

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ
ПІСЛЯВОЄННОЇ ПЕРЕБУДОВИ УКРАЇНИ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.
МЕНз-41
Приходько О.Д.
підпис

Науковий керівник:
д.ф, доцент
Труш І.М.
підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ПЕРЕБУДОВИ УКРАЇНИ	6
РОЗДІЛ 2	17
ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ	17
2.1. Аналіз впливу післявоєнної перебудови на економічне та інноваційне середовище організації	17
2.2 Аналіз інформаційного забезпечення інноваційного розвитку організацій .	27
РОЗДІЛ 3.	37
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ПЕРЕБУДОВИ УКРАЇНИ.....	37
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність проблеми. Післявоєнна перебудова економіки України є важливим етапом у відновленні та розвитку національної промисловості. Війна, що тривала на території країни, спричинила серйозні руйнування інфраструктури, підприємств і соціально-економічних систем. Відновлення цих структур вимагає не лише великих капіталовкладень, а й інноваційних підходів до ведення господарської діяльності. У зв'язку з цим питання інноваційного розвитку підприємств стає надзвичайно актуальним, оскільки інновації є одним з основних інструментів відновлення та модернізації виробництва.

Інноваційний розвиток організацій в умовах післявоєнної перебудови набуває особливої значущості, оскільки він дозволяє підприємствам не лише відновити виробничі потужності, а й модернізувати існуючі технології, покращити якість продукції та послуг, знизити витрати, а також підвищити рівень конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Інновації здатні стати каталізатором економічного зростання і забезпечити стійке економічне відновлення в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

В умовах післявоєнного відновлення України інноваційний розвиток має стати одним із пріоритетів для підприємств, адже саме через інновації можна не лише підвищити ефективність бізнесу, а й внести свій вклад у відновлення національної економіки. Важливою умовою ефективного використання інновацій є своєчасне виявлення та усунення бар'єрів, які стримують розвиток інноваційних процесів, а також забезпечення сталого механізму підтримки інновацій на всіх рівнях економічної діяльності.

Для підприємств, здатність впроваджувати інноваційні стратегії і адаптуватися до нових економічних реалій є критично важливою для їхнього відновлення після воєнних руйнувань. У цьому контексті інноваційний розвиток забезпечує підприємствам необхідну гнучкість і конкурентні переваги, дозволяючи не лише зберегти ринки, але й освоїти нові. Актуальність цієї теми полягає в необхідності розробки та впровадження інноваційних підходів до

розвитку підприємств у період післявоєнної перебудови, що дозволить організаціям не лише відновити свої позиції на ринку, а й стати рушійною силою економічного відновлення та трансформації країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження акцентують увагу на інноваційному розвитку підприємств в умовах післявоєнної перебудови України такі вчені, як: С. Б. Кудрявцев, досліджує адаптацію підприємств через організаційні трансформації та мобілізацію інвестицій, О. В. Григоренко, О. С. Литвиненко, П. П. Микитюк, М. М. Шкільняк, які підкреслюють значення інноваційної культури для відновлення підприємств в умовах нестабільності.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні інноваційного розвитку підприємства в умовах післявоєнної перебудови України та визначенні основних напрямів удосконалення інноваційної діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні аспекти інноваційного розвитку підприємств в умовах післявоєнної економічної перебудови.
- визначити роль інновацій у відновленні та розвитку ТОВ «Тервікнопласт».
- оцінити вплив післявоєнної перебудови на інноваційну діяльність організацій.
- розробити рекомендації щодо вдосконалення інноваційної політики підприємства в умовах відновлення країни.

Об’єктом дослідження є інноваційний розвиток підприємства у контексті післявоєнної перебудови економіки України.

Предметом дослідження є процеси, пов’язані з інноваційною діяльністю на підприємстві, а також методи та стратегії їхнього вдосконалення.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовуються різноманітні методи, що дозволяють здійснити комплексний підхід до аналізу інноваційного розвитку підприємства в умовах післявоєнної перебудови України, зокрема: метод теоретичного аналізу-застосовується для вивчення

наукових публікацій та теоретичних аспектів інноваційного розвитку підприємств. Цей метод дозволяє глибше зрозуміти основні концепції та підходи до інновацій, а також визначити специфіку їх застосування в умовах післявоєнної відбудови; метод порівняння використовується для порівняння інноваційних стратегій ТОВ «Тервікнопласт» з іншими підприємствами, що проходять подібний етап відновлення. Це дає можливість виявити найбільш ефективні практики та вдосконалення, які можуть бути застосовані в умовах специфічних економічних і соціальних реалій; метод системного підходу дозволяє розглядати інноваційний розвиток як складну, багатогранну систему, де враховуються різні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність інноваційних процесів. Цей метод використовується для аналізу впливу економічної, соціальної та політичної ситуації на інноваційні стратегії підприємства.

