровадження нових технологій, оптимізації організаційної структури або інших заходів з підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо» за останні звітні періоди, включаючи дані про доходи, витрати, прибуток та активи, дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами та фінансову стійкість підприємства. Збільшення доходів та прибутку свідчить про позитивну динаміку розвитку, а стабільний рівень активів підтверджує наявність виробничого потенціалу.

Основними джерелами фінансування ТзОВ «ДОФ «Арбо» є доходи від реалізації власної продукції, а також можливі кредитні ресурси та інвестиції. Ефективне управління витратами, оптимізація виробничих процесів та пошук нових ринків збуту є важливими факторами для забезпечення фінансової стабільності та подальшого розвитку підприємства.

Участь ТзОВ «ДОФ «Арбо» у 72 тендерах протягом 2021-2025 років свідчить про активну позицію підприємства на ринку державних закупівель та його прагнення до розширення клієнтської бази.

Щодо конкуренції, то деревообробна галузь є досить конкурентною, і ТзОВ «ДОФ «Арбо» взаємодіє з іншими підприємствами, що пропонують аналогічну продукцію та послуги. Перелік основних конкурентів даного підприємства, в межах Волинської області, представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Перелік основних конкурентів даного підприємства, в межах Волинської області

№ з/п	Назва підприємства	Вид діяльності	Конкурентні переваги	Слабкі сторони
1	ТОВ «Волинь-Ліс»	Лісопильне виробництво, виробництво пиломатеріалів, експорт	Великі обсяги, експорт, можливо, сучасне обладнання.	Менша гнучкість, вищі експортні витрати, менша увага до локального ринку.
2	ПП «Камінь-Каширський ЛПГ»	Лісозаготівля, лісопильне виробництво, реалізація пиломатеріалів	Близькість до сировини, проникність до місцевого ринку.	Обмежені потужності, залежність від місцевих ресурсів, застаріле обладнання.
3	ТОВ «Ковельліс»	Лісопильне виробництво, виробництво залізничних шпал, експорт пиломатеріалів	Спеціалізація (шпали), експорт, сертифікати якості	Низька диверсифікація, залежність від залізничної галузі, менша увага до інших пиломатеріалів
4	ТОВ «Західна Лісова Компанія»	Лісопильне виробництво, виробництво струганих виробів (вагонка, дошка підлоги), експорт	Вища додана вартість (стругані вироби), експорт, ширший будівельний асортимент.	Вища конкуренція (стругані вироби), можливо, вищі витрати на обробку.

Конкуренція може бути як ціновою, так і якісною, а також охоплювати такі аспекти, як асортимент продукції, логістика та сервіс.

Місія, мета та цілі ТзОВ «ДОФ «Арбо» визначають фундаментальні принципи та цінності, на основі яких підприємство здійснює свою діяльність, і вказують на стратегічні напрямки його розвитку в майбутньому.

Місія досліджуваного підприємства полягає у забезпеченні ринку якісною продукцією деревообробки, сприяючи ефективному використанню лісових ресурсів та задовольняючи потреби споживачів у надійних та екологічно чистих матеріалах.

Мета підприємства може бути визначена як загальне прагнення до лідерства у своїй галузі, постійного вдосконалення виробничих процесів та розширення асортименту продукції. Конкретизовані цілі можуть встановлюватися на певні

періоди часу та включати збільшення обсягів виробництва, освоєння нових ринків збуту, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження інноваційних технологій у деревообробці [14].

Основним завданням ТзОВ «ДОФ «Арбо» є надання високоякісної продукції лісопильного та стругального виробництва, а також адаптація виробничої діяльності до сучасних економічних умов та потреб ринку.

В умовах сьогодення, коли питання екологічності та сталого розвитку набувають особливої ваги, підприємства деревообробної галузі несуть відповідальність за раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Сучасний ринок вимагає від виробників не лише якісної продукції, але й відповідального підходу до ведення бізнесу, прозорості та надійності.

Суть поточних завдань досліджуваного підприємства полягає у забезпеченні стабільного виробництва якісних пиломатеріалів, розширенні асортименту відповідно до потреб споживачів та зміцненні своїх позицій на ринку. Підприємство деревообробної галузі є важливою складовою економіки, забезпечуючи сировиною численні інші галузі та створюючи робочі місця. Тому виконання визначених завдань ТзОВ «ДОФ «Арбо» вимагає ефективного управління, впровадження сучасних технологій та відповідального ставлення до якості продукції та потреб клієнтів.

Враховуючи диверсифікацію діяльності підприємства, включаючи лісове господарство та інші суміжні галузі, його місія та цілі можуть також включати аспекти сталого лісокористування та підтримки екологічного балансу в регіоні своєї діяльності. Ефективне поєднання виробничих та екологічних аспектів є важливим фактором для довгострокового успіху та сталого розвитку ТзОВ «ДОФ «Арбо».

Аналізуючи ключові аспекти діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо», що відображені в його внутрішніх регламентах та стратегічних планах, доцільно зауважити, що вони встановлені з метою:

- забезпечення ефективного функціонування всіх виробничих та управлінських процесів підприємства;

- виконання місії та досягнення стратегічних цілей ТзОВ «ДОФ «Арбо» у сфері деревообробки;

- забезпечення систематичного та комплексного підходів до різних аспектів роботи підприємства, включаючи виробництво, збут, фінанси та розвиток.

Основні обов'язки ТзОВ «ДОФ «Арбо»:

- здійснювати господарську діяльність у відповідності до чинного законодавства України та галузевих стандартів у сфері деревообробки;

- провадити виробничу діяльність на основі відповідних дозволів та ліцензій, якщо такі потрібні для певних видів діяльності;

- задовольняти потреби споживачів у якісній продукції лісопильного та стругального виробництва, а також інших дерев'яних виробках;

- забезпечувати відповідність якості продукції встановленим державним та галузевим стандартам;

- забезпечувати безпечні умови праці для всіх працівників підприємства, охороняти їхнє життя та здоров'я;

- розвивати власну виробничу, технологічну та матеріально-технічну базу, впроваджувати сучасне обладнання та технології;

- додержуватись фінансової дисципліни, ефективно використовувати та зберігати матеріальні активи підприємства;

- забезпечувати виконання договірних зобов'язань перед клієнтами та партнерами;

- здійснювати інші повноваження, необхідні для ефективної господарської діяльності.

Ці обов'язки визначають ключову роль та відповідальність кожного як структурного підрозділу, так і працівника ТзОВ «ДОФ «Арбо», а також сприяють чіткому розподілу завдань й координації дій у виробничому та управлінському процесах.

Щоб забезпечити ефективне управління, розвиток підприємства, а також захист прав та інтересів власників, працівників та клієнтів, ТзОВ «ДОФ «Арбо»», в особі його керівництва, має певні права:

- на правах власності або користування розпоряджатися рухомим і нерухомим майном відповідно до законодавства України та внутрішніх документів підприємства;
- самостійно визначати форми, методи та технології організації виробничого процесу;
- самостійно здійснювати добір, найм та розстановку кадрів;
- планувати власну діяльність та формувати стратегію розвитку підприємства, включаючи розширення виробництва, вихід на нові ринки тощо;
- самостійно визначати асортимент продукції та цінову політику;
- розвивати власну матеріально-технічну базу, модернізувати обладнання та впроваджувати нові технології;
- впроваджувати експериментальні виробничі процеси з метою підвищення ефективності та якості продукції;
- співпрацювати з іншими підприємствами, науково-дослідними установами та галузевими об'єднаннями;
- утворювати, реорганізовувати та ліквідовувати структурні підрозділи підприємства відповідно до виробничої необхідності;
- використовувати різні форми матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- залишати у своєму розпорядженні та використовувати власні доходи відповідно до чинного законодавства.

Суть та значення цих прав полягають у визначенні правового статусу підприємства та наданні йому необхідної самостійності для ефективного ведення господарської діяльності, виконання своєї місії та досягнення поставлених цілей.

Аналізуючи організаційну структуру управління ТзОВ «ДОФ «Арбо»», можна констатувати, що вона має ієрархічний характер, де чітко визначені рівні управління та підпорядкування (рис. 2.1).

Представлена організаційна структура спрямована на забезпечення реалізації стратегії підприємства, взаємодії з ринковим середовищем та оперативного вирішення виробничих та управлінських завдань.

Варто також зазначити, що критично важливим фактором для товариства є матеріально-технічна забезпеченість, котра, в свою чергу, впливає на якість та обсяги його виробництва.