Застосування цих методів дозволяє не тільки здійснити всебічний аналіз інноваційних процесів на підприємстві, але й розробити практичні рекомендації для їх вдосконалення та адаптації до нових економічних умов.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Тервікнопласт» для оптимізації процесів інноваційного розвитку, а також у процесі формулювання рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваціями в умовах післявоєнної перебудови. Крім того, отримані висновки можуть бути корисні для інших підприємств, що проходять подібний етап відновлення та трансформації.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Удосконалення системи управління інноваційним розвитком підприємства в умовах післявоєнної перебудови: акцент на мотиваційні механізми» у збірнику VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ПЕРЕБУДОВИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та післявоєнної перебудови економіки інноваційний розвиток виступає ключовим чинником забезпечення стабільності, адаптивності та ефективності функціонування організацій. Поняття «інноваційний розвиток» широко використовується в економічній літературі, однак не має єдиного трактування, що зумовлено багатогранністю самого феномену інновацій.

Інноваційний розвиток організації доцільно розглядати як цілеспрямований процес створення, впровадження та ефективного використання нововведень з метою підвищення конкурентоспроможності, раціоналізації виробництва, зниження витрат і підвищення якості продукції (послуг). Він охоплює як технологічні інновації, пов'язані з оновленням продукції та виробничих процесів, так і організаційно-управлінські, соціальні, маркетингові та екологічні нововведення.

В основі інноваційного розвитку лежить постійне прагнення до змін, оновлення та самовдосконалення. Інновації в умовах відбудови економіки країни після війни набувають особливої ваги, оскільки дозволяють швидко адаптуватися до нових викликів, відновити виробничий потенціал, створити нові робочі місця та зміцнити позиції підприємств на внутрішньому й зовнішньому ринках. У цьому контексті інноваційний розвиток постає не просто як засіб модернізації, а як необхідна умова виживання й зростання підприємств.

Інноваційна діяльність є системною за своєю природою та охоплює всі рівні функціонування організації: стратегічний, тактичний і оперативний. Вона потребує комплексного підходу до управління ресурсами, інформацією, персоналом і технологіями. Ефективний інноваційний розвиток можливий лише за наявності сприятливого зовнішнього середовища, державної підтримки,

інституційного забезпечення, а також внутрішньої інноваційної культури та мотиваційної системи на підприємстві.

Важливим аспектом інноваційного розвитку є його вплив на економічні результати діяльності організації. Запровадження інновацій сприяє оптимізації витрат, зростанню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, поліпшенню екологічних характеристик виробництва та розширенню ринків збуту. Це, своєю чергою, забезпечує зростання прибутковості підприємства та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі.

Значення інноваційного розвитку також проявляється у підвищенні адаптивності організацій до зовнішніх змін. В умовах нестабільності, пов'язаної з воєнними діями, підприємства, які здатні впроваджувати нововведення, швидше знаходять нові формати діяльності, здійснюють перебудову бізнес-процесів, шукають нові ринки та партнерів. Таким чином, інновації стають інструментом оперативного реагування на загрози, а інноваційна гнучкість — фактором економічної безпеки організації.

Інноваційний розвиток є не лише внутрішньою потребою організації, а й зовнішньою вимогою часу, особливо в умовах післявоєнної відбудови України. Його реалізація забезпечує не тільки оновлення підприємства, а й сприяє загальному піднесенню національної економіки, формуючи передумови для сталого зростання та соціальної стабільності.

Управління інноваційною діяльністю є складовим елементом загальної системи стратегічного управління підприємством. У науковій літературі управління інноваційною діяльністю трактується як процес планування, організації, мотивації та контролю за розробкою та впровадженням інновацій задля досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Теоретичні підходи до цього процесу формувалися впродовж багатьох десятиліть і сьогодні становлять складну систему концепцій, моделей і управлінських практик, які відображають як класичні засади, так і сучасні трансформаційні виклики.

Початкові концепції інноваційного розвитку були закладені Йозефом Шумпетером, який ще на початку XX століття сформулював ідею про роль

інновацій як рушія економічного розвитку. У своїх працях він підкреслював, що нововведення, пов'язані з впровадженням нових продуктів, процесів, джерел сировини або організаційних структур, формують процес “творчого руйнування”, який оновлює економічні структури. За Шумпетером, саме підприємницька ініціатива й здатність до інновацій забезпечують економічний прогрес і конкурентоспроможність.

У подальшому ідеї Шумпетера були розвинуті в працях таких вчених, як Пітер Друкер, який зосереджував увагу на інноваціях як ключовому інструменті підприємницької діяльності. Він вважав, що інновації повинні бути не випадковим явищем, а системним і стратегічно керованим процесом. Друкер виокремлював сім джерел інновацій, серед яких — несподіванки, невідповідності, потреби процесу, зміни в структурі галузі, демографії, у сприйнятті та нових знаннях.

Суттєвий внесок у розвиток теорії управління інноваціями зробили представники так званої еволюційної школи інновацій, зокрема Крістофер Фріман, Бенгт-Åке Лундвалл та інші. Вони сформували системний підхід до розуміння інноваційної діяльності, розглядаючи її як результат взаємодії між різними суб'єктами — підприємствами, науковими установами, державними органами. Цей підхід покладено в основу концепції національної інноваційної системи (НІС), яка зосереджується на ролі державної політики та інституцій у стимулюванні інноваційного розвитку.

Загалом у сучасній науці сформовано декілька базових підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств:

1. Функціональний підхід, який зосереджений на виконанні окремих управлінських функцій — планування, організації, мотивації, контролю — у контексті інноваційної діяльності. Цей підхід передбачає чітке розмежування відповідальності між підрозділами підприємства і формування спеціалізованих структур (інноваційних відділів, R&D центрів).

2. Системний підхід передбачає розгляд інноваційного процесу як цілісної, взаємопов'язаної системи, в якій усі елементи — від ідеї до

комерціалізації — повинні взаємодіяти в єдиній логіці. Такий підхід дозволяє враховувати вплив зовнішнього середовища, стратегічні цілі підприємства, внутрішній потенціал та інституційні обмеження.

3. Процесний підхід фокусується на поетапному розгляді інноваційного циклу: від генерації ідеї — до її реалізації, впровадження та оцінки ефективності. Цей підхід корисний для практичного управління інноваціями, оскільки дозволяє визначити ключові етапи, ресурси та ризики, притаманні кожному кроку.

4. Маркетинговий підхід базується на ідеї, що інновації повинні відповідати потребам ринку й споживача. Згідно з цим підходом, управління інноваціями починається із вивчення ринку, ідеї споживчої цінності, виведення нового продукту чи послуги, а також супровідного обслуговування.

5. Інтегративний підхід, що об'єднує риси попередніх підходів і підкреслює важливість міжфункціональної взаємодії в організації — між виробництвом, маркетингом, фінансами, управлінням персоналом тощо.

Слід також відзначити сучасні тенденції, які впливають на теоретичне осмислення інноваційної діяльності: цифровізація, відкриті інновації, екосистемний підхід та концепція сталого розвитку. Зокрема, відкриті інновації передбачають взаємодію підприємств з зовнішніми агентами — університетами, стартапами, інвесторами — для пошуку нових ідей і рішень, що є особливо актуальним у післявоєнних умовах, коли внутрішні ресурси обмежені.

Важливим інструментом управління інноваціями також є інноваційна стратегія підприємства, яка визначає довгостроковий напрям розвитку інноваційної діяльності. Така стратегія повинна враховувати специфіку галузі, наявність ресурсів, ризики, можливості фінансування, партнерства, а також державну політику. Стратегічне управління інноваціями дозволяє перетворити інноваційний потенціал підприємства на реальні конкурентні переваги.

Управління інноваційною діяльністю є міждисциплінарною сферою, що інтегрує економічні, управлінські, соціальні та технічні аспекти. Його ефективність залежить від глибини теоретичного осмислення процесів і

здатності адаптувати сучасні підходи до конкретних умов функціонування організації. В умовах післявоєнної відбудови України саме здатність до ефективного управління інноваціями буде визначати, наскільки успішно підприємства адаптуються до нової економічної реальності, створюючи сталі моделі розвитку.