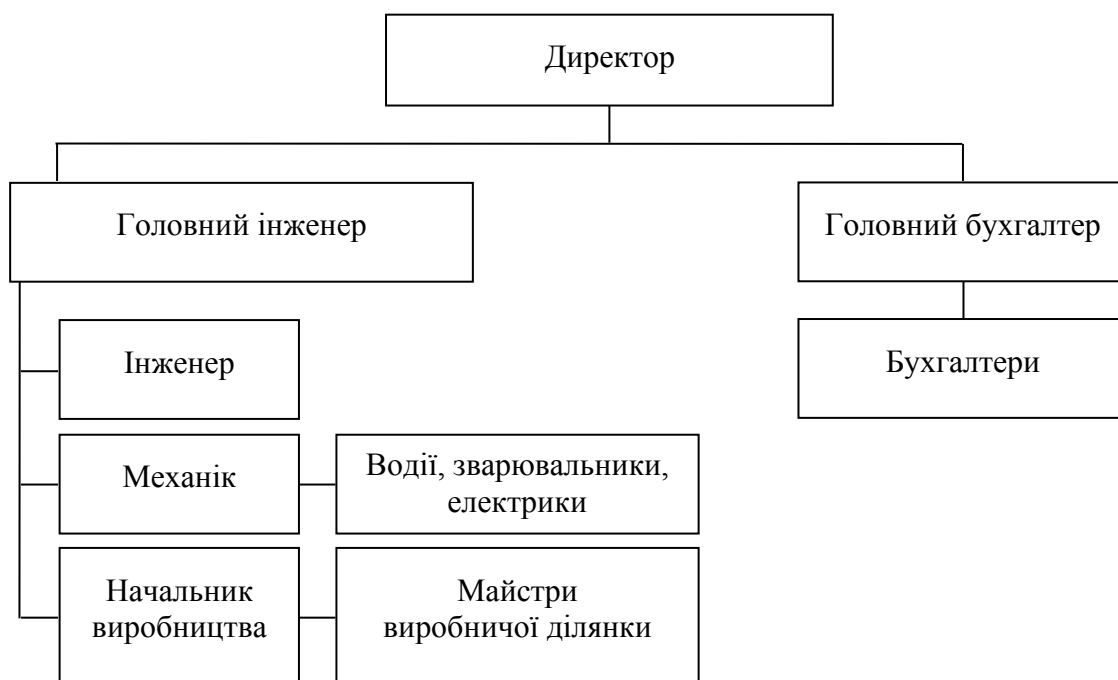


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТЗОВ «ДОФ «Арбо»

Наявність сучасного та ефективного обладнання, достатніх виробничих площ та якісної сировини є необхідною умовою для успішної діяльності в деревообробній галузі. Тенденції зміни забезпеченості основними засобами, їх зносу та оновлення потребують постійного моніторингу та своєчасного реагування з боку керівництва підприємства [15].

Таким чином, ТЗОВ «ДОФ «Арбо», як і будь-яке інше підприємство, функціонує в рамках визначених обов'язків та володіє певними правами, спрямованими на ефективне ведення господарської діяльності. Фінансова стабільність та належна матеріально-технічна база є ключовими факторами його успішного розвитку в конкурентному середовищі деревообробної промисловості.

2.2 Аналіз стану процесів розвитку інновацій та впровадження нововведень на деревообробному підприємстві «ДОФ «АРБО»

В епоху стрімкого науково-технічного прогресу та загострення конкурентної боротьби, інноваційна діяльність перестає бути факультативною функцією підприємства, перетворюючись на ключовий фактор його виживання та процвітання. Для досліджуваного деревообробного підприємства, що функціонує в галузі з високою залежністю від технологічних процесів та змін у споживчих перевагах, ефективне управління інноваціями та своєчасне впровадження нововведень є стратегічною необхідністю.

Система управління інноваційною діяльністю на ТзОВ охоплює всі етапи інноваційного циклу – від генерації нових ідей до їхньої комерціалізації. На початковому етапі важливу роль відіграє створення сприятливого внутрішнього середовища, що стимулює творчу активність працівників усіх рівнів. Це включає проведення регулярних мозкових штурмів, організацію спеціальних семінарів та тренінгів з інноваційного мислення, а також впровадження системи заохочень за подання раціоналізаторських пропозицій та інноваційних ідей [16].

Для ефективного відбору та пріоритезації інноваційних проєктів на ТзОВ «ДОФ «Арбо» розробляє чіткі критерії оцінки, що враховують потенційну економічну вигоду, технічну feasibility (можливість реалізації), відповідність стратегічним цілям підприємства та рівень ризику.

На етапі розробки та дослідження інноваційних рішень ТзОВ «ДОФ «Арбо» використовує як власні ресурси (дослідницькі відділи, конструкторські бюро), так і залучає зовнішніх експертів та партнерів, а саме:

- «Укрлісконсалт»: допомагає впроваджувати нові технології обробки деревини, проводячи експертний аналіз виробничих процесів та пропонуючи оптимальні рішення для підвищення ефективності. Його діяльність включає консультування з питань екологічної сертифікації та впровадження сталого лісокористування, що є важливим аспектом сучасних інновацій у галузі;

- Волинська торгово-промислова палата (ВТПП): сприяє налагодженню контактів з іншими підприємствами та науковими установами для обміну

досвідом і технологіями. Палата також надає консультаційну підтримку з питань інтелектуальної власності та можливостей залучення фінансування для інноваційних проєктів. Крім того, ВТПП постійно інформує підприємство про актуальні грантові програми та сприяє участі у виставкових заходах для демонстрації нових розробок.

Співпраця з науково-дослідними установами, профільними університетами та інжиніринговими компаніями надає доступ до передових знань та технологій, а також сприяти обміну досвідом.

Процес впровадження нововведень на ТзОВ «ДОФ «Арбо» вимагає ретельного планування та управління змінами. На даному підприємстві є розроблений детальний план впровадження, визначено відповідальних осіб, передбачені необхідні ресурси та було здійснено навчання персоналу для роботи з новими технологіями або продуктами [17].

Для прикладу наведемо стислий план впровадження енергоефективної сушильної камери на ТзОВ «ДОФ «Арбо»:

Мета: Зниження енерговитрат на сушіння, підвищення якості та продуктивності.

Етапи:

1) аналіз (M1): оцінка витрат, якості, вибір технологій. Відповідальні: інженер, енергетик, начальник виробництва;

2) розробка та вибір (M2): технічне завдання, постачальник, договір. Відповідальні: інженер, начальник виробництва, закупівлі;

3) закупівля та встановлення (M3-4): доставка, підготовка, монтаж. Відповідальні: начальник виробництва, енергетик, постачання;

4) навчання (Тиждень 1): інструктаж операторів, техніків. Відповідальні: інженер, начальник виробництва, постачальник;

5) тестування (2 тижні): запуски, налаштування. Відповідальні: начальник виробництва, майстри, оператори;

6) запуск та моніторинг (з M5): експлуатація, контроль показників. Відповідальні: начальник виробництва, енергетик, якість, економіст;

7) ресурси: фінансові, матеріальні (місце, комунікації), кадрові (оператори, техніки), інформаційні (документація);

8) ризики: затримки, не кваліфікованість персоналу, поломки та несправності тощо;

9) показники: зниження енерговитрат, зменшення браку, збільшення виробництва.

Ефективна комунікація з усіма зацікавленими сторонами є ключовим фактором успішного впровадження інновацій.

Для оцінки ефективності впроваджених інновацій на ТзОВ «ДОФ «Арбо» використовують не лише кількісні показники (такі як зростання прибутку, зниження собівартості, збільшення частки ринку), але й якісні (наприклад, підвищення задоволеності клієнтів, покращення іміджу підприємства, зростання рівня технологічної оснащеності). Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволить оцінити реальний вплив інновацій на діяльність підприємства та своєчасно коригувати інноваційну стратегію.

З урахуванням специфіки деревообробної галузі, інновації на ТзОВ «ДОФ «Арбо» спрямовані на:

- раціональне використання сировини: Впровадження технологій, що дозволяють мінімізувати відходи виробництва та максимально ефективно використовувати лісові ресурси;

- енергоефективність та екологічність: Застосування енергозберігаючих технологій, використання відновлюваних джерел енергії та виробництво екологічно чистої продукції;

- автоматизація та роботизація виробничих процесів: Впровадження автоматизованих ліній та роботизованих комплексів для підвищення продуктивності, точності та безпеки виробництва;

- покращення якості та розширення асортименту продукції: Розробка нових видів продукції з поліпшеними характеристиками, унікальним дизайном або новими функціональними можливостями;

- інновації в логістиці та управлінні ланцюгами поставок: Застосування сучасних інформаційних технологій для оптимізації складського господарства, транспортування та взаємодії з постачальниками та клієнтами.

Для успішної реалізації інноваційної стратегії ТзОВ «ДОФ «Арбо» враховують потенційні бар'єри та ризики, такі як:

- висока вартість інноваційних проєктів та тривалий термін їх окупності;
- невизначеність результатів досліджень та розробок;
- опір змінам з боку персоналу, недостатня кваліфікація для роботи з новими технологіями;
- ризик копіювання інновацій конкурентами;
- несприятливі зміни у зовнішньому середовищі (економічні кризи, зміни в законодавстві).