Післявоєнна перебудова економіки — це глибокий багаторівневий процес, що охоплює всі сектори суспільного виробництва та управління, змінює пріоритети національного розвитку та передбачає трансформацію економічної моделі відповідно до нових викликів і реалій. У цьому контексті інноваційний розвиток набуває статусу не лише бажаної стратегії, але й необхідної умови відновлення, підвищення стійкості й конкурентоспроможності економіки. Інновації стають механізмом адаптації до нових умов, каталізатором технологічного оновлення, основою економічної безпеки держави та регіонів.

Війна в Україні призвела до глибоких структурних деформацій економіки, втрати виробничих потужностей, знищення інфраструктури, масової міграції робочої сили, порушення логістичних ланцюгів та критичного зниження інвестиційної активності. За оцінками Світового банку та інших міжнародних фінансових установ, прямі збитки від зруйнованих активів перевищили 400 млрд доларів США. У цих умовах постає об'єктивна необхідність переосмислення традиційних підходів до економічного розвитку та акцентуації на інноваційному відновленні, що базується на сучасних технологіях, цифрових рішеннях, енергоефективності та гнучких формах організації виробництва.

Особливості інноваційного розвитку в умовах післявоєнної перебудови можна узагальнити за такими напрямками:

1. Зміна стратегічних пріоритетів розвитку. У період відбудови ключовими стають не лише економічне зростання чи прибутковість, а й соціальна стійкість, екологічна безпека, цифровізація, обороноздатність. Це потребує переорієнтації інновацій на рішення, здатні забезпечити швидке відновлення критичної інфраструктури, медичних систем, аграрного сектору та

енергетики. Підприємства, які зможуть інтегрувати новітні технології, штучний інтелект, відновлювану енергетику та дрони, матимуть стратегічну перевагу.

2. Формування інноваційних кластерів і регіональних платформ. Відновлення вимагає децентралізованого підходу — з урахуванням регіональних особливостей і ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим зростає значення локальних ініціатив, партнерств між бізнесом, університетами та органами місцевого самоврядування. Такі кластери стають інституційною основою інноваційного розвитку на місцях і платформою для обміну технологіями.

3. Переосмислення ролі людського капіталу. Післявоєнна економіка стикається із дефіцитом кваліфікованих кадрів через втрати, міграцію, деморалізацію праці. У відповідь на це особливого значення набуває інвестування в освіту, перекваліфікацію, розвиток навичок для інноваційної економіки — STEM-компетенцій, цифрової грамотності, підприємницького мислення. Людський капітал стає рушієм відновлення, і саме завдяки ньому можлива трансформація економіки.

4. Відбудова інфраструктури на нових технологічних засадах. Замість пасивного відновлення зруйнованих об'єктів — так званого «відновлення старого», сучасні підходи передбачають створення «інфраструктури майбутнього», яка буде більш стійкою, екологічною, цифровізованою. Це включає “розумні міста”, автоматизовану транспортну систему, енергомережі з ВДЕ, модернізоване житлово-комунальне господарство. Такий підхід потребує залучення інновацій ще на етапі проєктування.

5. Інтеграція принципів сталого розвитку та “зеленої трансформації”. Відбудова після війни — це можливість не просто відновити, а й «перезапустити» економіку, впроваджуючи екологічні стандарти, ESG-принципи, технології циркулярної економіки. Україна як держава-кандидат до ЄС має адаптувати свій інноваційний потенціал до «Зеленого курсу» Європи (Green Deal), що відкриває нові горизонти фінансування й технологічної підтримки.

6. Фінансові та інституційні обмеження. Попри наявність величезного попиту на інновації, бізнес стикається з браком капіталу, високими ризиками та недосконалою інституційною підтримкою. Тому одним із найважливіших завдань є створення умов для активного залучення іноземних інвестицій, функціонування інноваційних фондів, державного співфінансування стартапів і дослідницьких центрів.

7. Поява інновацій в оборонному та безпековому секторах. Однією з унікальних рис післявоєнного інноваційного середовища в Україні стане розвиток технологій подвійного призначення — дронів, кібербезпеки, зв'язку, медичних інновацій. Досвід війни спричинив небачену активізацію цього сектору, і багато рішень можуть бути масштабовані для цивільного використання в мирний час.