Ефективне управління цими ризиками вимагає проведення ретельного аналізу, розробки планів реагування на можливі проблеми та створення гнучкої системи управління інноваційною діяльністю.

З метою оцінки рівня інноваційної активності підприємства було проаналізовано динаміку витрат на дослідження та розробки за останні три роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат на дослідження та розробки ТзОВ «ДОФ «Арбо» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання, % 2023/2022рр.	Темп зростання, % 2024/2023рр.
Витрати на дослідження та розробки, тис. грн.	45	65	95	+44,6	+46,2

Дане підприємство демонструє позитивну динаміку зростання інвестицій у дослідження та розробки.

Важливим аспектом аналізу є також кількість та види впроваджених на досліджуваному підприємстві нововведень за 2023-2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Перелік та характеристика впроваджених нововведень в ТзОВ «ДОФ «Арбо» за 2023-2024 рр.

Рік	Назва нововведення	Тип інновації	Очікуваний ефект
2023	Модернізація системи вентиляції сушильних камер	Процесна	Скорочення часу сушіння на 10 %
2024	Впровадження технології зрощування деревини	Технологічна	Зменшення відходів на 5 %, покращення якості продукції

Аналіз впроваджених нововведень показує, що інноваційна діяльність ТзОВ «ДОФ «Арбо» в більшій степені охоплює оптимізацію виробничих процесів.

Також, варто зазначити, що важливим етапом аналізу є оцінка економічного ефекту від впроваджених інновацій на даному підприємстві. Згідно з проведеними оцінками, впроваджені у 2023 та 2024 роках нововведення вже демонструють позитивний економічний ефект, що проявляється у зниженні витрат та збільшенні обсягів виробництва.

Аналіз інноваційної активності персоналу також є важливим аспектом дослідження.

У 2023 році інноваційна активність персоналу ТзОВ «ДОФ «Арбо» проявлялася насамперед у формі раціоналізаторських пропозицій, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів та підвищення якості продукції. Працівники, безпосередньо залучені до виробничого циклу, такі як оператори верстатів, майстри діляниць та технологи, виступали з ініціативами щодо вдосконалення режимів обробки деревини, мінімізації відходів та покращення організації робочого простору.

Зокрема, протягом звітнього періоду було зафіксовано випадки успішного впровадження пропозицій щодо оптимізації розкрою пиломатеріалів, що дозволило знизити обсяги виробничих відходів на окремих ділянках. Також відзначалася ініціатива окремих працівників у вивченні та застосуванні нових методів контролю якості продукції, що сприяло зменшенню кількості рекламцій. Крім того, частина технічного персоналу брала участь у навчальних семінарах,

організованих постачальниками нового обладнання, з метою освоєння передових технологій, що в подальшому сприяло більш ефективному їхньому використанню.

Протягом 2024 року на підприємстві спостерігалася позитивна динаміка подання раціоналізаторських пропозицій, що свідчить про залучення працівників до процесів удосконалення діяльності підприємства.

Проведений аналіз стану процесів розвитку інновацій та впровадження нововведень на ТзОВ «ДОФ «Арбо» свідчить про зростаюче усвідомлення керівництвом стратегічної важливості інноваційної діяльності для забезпечення довгострокової конкурентоздатності підприємства. Підтвердженням цього є здійснення інвестицій у дослідження та розробки, впровадження технологічних і продуктових нововведень, а також залучення власного персоналу до процесів удосконалення.

Оцінка економічного ефекту від уже реалізованих інновацій демонструє їх позитивний вплив на підвищення ефективності діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо».

Зокрема, впровадження нової системи автоматизованого обліку сировини та готової продукції на ТзОВ «ДОФ «Арбо» у 2024 році (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка впливу нової системи обліку на діяльність ТзОВ «ДОФ «Арбо» у 2024 році

Показник	2023 (до впровадження)	2024 (після впровадження)	Зміна (абсолютна)	Зміна (%)
Залишки сировини на складі (тис. грн.)	800	650	-150	-18,75
Залишки готової продукції на складі (тис. грн.)	1200	950	-120	-20,83
Витрати на складське зберігання (тис. грн./рік)	50	120	-30	-20
Кількість помилок при відвантаженні (%)	4	1	-3	-75

Водночас, для подальшої активізації інноваційної діяльності та її системної інтеграції в стратегічне управління підприємством, необхідна розробка комплексної та довгострокової стратегії. Ключовими елементами цієї стратегії

мають стати активніше залучення зовнішніх партнерів з метою обміну знаннями та технологіями, формування сприятливої інноваційної культури, що заохочує ініціативу та творчість працівників, а також розробка чітких механізмів оцінки та стимулювання інноваційних ініціатив [18].

Глибокий аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, зовнішнього середовища, виявлення сильних та слабких сторін, а також врахування можливостей і загроз, дозволять сформулювати ефективну інноваційну стратегію, яка забезпечить сталий розвиток та підвищить конкурентоздатність ТзОВ «ДОФ «Арбо» на ринку деревообробки в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОВВЕДЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ДОФ «АРБО»

3.1 Обґрунтування напрямків та організаційно-економічних засад удосконалення інноваційної діяльності підприємства

В умовах сучасного економічного середовища, що характеризується прискореними технологічними змінами та неухильним зростанням конкуренції, удосконалення процесів інноваційного розвитку та ефективне впровадження нововведень стає не просто стратегічною перевагою, а імперативним чинником забезпечення життєздатності та сталого успіху будь-якого підприємства [19]. Для «ДОФ «Арбо» це означає не лише адаптацію до зовнішніх викликів, але й активне формування власної конкурентної позиції через створення унікальних продуктів, оптимізацію виробничих процесів та підвищення загальної ефективності діяльності. В умовах глобалізації та посилення вимог споживачів, здатність до генерування, оцінки та успішної комерціалізації інноваційних ідей визначає позиції компанії на ринку та її потенціал для довгострокового зростання. Саме тому системний підхід до управління інноваціями, що охоплює як організаційні структури, так і економічні механізми, є ключовим для досягнення стратегічних цілей «ДОФ «Арбо».

Одним із фундаментальних напрямків удосконалення інноваційної діяльності підприємства є інституалізація інноваційних процесів через створення спеціалізованого органу. Формування експертної ради або спеціалізованого підрозділу з інновацій на підприємстві «ДОФ «Арбо» забезпечить об'єктивну оцінку, професійний супровід та прийняття обґрунтованих рішень щодо запуску, реалізації та моніторингу інноваційних проєктів. Такий підрозділ здатен виконувати функції від початкового пошуку та оцінки ідей, їхньої доцільності та потенційного впливу на діяльність підприємства, до контролю за впровадженням та оцінки результатів. Це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з інноваційною

діяльністю, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити ймовірність успішної комерціалізації нововведень. Замість хаотичного чи реактивного підходу до інновацій, експертна рада надасть системну платформу для проактивного управління інноваційним портфелем.

Важливою передумовою та каталізатором інноваційного розвитку є динаміка інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D) [20]. Аналіз фінансових показників свідчить про послідовну позитивну тенденцію у цьому напрямку на підприємстві «ДОФ «Арбо». Якщо у 2023 році обсяг витрат на R&D становив орієнтовно 850 тис. грн. (що відповідало 0,3 % від загального доходу підприємства), то на 2025 рік заплановано суттєве збільшення цього показника до 1,5 млн. грн. (або 0,6 % від прогнозованого доходу). Таке майже дворазове зростання інвестицій є яскравим свідченням не декларативного, а реального посилення уваги керівництва підприємства до інноваційної діяльності, розглядаючи її як критично важливий стратегічний інструмент підвищення операційної ефективності, розширення продуктового асортименту, а отже, й зміцнення конкурентоспроможних позицій на ринку.