Вплив війни на інноваційний розвиток підприємств можна також систематизувати за такими ключовими наслідками:

- Знищення виробничих потужностей та інфраструктури, що змушує підприємства шукати нові технологічні рішення з урахуванням мобільності, енергоефективності, децентралізації виробництва.
- Порушення логістичних ланцюгів, які стимулюють розвиток внутрішніх ланцюгів доданої вартості та імпортозаміщення через інновації.
- Трансформація попиту, спричинена зміною структури споживання, появою нових соціальних потреб та очікувань.
- Ризики та нестабільність, які активізують потребу в гнучких бізнес-моделях, цифрових технологіях і швидких прототипуваннях.
- Соціально-психологічні наслідки, які знижують здатність до інновацій у деяких галузях, водночас підвищуючи мотивацію до створення рішень, які сприяють відновленню країни.

Інноваційний розвиток в умовах післявоєнної перебудови економіки України — це не лише технологічний виклик, а й стратегічна імперативна потреба. Саме завдяки інноваціям українські підприємства можуть перетворити наслідки війни на можливості для модернізації, подолання відставання й

інтеграції у глобальні виробничі й наукові процеси. Успішна реалізація інноваційного потенціалу залежить від взаємодії держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства, які мають виступити консолідованими суб'єктами майбутнього розвитку.

Нормативно-правове поле інноваційної діяльності в Україні охоплює закони, підзаконні акти, стратегії, державні програми та міжнародні угоди, що регулюють умови здійснення інновацій, визначають принципи, суб'єкти, механізми державного стимулювання і захист прав інтелектуальної власності.

До основних законодавчих актів, що формують базу інноваційної діяльності, належать:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» (2002, зі змінами) — визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації інноваційної політики. У ньому закладено поняття інновації, механізми державного регулювання (державне замовлення, фінансове стимулювання, пільгове кредитування), а також принципи захисту інтелектуальних прав та державної підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

2. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015) — регулює діяльність у сфері наукових досліджень, забезпечує автономію наукових установ, створення Національної ради з питань розвитку науки і технологій, а також передбачає фінансування науки на рівні не менше 1,7% ВВП (на практиці цей рівень не досягнуто).

3. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» (2006) — спрямований на забезпечення ефективного комерційного використання результатів наукової та науково-технічної діяльності, особливо в державному секторі.

4. Закон України «Про інтелектуальну власність» (2023) — модернізований відповідно до вимог ЄС, регулює правовий захист винаходів, патентів, торговельних марок, авторських прав, ліцензій тощо.

У структурі нормативної бази інноваційної політики важливе місце посідають урядові стратегії та програми. Серед них:

- Стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 року (затверджена постановою КМУ у 2020 році) передбачає формування ефективної національної інноваційної системи, стимулювання венчурного фінансування, підтримку стартапів і створення інноваційних кластерів.
- Національна економічна стратегія до 2030 року — містить розділ про інноваційну трансформацію економіки, зокрема цифровізацію виробництва, розвиток R&D та підвищення частки високотехнологічного експорту.
- План відновлення України (2022–2032) — розроблений у відповідь на виклики повномасштабної війни, містить численні інноваційні компоненти у сфері цифрової трансформації, «зеленої» економіки, модернізації промисловості, освіти та науки.

Нормативна база також включає форми державної підтримки інновацій, серед яких:

- Державне фінансування через Фонд розвитку інновацій, Фонд фундаментальних досліджень, Державний фонд регіонального розвитку;
- Податкові пільги для суб'єктів інноваційної діяльності, зокрема в межах ІТ-сектору та резидентів «Дія.City»;
- Програмне співфінансування стартапів та інкубаційних програм, переважно за підтримки міжнародних донорів (Horizon Europe, USAID, GIZ тощо).

Національне законодавство також активно гармонізується з правом Європейського Союзу, зокрема в частині участі України в європейських інноваційних платформах, програмах Horizon Europe, EIC Accelerator, COST та ін.

Однак попри наявність базових законодавчих актів, існує низка проблем, які обмежують ефективність нормативно-правового середовища:

1. Фрагментарність законодавства — відсутність єдиного узгодженого кодексу інноваційного розвитку, розпорошеність норм між різними галузями законодавства (наука, освіта, промисловість, інвестиції).

2. Низька імплементація стратегічних документів — більшість програм залишаються на рівні декларацій, без реальних механізмів реалізації, достатнього фінансування та відповідальних виконавців.

3. Складність доступу до фінансування — формальні бар'єри, бюрократія, відсутність прозорих процедур відбору проектів на фінансування.

4. Недостатній захист інтелектуальної власності — незважаючи на реформу 2023 року, в Україні залишається високий рівень піратства, складність патентування та захисту авторських прав у судах.

5. Обмежена взаємодія науки та бізнесу — відсутність правових стимулів для трансферу технологій, комерціалізації наукових розробок, інноваційної співпраці університетів і підприємств.

У контексті післявоєнної відбудови нормативно-правова база має бути переглянута та модернізована з урахуванням таких цілей:

- посилення правової мотивації підприємств до інновацій;
- створення податкових стимулів для технологічного оновлення виробництва;
- законодавче забезпечення державно-приватного партнерства у сфері інновацій;
- формування законодавства про «відбудову на основі інновацій»;
- імплементація європейських норм щодо регулювання венчурного фінансування, цифрових технологій, безпеки даних.

Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності в Україні відіграє ключову роль у формуванні умов для сталого відновлення, технологічної модернізації економіки та підвищення її глобальної конкурентоспроможності. Його ефективність у великій мірі визначатиме темпи та якість післявоєнної перебудови.

Дослідження структурних елементів інноваційної діяльності показало, що успішний інноваційний розвиток неможливий без цілісної системи управління, яка охоплює формування інноваційної стратегії, ресурсне забезпечення, впровадження інноваційних рішень та контроль їх результативності. Особливу

увагу приділено специфіці інноваційного розвитку в умовах післявоєнної перебудови економіки: зазначено, що вплив воєнних дій зумовив втрату виробничих потужностей, порушення логістики, зниження інвестиційної привабливості та водночас створив потребу в трансформації підходів до розвитку організацій, включаючи цифровізацію, адаптивність і соціальну відповідальність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ПЕРЕБУДОВИ

2.1. Аналіз впливу післявоєнної перебудови на економічне та інноваційне середовище організації

Післявоєнна перебудова в Україні є стратегічним і водночас кризовим етапом розвитку національної економіки, що зумовлений масштабними руйнуваннями інфраструктури, промислових об'єктів, логістичних ланцюгів та зменшенням трудового ресурсу. Внаслідок повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році Україна зазнала колосальних втрат, що суттєво вплинули на всі сфери суспільного, економічного та інституційного життя. За оцінками Світового банку, сукупний обсяг прямих збитків інфраструктури сягнув понад 155 млрд дол. США станом на кінець 2023 року, при цьому близько 90% втрат припадає на транспорт, житловий сектор та промисловість.

Процес відновлення країни характеризується багатовекторністю, охоплюючи не лише реконструкцію фізичних об'єктів, а й модернізацію економічної структури, розвиток людського капіталу, покращення ділового клімату, цифрову трансформацію та інтеграцію у європейський економічний простір. Важливою відправною точкою стало ухвалення урядом Стратегії економічного відновлення України, яка передбачає залучення понад 750 млрд дол. США у вигляді державних та приватних інвестицій, міжнародної технічної допомоги, грантів та кредитів. У межах цієї стратегії 60% ресурсів мають бути спрямовані на підтримку приватного сектору, 25% – на інфраструктурні проекти, а решта – на соціальні та інституційні реформи.

Станом на 2024 рік ключовими пріоритетами післявоєнної перебудови визначено:

- енергетичну автономність держави;
- розвиток оборонно-промислового комплексу;

- підтримку інноваційного бізнесу;
- імпортозаміщення критичних видів продукції;
- регіональну диверсифікацію виробництва.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тервікнопласт» є представником вітчизняної галузі з виготовлення будівельних пластикових конструкцій, що спеціалізується на виробництві металопластикових вікон, дверей, вітражних систем та супутніх ПВХ-конструкцій. Підприємство здійснює діяльність у сфері переробки полівінілхлоридних профілів і комплектуючих, адаптуючи технології під особливості українського клімату, сучасні архітектурні стандарти та вимоги до енергоефективності. Підприємство орієнтоване на виготовлення індивідуальних конструкцій для житлового та комерційного будівництва, забезпечуючи повний цикл обслуговування: від проєктування і виробництва до доставки та монтажу готової продукції.