Детальний розгляд структури витрат на R&D у 2025 році підтверджує цілеспрямованість та обґрунтованість інвестиційної політики:

- 40 % коштів, що становить 600 тис. грн., спрямовані на придбання спеціалізованого програмного забезпечення. Ця інвестиція є фундаментальною для модернізації виробничих та управлінських процесів. Закупівля сучасного ПЗ може включати системи автоматизованого проєктування (CAD/CAM), програмне забезпечення для моделювання виробничих процесів та продукції, аналітичні інструменти для обробки великих даних (Big Data Analytics) або спеціалізовані модулі ERP-систем для управління інноваційними проєктами. Впровадження такого ПЗ дозволить суттєво прискорити етапи розробки та проєктування, підвищити точність інженерних розрахунків, оптимізувати планування виробничих циклів, автоматизувати рутинні операції, а також забезпечити кращу взаємодію між відділами та підвищити якість прийняття рішень на основі об'єктивних даних;

- 25 % бюджету, тобто 375 тис. грн., виділено на навчання персоналу. Це є критичною інвестицією у людський капітал, без якої ефективне впровадження нових технологій та інновацій є неможливим. Програми навчання включатимуть як технічні курси (наприклад, роботу з новим програмним забезпеченням та обладнанням), так і тренінги з управління проєктами, інноваційного менеджменту, дизайну мислення (design thinking) та розвитку «м'яких» навичок, таких як креативність, командна робота та вирішення проблем. Метою цього напрямку є не лише підвищення кваліфікації співробітників, але й формування на підприємстві інноваційної культури, здатності до швидкої адаптації до змін та підвищення загальної продуктивності праці;

- решта 35 % R&D бюджету, або 525 тис. грн., фінансуватимуть безпосередньо розробку нових видів продукції. Ці кошти призначені для покриття витрат на повний цикл створення інноваційних продуктів – від проведення поглиблених досліджень ринку та формування технічних завдань, розробки концепцій та створення прототипів, їх всебічного тестування, доопрацювання, отримання необхідних сертифікатів та підготовки до серійного виробництва. Також можливе фінансування патентних досліджень та реєстрації інтелектуальної власності. Цей напрямок інвестицій є прямим важелем для розширення асортименту продукції «ДОФ «Арбо», виходу на нові ринкові ніші, задоволення існуючих та потенційних потреб споживачів, що, в свою чергу, має привести до збільшення дохідності та зміцнення іміджу компанії як інноваційного лідера.

Ключові складові пропонованого інноваційного бюджету підприємства представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Ключові складові пропонованого інноваційного бюджету підприємства

Напрямок витрат	Сума, тис. грн.	Частка в загальному бюджеті, %	Основне призначення	Очікувані результати
Спеціалізоване програмне забезпечення	600	40	Модернізація виробництва, автоматизація, аналітика	Впровадження такого ПЗ значно прискорить етапи розробки та проєктування, підвищить точність інженерних розрахунків і оптимізує планування виробництва. Це також дозволить автоматизувати рутинні операції, покращити взаємодію між відділами та підвищити якість управлінських рішень.
Навчання персоналу	375	25	Підвищення кваліфікації, розвиток інноваційної культури	Підвищення кваліфікації співробітників, формування на підприємстві інноваційної культури, здатності до швидкої адаптації до змін та підвищення загальної продуктивності праці.
Розробка нових продуктів	525	35	Прототипування, сертифікація, патентування	Розширення асортименту продукції, виходу на нові ринкові ніші, задоволення існуючих та потенційних потреб споживачів, що, в свою чергу, має привести до збільшення дохідності та зміцнення іміджу компанії як інноваційного лідера.

Структура витрат на R&D у 2025 році свідчить про зважений підхід до інвестування в інновації. Основні ресурси спрямовано на цифровізацію, розвиток персоналу та створення нових продуктів. Такий розподіл забезпечує технічне оновлення підприємства, підвищення кваліфікації працівників і розширення ринкових можливостей. Детальний розподіл представлено у вигляді діаграми (рис. 3.1).

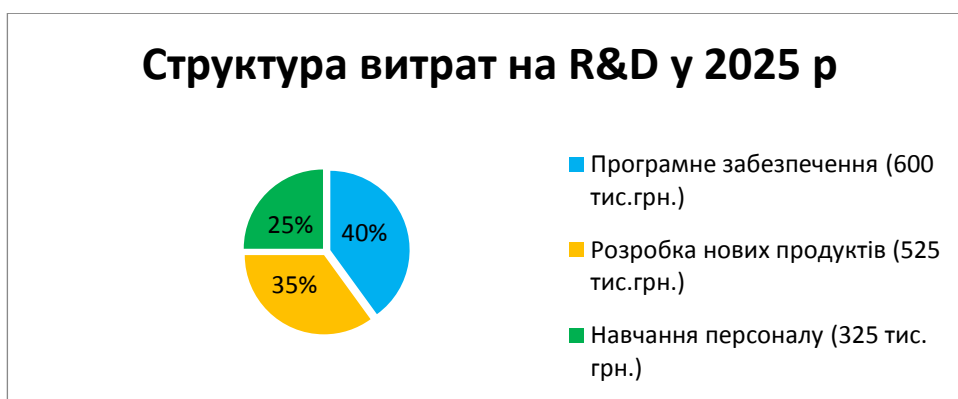


Рисунок 3.1 – Структура витрат на R&D у 2025 році

Таким чином, цільове використання коштів R&D свідчить про стратегічний підхід до інновацій, який охоплює всі ключові аспекти – від технологічного оснащення до розвитку людського потенціалу та безпосередньої розробки конкурентоспроможних продуктів.

Одним із ключових інноваційних проєктів «ДОФ «Арбо» є запланований на 2025 рік запуск виробництва паливних брикетів. Цей проєкт є важливим кроком до диверсифікації діяльності та підвищення екологічної відповідальності підприємства. За попередніми оцінками, загальні капітальні інвестиції у створення виробництва паливних брикетів складуть близько 2 млн. грн. Ці кошти будуть спрямовані на придбання та монтаж основного технологічного обладнання (зокрема, преси, сушарки, подрібнювачі) та підготовку виробничих площ. Очікується, що впровадження цього виробництва значно покращить фінансові результати за рахунок створення нового джерела доходу, ефективного використання відходів основного виробництва та потенційного зниження власних енерговитрат.

На основі аналізу загальних галузевих тенденцій, доступних статистичних даних та узагальнених експертних оцінок, можна зробити висновок, що рівень інноваційної активності підприємства «ДОФ «Арбо» в регіоні характеризується як середній. Такий результат, хоча й є базовим, водночас підкреслює значний потенціал для подальшого розвитку та інтенсифікації інноваційних процесів. Це обґрунтовує нагальну потребу та доцільність впровадження запропонованих

заходів з удосконалення, метою яких є виведення підприємства на лідируючі позиції в галузі та забезпечення стійкої конкурентної переваги. Ефективне впровадження запропонованих заходів з удосконалення інноваційного розвитку на підприємстві «ДОФ «Арбо» вимагає створення чіткої, прозорої та дієвої системи моніторингу та оцінки. Ця система має забезпечити своєчасне відстеження прогресу реалізації інноваційних проєктів, аналіз їхньої фактичної ефективності у порівнянні з очікуваними показниками, а також можливість оперативного коригування стратегії та тактики інноваційної діяльності. Запропоновані основні завдання функціонування системи моніторингу та оцінки інноваційного розвитку на підприємстві «ДОФ «Арбо» представлені на рис. 3.2.

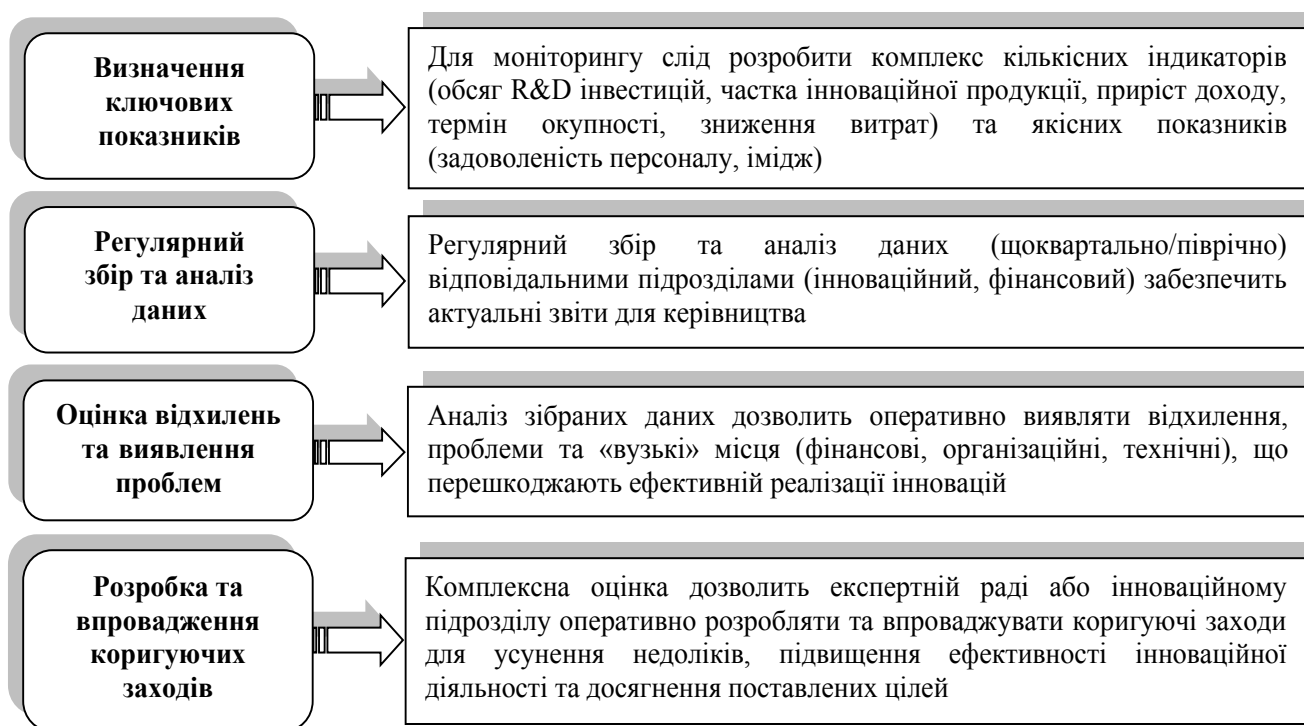


Рисунок 3.2 – Запропоновані основні завдання функціонування системи моніторингу та оцінки інноваційного розвитку на підприємстві «ДОФ «Арбо»

Відповідно, в табл. 3.2 представлено запропоновані основні ключові показники оцінки ефективності інноваційної діяльності «ДОФ «Арбо».