Регіональна присутність ТОВ «Тервікнопласт» зосереджена переважно в межах західного регіону України, зокрема в Тернопільській області, де розміщено виробничі потужності підприємства. Разом із тим, підприємство здійснює активну комерційну діяльність і в інших регіонах держави, у тому числі в центральній частині країни. Географічне охоплення збуту формується як за рахунок прямої реалізації, так і через мережу дилерських представництв та партнерських точок продажу. За своєю структурою ринок збуту продукції ТОВ «Тервікнопласт» переважно локалізований у межах внутрішнього національного простору, однак до початку повномасштабної війни спостерігалися спорадичні спроби виходу на суміжні закордонні ринки через участь у тендерах, виставках і реалізацію об'єктів малої архітектурної форми за кордоном.

Перед початком воєнних дій в Україні підприємство характеризувалося стабільними фінансовими та виробничими показниками, демонструючи сталу динаміку зростання протягом 2015–2021 років. Валовий дохід підприємства щорічно збільшувався в середньому на 10–15% внаслідок збільшення обсягів реалізації та розширення асортименту продукції. Рентабельність реалізації у цей період утримувалася на рівні 12–17%, що свідчило про ефективне управління

витратами та оптимальну цінову політику. У структурі собівартості переважали витрати на сировину (ПВХ-профілі, фурнітура, склопакети), що становили до 60% загальних витрат, при цьому частка витрат на енергоносії залишалась у межах 10–12%, що відповідало середньоринковим значенням у галузі.

Частка підприємства на регіональному ринку пластикових конструкцій досягала 20–25% у межах Тернопільської області, а в загальнонаціональному вимірі оцінювалась на рівні 1,5–2% за обсягом реалізованої продукції. У цьому контексті ТОВ «Тервікнопласт» не входило до числа системоутворюючих підприємств галузі, однак забезпечувало значну частину потреб регіонального ринку, особливо в сегменті житлового будівництва, комерційних об'єктів малої поверховості та реконструкції державного житлового фонду.

З технічної точки зору підприємство впровадило низку інноваційних рішень, що дозволили підвищити продуктивність і конкурентоздатність. Зокрема, у 2018–2020 роках було проведено модернізацію частини виробничих ліній із залученням німецького та італійського обладнання. Завдяки цьому було досягнуто підвищення точності зварювання рамних конструкцій, мінімізації людського фактору, а також зменшення частки бракованої продукції. Значну увагу приділяли впровадженню систем управління якістю: підприємство отримало сертифікат відповідності за стандартами ISO 9001:2015, що засвідчувало відповідність управлінських та технологічних процесів міжнародним вимогам.

У частині продуктового портфеля до війни ТОВ «Тервікнопласт» реалізував стратегію гнучкого асортиментного оновлення. Підприємство пропонувала як базові серії віконних систем на основі стандартних ПВХ-профілів, так і преміальні рішення з підвищеними показниками теплоізоляції, шумоізоляції та безпеки. Окремі моделі оснащувалися енергоефективними склопакетами з мультифункціональним покриттям, антивандальними елементами фурнітури, системами мікропровітрювання тощо (рис. 2.1). Усі продукти підприємства відповідали державним будівельним нормам і технічним регламентам України.