Таблиця 3.2 – Запропоновані основні ключові показники оцінки ефективності інноваційної діяльності «ДОФ «АРБО»»

Категорія	Кількісні показники	Якісні показники
Фінанси	Інвестиції в R&D, темпи зростання доходів від новачій	Покращення іміджу підприємства
Продукти	Кількість нових продуктів, частка інновацій у загальному обсязі	Адаптивність до вимог ринку
Людський капітал	Кількість працівників, охоплених навчанням	Задоволеність персоналу, розвиток командної роботи

Впровадження такої системи моніторингу та оцінки перетворить управління інноваціями на «ДОФ «АРБО»» з епізодичного процесу на безперервний цикл постійного вдосконалення. Це забезпечить не тільки ефективне використання ресурсів, а й гнучкість підприємства, його здатність до адаптації та самовдосконалення у відповідь на мінливі ринкові умови та технологічні виклики.

3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення інноваційної діяльності ТЗОВ «ДОФ «Арбо»»

Економічна оцінка є обов'язковим етапом обґрунтування інноваційних ініціатив. Вона дозволяє кількісно визначити потенційні вигоди та підтвердити фінансову доцільність вкладення ресурсів. Для ТЗОВ «ДОФ «Арбо»» це важливо для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та ефективного розподілу фінансових і виробничих ресурсів. У цьому підрозділі буде проведено розрахунок ключових показників ефективності запропонованих інноваційних проєктів, що демонструватимуть їхню економічну привабливість та потенціал для створення додаткової вартості для підприємства.

Основними показниками економічної ефективності, що варто застосувати досліджуваному підприємству для оцінки інноваційних проєктів, є:

- термін окупності (Payback Period, PP). Цей показник визначає період часу, за який початкові інвестиції в проєкт будуть повністю відшкодовані за рахунок чистих грошових потоків, що генеруються проєктом. Чим коротший термін окупності, тим швидше повертаються вкладені кошти і тим меншим вважається ризик проєкту;

- чистий дисконтований дохід (Net Present Value, NPV). NPV є одним з найбільш надійних показників, оскільки він враховує тимчасову вартість грошей (дисконтування). Він розраховується як сума дисконтованих чистих грошових потоків, що генеруються проектом протягом його життєвого циклу, мінус початкові інвестиції. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проект є економічно вигідним і створює додаткову вартість для підприємства;

- внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return, IRR). IRR – це ставка дисконтування, за якої чистий дисконтований дохід (NPV) проекту дорівнює нулю. Цей показник відображає максимальну рентабельність інвестицій, при якій проект залишається беззбитковим. Якщо IRR вища за вартість капіталу підприємства, проект вважається прийнятним;

- індекс прибутковості (Profitability Index, PI). PI показує співвідношення суми дисконтованих грошових надходжень до початкових інвестицій. Значення PI більше 1 свідчить про те, що проект є вигідним, оскільки на кожную інвестовану гривню припадає більше однієї гривні дисконтованого доходу.

Оцінка ефективності інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D). Інвестиції у R&D на суму 1,5 млн. грн., заплановані на 2025 рік, є стратегічно важливими для довгострокового зростання ТзОВ «ДОФ «Арбо». Хоча ці інвестиції не генерують прямого та негайного грошового потоку, їхня економічна ефективність проявляється опосередковано через підвищення операційної ефективності, розширення ринкових можливостей та зміцнення інтелектуального капіталу підприємства.

Прогнозовані річні економічні ефекти від інвестицій у R&D на 2025 рік:

1) придбання спеціалізованого програмного забезпечення (600 тис. грн.). Впровадження сучасного ПЗ (наприклад, CAD/CAM систем, аналітичних інструментів) прогнозовано дозволить збільшити продуктивність праці у відділі розробки на 5-7 % та скоротити час виходу нових продуктів на ринок на 10-15 %. Це призведе до:

- зростання доходу. За рахунок прискореного виведення інноваційних продуктів та розширення асортименту, прогнозується додатковий річний дохід у розмірі 500-700 тис. грн. вже з другого року після повного впровадження ПЗ;

- зниження операційних витрат. Оптимізація процесів та автоматизація рутинних операцій завдяки ПЗ може забезпечити економію до 150-200 тис. грн. на рік;

2) навчання персоналу (375 тис. грн.). Підвищення кваліфікації співробітників веде до зростання продуктивності праці, зниження кількості помилок та браку. Це може призвести до скорочення витрат на виробництво на 1-2 %, або до економії до 150-250 тис. грн. на рік за рахунок підвищення кваліфікації та зменшення браку;

3) розробка нових видів продукції (525 тис. грн). Ці інвестиції безпосередньо спрямовані на розширення продуктового портфеля. Прогнозується, що успішний запуск нових продуктів дозволить збільшити частку ринку та принести додатковий чистий дохід у розмірі 1,0-1,5 млн. грн. на рік протягом 3-5 років після стабілізації їх виробництва.

В табл. 3.3 представлено прогнозовані річні економічні ефекти від інвестицій у R&D у 2025 році.

Таким чином, хоча інвестиції в R&D не мають миттєвої прямої віддачі, вони є стратегічним фундаментом для створення майбутніх грошових потоків та забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства. Їхній ефект є кумулятивним і проявляється з часом через системне покращення ключових операційних, фінансових та ринкових показників.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані річні економічні ефекти від інвестицій у R&D у 2025 році

№ з/п	Стаття витрат	Орієнтовна сума (тис. грн)	Частка від загальної суми (%)	Примітки
1	Придбання основного технологічного обладнання	1500	75,0 %	Включає: - преси для брикетування (наприклад, шнекові або ударно-механічні); - сушарки (барабанні або аеродинамічні); - подрібнювачі (молотки, рубачі); - дозуюче обладнання, бункери накопичення.
1.1	Пресове обладнання	600	30,0 %	Високопродуктивні преса для формування брикетів.
1.2	Сушильне обладнання	450	22,5 %	Для доведення вологості сировини до необхідного рівня.
1.3	Подрібнювальне обладнання	250	12,5 %	Для підготовки сировини (відходи деревини, лушпиння тощо) до пресування.
1.4	Інше технологічне обладнання та автоматизація	200	10,0 %	Системи подачі сировини, транспортери, системи управління, системи очищення повітря.
2	Монтаж та пусконаладжувальні роботи	250	12,5 %	Вартість робіт з установки, підключення та тестування обладнання, пусконаладжувальні роботи.
3	Підготовка виробничих площ	150	7,5 %	Ремонт приміщень, облаштування фундаментів під обладнання, вентиляція.
4	Проектування та дозвільна документація	50	2,5 %	Розробка проекту, отримання необхідних дозволів та погоджень.
5	Непередбачені витрати / Резервний фонд	50	2,5 %	На покриття можливих додаткових витрат або форс-мажорних обставин.
РАЗОМ		2000	100,0 %	

Наступний етап, не менш важливий, це оцінка економічної ефективності проекту з виробництва паливних брикетів. Проект із запуску виробництва паливних брикетів є одним із найбільш відчутних інноваційних проектів ТзОВ

«ДОФ «Арбо», що має чітко визначені інвестиційні витрати та прогнозовані грошові потоки. Цей проєкт дозволить не лише диверсифікувати діяльність підприємства, а й ефективно використовувати відходи основного виробництва, що має суттєвий економічний та екологічний ефект.

Оцінка економічної ефективності інвестиційного проєкту здійснюється на основі методу дисконтування грошових потоків. У цьому випадку для визначення чистої приведеної вартості (NPV) використано ставку дисконтування на рівні 15%, що відповідає середньозваженій вартості капіталу (WACC). Це дозволяє врахувати вартість залученого капіталу при оцінці майбутніх грошових надходжень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка економічної ефективності інвестиційного проєкту з виробництва паливних брикетів

Рік (t)	Чистий грошовий потік (ЧГП), тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування $(1+0,15)^{-t}$	Дисконтований потік, тис. грн.
1	2700	0,8696	2348
2	2700	0,7561	2041
3	2700	0,6575	1775
4	2700	0,5718	1544
5	2700	0,4972	1342

Після дисконтування всіх чистих грошових потоків за п'ятирічний період було отримано загальну суму дисконтованих надходжень у розмірі 9050 тис. грн. Враховуючи початкові інвестиційні витрати в обсязі 2000 тис. грн., чиста приведена вартість (NPV) становить:

$$NPV = 9050 \text{ тис. грн.} - 2000 \text{ тис. грн.} = 7050 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення NPV свідчить про доцільність реалізації проєкту, оскільки очікувані доходи перевищують витрати з урахуванням вартості капіталу.

В табл. 3.5 представлено прогнозовані щорічні грошові потоки проєкту з виробництва паливних брикетів.

Таблиця 3.5 – Прогнозовані щорічні грошові потоки проєкту з виробництва паливних брикетів

Показник	Сума, тис. грн./рік	Примітки
Дохід від реалізації	3000	Від продажу 1000 тонн брикетів
Економія на утилізації	200	Зменшення витрат на вивезення відходів
Змінні витрати	(500)	витрати на виробництво брикетів
Чистий грошовий потік	2700	Щорічний грошовий потік від проєкту

З метою визначення доцільності впровадження інноваційного проєкту з виробництва паливних брикетів було проведено розрахунок основних показників економічної ефективності інвестицій [21].

1. Термін окупності інвестицій (Payback Period, PP):

$$PP = \text{Початкові інвестиції} / \text{Чистий річний грошовий потік} \quad (3.1)$$

$$PP = 2000 \text{ тис. грн.} / 2700 \text{ тис. грн./рік} \approx 0,74 \text{ року (приблизно 9 місяців)}$$

2. Чистий дисконтований дохід (Net Present Value, NPV). Оцінка NPV проводилася шляхом дисконтування щорічних грошових потоків за ставкою 15 %, що відповідає середньозваженій вартості капіталу (WACC).

$$NPV = \text{Сума дисконтованих потоків} - \text{Початкові інвестиції} \quad (3.2)$$

$$NPV = 9050 \text{ тис. грн.} - 2000 \text{ тис. грн.} = 7050 \text{ тис. грн.}$$

3. Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return, IRR).

Розрахунок точного значення IRR потребує чисельних методів. Проте, враховуючи, що чистий щорічний грошовий потік перевищує обсяг інвестицій, а термін окупності менше одного року можна зробити висновок, що IRR значно перевищує 100 %.

4. Індекс прибутковості (Profitability Index, PI).

$$PI = \text{Сума дисконтованих грошових надходжень} / \text{Початкові інвестиції} \quad (3.3)$$

$$PI = 9050 / 2000 = 4,525$$

Результати розрахунків дозволяють оцінити перспективність інвестування з точки зору фінансової доцільності та строків окупності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Перспективність інвестування в проєкт з виробництва паливних брикетів з точки зору фінансової доцільності та строків окупності

№ з/п	Показник	Значення
1	Термін окупності інвестицій (Payback Period, PP)	0,74 року ($\approx$ 9 місяців)
2	Чистий приведений дохід (Net Present Value, NPV)	7050 тис. грн.
3	Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return, IRR)	>100 %
4	Індекс прибутковості (Profitability Index, PI)	4,525

Згідно отриманих даних табл. 3.6 можна зробити наступний висновок:

- надзвичайно короткий термін окупності свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту. Це мінімізує фінансові ризики та забезпечує швидке повернення вкладених коштів, що є важливим для підтримки ліквідності підприємства;

- високе позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність реалізації проєкту. Проєкт формує значну додану вартість з урахуванням фактора часу;

- високе значення IRR свідчить про надзвичайну рентабельність інвестиційного проєкту, що робить його вкрай привабливим для інвесторів;

- значення $PI > 1$ є свідченням економічної ефективності проєкту. У даному випадку кожна вкладена гривня приносить 4,525 грн. дисконтованого доходу.

На рис. 3.3 представлено накопичений дисконтований грошовий потік проєкту з виробництва паливних брикетів.

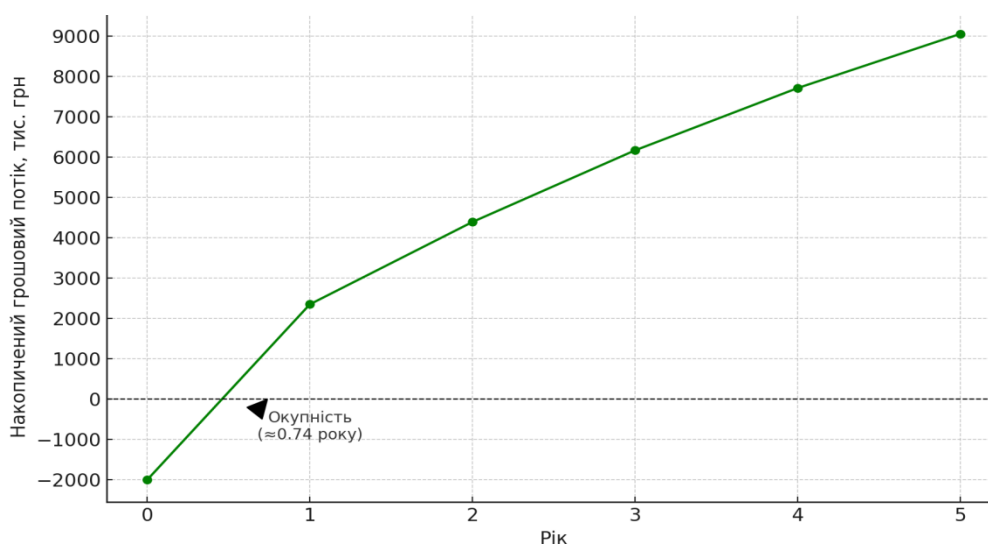


Рисунок 3.3 – Накопичений дисконтований грошовий потік проєкту

з виробництва паливних брикетів

На рис. 3.3 представлено графік, що ілюструє зміну накопиченого дисконтованого потоку протягом 5 років. Початкова інвестиція у розмірі 2000 тис. грн. компенсується вже у перший рік реалізації проєкту, після чого кумулятивний потік стрімко зростає і на кінець п'ятого року становить 7050 тис. грн., що візуально підтверджує ефективність проєкту.

Комплексне впровадження всіх запропонованих заходів, що охоплюють як організаційні зміни (створення інноваційного підрозділу), так і значні інвестиції у R&D та реалізацію ключового проєкту з виробництва паливних брикетів, забезпечить потужний синергетичний ефект. Цей ефект перевищить суму вигод від окремих ініціатив, створюючи цілісну систему інноваційного розвитку на підприємстві «ДОФ «Арбо». Організаційні зміни створять необхідну інфраструктуру для системного управління інноваціями, підвищуючи їх прозорість, керованість та ефективність. Інвестиції в R&D закладуть технологічний та людський фундамент для постійної генерації та впровадження інновацій, покращуючи продуктивність та якість. Проєкт з виробництва паливних брикетів стане яскравим прикладом успішної комерціалізації інновацій,

генеруючи значний прямий дохід та підвищуючи екологічну відповідальність підприємства [22].

Загалом, впровадження запропонованих заходів дозволить ТзОВ «ДОФ «Арбо» досягти наступних ключових економічних та стратегічних цілей, які представлені на рис. 3.4.

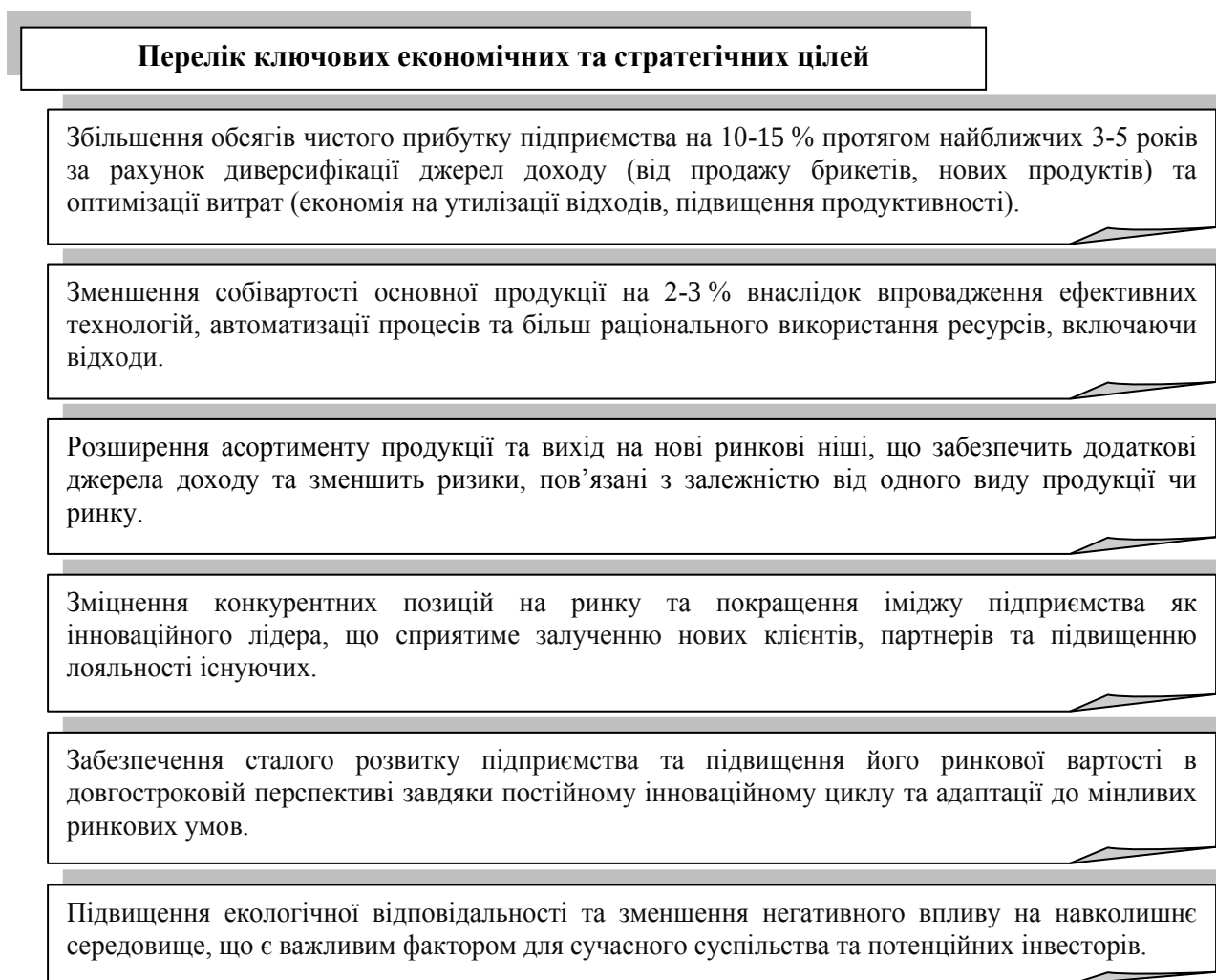


Рисунок 3.4 – Перелік ключових економічних та стратегічних цілей, яких може досягнути ТзОВ «ДОФ «Арбо» від впровадження запропонованих заходів

Таким чином, запропоновані заходи щодо удосконалення інноваційної діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо» є не лише доцільними, а й всебічно обґрунтованими з економічної точки зору, обіцяючи значне зростання фінансових показників та посилення стратегічних позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Моделювання та прогнозування небезпечних ситуацій: фундаментальний аспект безпеки виробництва в ТзОВ «ДОФ «Арбо»

У сучасному світі, де технологічний прогрес неминуче супроводжується зростанням складності виробничих процесів, питання безпеки набуває особливої актуальності. Кожен день ми зіштовхуємося із потенційними ризиками, які можуть мати катастрофічні наслідки для людей, майна та довкілля. Від природних катаклізмів до техногенних аварій, небезпечні ситуації можуть виникнути в будь-який момент, вимагаючи від нас постійної готовності та здатності до ефективного реагування. Саме тому моделювання та прогнозування небезпечних ситуацій стає невід'ємною частиною стратегічного планування в усіх сферах діяльності. Цей процес дозволяє не лише передбачити можливі загрози, але й розробити ефективні заходи для їх запобігання та мінімізації наслідків [23].

Моделювання та прогнозування небезпечних ситуацій є фундаментальним аспектом забезпечення безпеки на будь-якому виробництві, а особливо на такому, як деревообробне підприємство «ДОФ «Арбо». Цей процес включає в себе комплексний аналіз потенційних загроз, оцінку ризиків та розробку стратегій для їх мінімізації.

Першим кроком є ідентифікація небезпек, що передбачає виявлення всіх можливих джерел ризику, від природних явищ до техногенних факторів. На «ДОФ Арбо» це включає ризики, пов'язані з використанням легкозаймистих матеріалів, таких як деревина та деревний пил, що створюють високу ймовірність пожеж та вибухів. Також необхідно враховувати ризики, пов'язані з використанням важкого обладнання, що може призвести до травмування працівників. Виробничі процеси, такі як сушіння деревини та обробка хімічними речовинами, також створюють додаткові небезпеки. Після ідентифікації небезпек необхідно провести аналіз ризиків, що передбачає оцінку ймовірності виникнення

кожної небезпечної ситуації та потенційного збитку, який вона може завдати. На основі цього аналізу можна визначити пріоритетні напрямки для подальшого моделювання та прогнозування.

Моделювання сценаріїв є наступним етапом, що передбачає розробку моделей, які відображають можливий розвиток небезпечних ситуацій з урахуванням різних факторів. На «ДОФ «Арбо» це може включати моделювання поширення пожежі на території підприємства, оцінку ефективності систем пожежогасіння та аналіз шляхів евакуації. Також необхідно моделювати ризики травмування працівників, враховуючи специфіку виробничих процесів та використання обладнання.

Прогнозування наслідків є ключовим аспектом процесу, що передбачає оцінку потенційного збитку для людей, майна та довкілля. На «ДОФ «Арбо» це включає оцінку можливих наслідків пожеж, вибухів, травмувань працівників та екологічних забруднень. На основі прогнозування наслідків можна розробити ефективні заходи запобігання та реагування. До переліку даних заходів пропонуємо включити:

- технічні рішення, такі як: встановлення систем пожежогасіння та вентиляції;
- організаційні процедури, такі як: розробка інструкцій з безпеки, проведення навчань, та розробку планів евакуації.

Впровадження ефективної системи моделювання та прогнозування небезпечних ситуацій дозволить досліджуваному підприємству значно підвищити рівень безпеки на підприємстві, мінімізувати ризики та захистити працівників, майно та довкілля. Це не лише забезпечить відповідність законодавчим вимогам, але й сприятиме створенню безпечного та продуктивного робочого середовища, особливо в умовах війни.

4.2 Підвищення ефективності трудової діяльності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТзОВ «ДОФ «Арбо»

Створення сприятливих умов праці є ключовим елементом ефективного управління деревообробним підприємством, таким як «ДОФ «Арбо». Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов для трудового колективу передбачає впровадження ефективних методів і стратегій для оптимізації виробничих процесів, забезпечення безпечних умов праці та створення комфортного робочого середовища для працівників досліджуваного підприємства.

В Україні законодавчі вимоги до умов праці чітко визначені у статті 6 Закону України «Про охорону праці», згідно з яким дані вимоги є обов'язковими для виконання на всіх підприємствах, установах та організаціях, незалежно від їх форми власності, а також окремими наймачами робочої сили [24]. Головною метою законодавства є створення безпечних та нешкідливих умов праці для працівників, що є особливо актуальним для деревообробної промисловості, де працівники можуть зіштовхуватися з підвищеними ризиками травматизму та професійних захворювань.

Безпечні умови праці на «ДОФ «Арбо» включають в себе комплекс факторів, таких як забезпечення належного стану робочих місць та виробничих приміщень, використання якісного та безпечного обладнання, його регулярне технічне обслуговування та модернізація, а також дотримання технологічних процесів та інструкцій з охорони праці.

Для досягнення раціональної організації діяльності та створення сприятливих умов праці на «ДОФ «Арбо» можна використовувати комплексний підхід, що включає ряд напрямків, які представлені на рис. 4.1.

Характеристика напрямків раціональної організації діяльності та створення сприятливих умов праці на «ДОФ «Арбо»

Аналіз і оптимізація виробничих процесів:

Проведення аналізу поточних виробничих процесів для виявлення можливостей для їх оптимізації та вдосконалення, з метою підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та покращення умов праці працівників. Це може включати впровадження нових технологій, автоматизацію виробництва, перерозподіл робочих обов'язків, а також оптимізацію логістичних процесів.

Комунікація та зворотній зв'язок:

Забезпечення відкритого та ефективного потоку комунікації між керівництвом і персоналом, проведення регулярних зустрічей з працівниками, опитувань та анкетувань, з метою з'ясування їхніх потреб та проблем, а також оперативного реагування на них.

Створення командного духу:

Організація командних заходів, тренінгів та семінарів, що сприяють зміцненню взаємин між співробітниками, підвищенню їхньої мотивації та залучення до роботи. Це може включати проведення спортивних змагань, корпоративних святкувань, спільних виїздів на природу, а також організацію тренінгів.

Розвиток співробітників:

Забезпечення можливостей для професійного розвитку та навчання вашого персоналу, інвестуйте у навчальні програми, тренінги та курси, що дозволяють працівникам підвищувати свою кваліфікацію, освоювати нові навички та розширювати свої професійні можливості. Це може включати організацію внутрішніх навчальних програм, оплату навчання на зовнішніх курсах, а також надання можливостей для кар'єрного зростання.

Забезпечення комфортних умов праці:

Важливо створити комфортні умови праці для співробітників, включаючи зручне та безпечне робоче середовище, доступ до необхідного обладнання та технологій, тощо.. Важливо враховувати ергономічні фактори при організації робочих місць, а також забезпечити працівників зручними меблями та інструментами.

Визнання та винагороди:

Відзначаєте досягнення співробітників та надавайте їм відповідне визнання та винагороди за їхню працю, використовуючи різні форми матеріального та нематеріального стимулювання, такі як премії, бонуси, грамоти, подяки, а також можливості для кар'єрного зростання.

Рисунок 4.1 – Характеристика напрямків раціональної організації діяльності та створення сприятливих умов праці на «ДОФ «Арбо»

Для поліпшення умов праці на деревообробному підприємстві «ДОФ «Арбо» необхідно вжити ряд заходів, спрямованих на різні аспекти виробничої діяльності:

- важливо удосконалити систему заходів щодо охорони праці, враховуючи специфіку деревообробного виробництва. Це передбачає розробку та впровадження ефективних процедур безпеки, проведення аналізу ризиків на робочих місцях, а також забезпечення належного контролю за їх дотриманням;

- необхідно регулярно організовувати тренінги та навчання для працівників з питань охорони праці, пожежної безпеки та надання першої медичної допомоги. Це дозволить підвищити їхню обізнаність про потенційні небезпеки на виробництві та навчити правильним діям у разі виникнення аварійних ситуацій;

- слід проводити періодичну перевірку знань працівників з питань охорони праці, щоб переконатися у їхній обізнаності та готовності до безпечного виконання робіт. Це можна здійснювати за допомогою тестів, опитувань або практичних завдань;

- важливо здійснювати комплексне оцінювання робочих місць працівників, з метою виявлення потенційних небезпек та розробки заходів щодо їх усунення. Це передбачає аналіз ергономічних факторів, рівня шуму, освітлення, загазованості та інших виробничих факторів, що можуть негативно впливати на здоров'я працівників;

- необхідно впроваджувати систему заходів щодо запобігання виробничому травматизму, включаючи аналіз причин травм, розробку профілактичних заходів та контроль за їх виконанням. Важливо створити систему звітності про травми та нещасні випадки на виробництві, а також проводити розслідування кожного випадку для виявлення причин та запобігання їх повторенню;

- слід своєчасно проводити інструктажі з охорони праці для нових працівників, а також підвищення кваліфікації діючих працівників, з метою їх ознайомлення з новими технологіями та безпечними методами роботи. Інструктажі повинні бути чіткими, зрозумілими та адаптованими до конкретних видів робіт;

- важливо впроваджувати новітні засоби індивідуального і колективного захисту працівників, такі як респіратори, навушники, захисні окуляри, рукавиці, спецодяг, що відповідають вимогам безпеки та забезпечують належний захист працівників від шкідливих виробничих факторів. Засоби захисту повинні бути якісними, зручними у використанні та відповідати конкретним умовам праці;

- необхідно забезпечити працівників та їх робочі місця необхідними приладами та обладнанням для забезпечення сприятливих умов праці, такими як системи вентиляції, кондиціонування, освітлення, а також ергономічні меблі та інструменти.

Підсумовуючи вищевикладену інформацію, можна зробити висновок, що раціональна діяльність деревообробного підприємства «ДОФ «Арбо» залежить від ефективних дій керівництва, яке повинно бути зацікавлене в добробуті свого колективу. Найоптимальнішим варіантом, який допоможе раціоналізувати діяльність досліджуваного підприємства, є комплексний підхід, що включає ряд напрямків таких, як:

- аналіз і оптимізацію виробничих процесів;
- комунікацію та зворотній зв'язок;
- створення командного духу;
- розвиток співробітників;
- забезпечення комфортних умов праці;
- визнання та винагороди;
- продуктивності праці та збереження здоров'я працівників.

У свою чергу, використання комплексного підходу, дозволить досліджуваному підприємству досягнути високого рівня результативності та ефективності власної діяльності, забезпечивши при цьому безпечні та сприятливі умови праці для всіх працівників даного підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему доцільності впровадження інновацій на підприємстві ТзОВ «ДОФ «Арбо» було з'ясовано, що інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку сучасних підприємств. В умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища, саме впровадження інновацій дає змогу підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати та покращити якість продукції.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ «ДОФ «Арбо» засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, у 2024 році відбулося зростання доходів, чистого прибутку та активів порівняно з попереднім роком, що свідчить про ефективне управління ресурсами та стійкість підприємства в умовах ринку. Особливу увагу привертає зниження чисельності персоналу при одночасному зростанні фінансових результатів, що може бути наслідком модернізації та підвищення продуктивності праці.

У дослідженні також було проаналізовано організаційні аспекти управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Встановлено, що ТзОВ «ДОФ «Арбо» має потенціал до інноваційного розвитку, активно взаємодіє з зовнішніми партнерами, бере участь у тендерах, залучає сучасні технології та дбає про підвищення енергоефективності виробництва. Зокрема, впровадження сушильної камери з низьким рівнем енергоспоживання є прикладом ефективного інноваційного проекту, що сприяє економії ресурсів та підвищенню якості продукції.

Поряд із досягненнями, підприємство зіштовхується із низкою ризиків: високою вартістю інновацій, потребою в додатковому навчанні персоналу, тривалим терміном окупності інвестицій. Проте системний підхід до планування й реалізації інновацій, підтримка з боку керівництва та зовнішніх консультантів,

наявність чіткої програми впровадження змін свідчать про високий рівень організаційної готовності до інноваційної трансформації.

Отже, впровадження інновацій на підприємстві ТзОВ «ДОФ «Арбо» є не лише доцільним, а й економічно виправданим кроком, що відкриває нові можливості для зростання, вдосконалення продукції та зміцнення ринкових позицій. Проведене дослідження підтвердило, що інноваційна діяльність повинна стати невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023 .URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>
2. Земновіч К., Йозеф А. Шумпетер та інновації. У Е. Г. Караянніс (ред.), Енциклопедія креативності, винахідництва, інновацій та підприємництва. 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15347-6_
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
4. Васильців, Т., Скриньковський, Р. Інноваційний клімат в Україні в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1784>
5. Васильців, Т., та ін. Формування та розвиток інноваційних кластерів в Україні. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2018. С. 101-105.
6. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.
7. Микитюк П., Крисько Ж., Овсянюк-Бердадіна О., Скочиляс С. Інноваційний розвиток підприємства: Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
8. Матвієнко О., Прокопенко Т., Задерецька, О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2020. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2020_1/ekon-2020-1-020.pdf
9. Халецька, А., Кужельна, Н., Гогіна, О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2809>

10. Шимановська-Діанич, Л. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1785>
11. Шевченко С., Рак Є. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1297>
12. Крайник, О., Марко, С. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/519>
13. Сахачька, І. Інноваційні пріоритети розвитку деревообробних підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. С. 123-127.
14. Васильків, В. Стратегічне управління підприємством: сучасні концепції та підходи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. С.48-52.
15. Пасічник О. Інвестиційне забезпечення розвитку промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2015. С.112-117.
16. Васильців Т., та ін. *Інноваційний розвиток економіки: теоретико-методологічні аспекти та практичні рекомендації*. Львів: Новий Світ-2000. 2018. С.350. URL: <https://surl.lu/guevxn>
17. Юрик Н.Є., Леонєць К.П. Роль та значення кадрової політики в умовах війни. Управління бізнес- процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка. Тернопіль, 11 жовтня 2024 року. Тернопіль: ТНТУ, 2024 С.62.
18. Андрушків Б., та ін. Управління інноваційною діяльністю персоналу підприємства. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2016. С.146. URL: <https://surl.li/kbtbgj>

19. Бузько О., Мельник О. Інноваційний розвиток підприємств України: сучасний стан та перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2023. URL: https://ei.sumdu.edu.ua/sites/default/files/pdfs/2023_28_6.pdf
20. Демченко, Н. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. С.123-127.
21. Верхоглядова Н., Зиненко Н. Оцінка ефективності інвестиційних проектів на підприємстві. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. URL: <http://www.nmu.org.ua/publish/journals/ev/2018/3/12-19.pdf>
22. Шуба М., та ін. Стан та перспективи розвитку деревообробної промисловості України. *Економіка та суспільство*. 2020. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/266>
23. Жидецький В. Основи охорони праці: підручник. Львів: Афіша. 2004, 249 с.
24. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 49. С. 668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

ДОДАТКИ