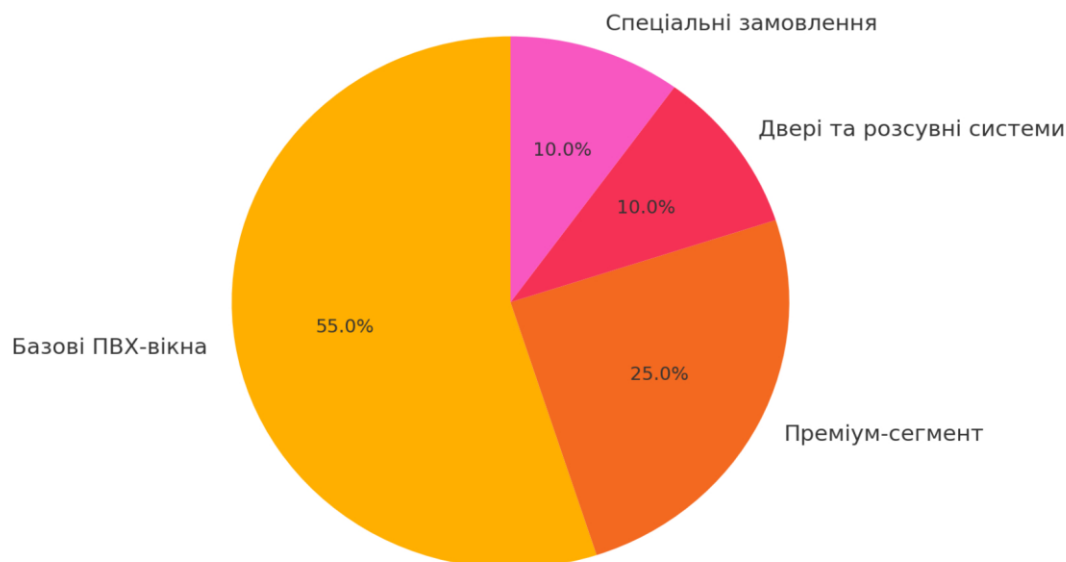


Рис. 2.1. Асортиментне позиціонування продукції ТОВ «Тервікнопласт»

Примітка. Складено автором на основі [12]

Крім того, важливо зазначити, що до 2022 року підприємство активно розвивало сегмент індивідуального та малосерійного виробництва, що дозволяло задовольняти нестандартизовані замовлення приватних осіб. Така спеціалізація формувала додану вартість, даючи змогу підтримувати гнучке ціноутворення й оперативно реагувати на зміни ринкового попиту. Разом із тим, стратегія розвитку підприємства передбачала поступове нарощування інвестицій у маркетинг, діджитал-просування та автоматизацію обслуговування замовлень через онлайн-платформи, що також варто вважати проявами інноваційної діяльності у контексті підприємницького середовища до початку повномасштабної війни.

До початку повномасштабної війни РФ ТОВ «Тервікнопласт» позиціонувалося як стабільне середнє підприємство з розвиненою регіональною інфраструктурою, достатнім інноваційним потенціалом і позитивною динамікою фінансових показників. Це дозволяло формувати амбітні, хоча й помірковані, плани розвитку, включаючи диверсифікацію продукції, освоєння нових ринків та поглиблення автоматизації виробничих і логістичних процесів.

Війна справила глибокий і багатовимірний вплив на функціонування ТОВ «Тервікнопласт». Як і більшість підприємств, що працюють у галузі виробництва будівельних матеріалів, підприємство зазнала гострих викликів, які охопили як виробничо-технологічний, так і логістичний, трудовий та ринковий аспекти.

По-перше, військові дії призвели до руйнування або часткового пошкодження окремих виробничих об'єктів. Внаслідок обстрілів та нестабільної енергетичної інфраструктури періодично відбувалися зупинки виробничих ліній, що негативно позначалося на обсягах продукції. Навіть за умов збереження виробничої бази, коливання напруги, відключення електропостачання та дефіцит палива призводили до дестабілізації виробничого ритму.

По-друге, підприємство втратило значну частину ринків збуту, зокрема на сході та півдні України, де велися або ведуться активні бойові дії. Це зменшило обсяги замовлень і викликало переорієнтацію на внутрішні, локальні сегменти ринку, переважно у західних областях. Зменшення попиту зумовило й тимчасове згортання окремих продуктових ліній.

Таблиця 2.3.

Ключові проблеми для ТОВ «Тервікнопласт»

Категорія	Опис впливу
Виробничі потужності	Тимчасове зупинення ліній через перебої з енергопостачанням
Ринки збуту	Втрата східного ринку, зменшення попиту, переорієнтація на західні області
Сировина	Дефіцит ПВХ-компонентів, зростання вартості, перебої з постачанням
Логістика	Затримки транспорту, блокування маршрутів, нестача пального
Трудові ресурси	Мобілізація персоналу, еміграція, скорочення змін
Економічні показники	Зниження виробництва, збитковість, зростання витрат

Примітка. Складено автором на основі [12]

Наступним критичним фактором став дефіцит сировини. Через порушення зовнішніх торговельних каналів та логістичних маршрутів постачання ПВХ-грануляту, армованих профілів та фурнітури з ЄС і Туреччини було обмежено або суттєво подорожчало. Це призвело до зростання собівартості продукції та ускладнення процесу планування виробничих партій.

Логістичні проблеми також включали блокування транспортних коридорів, нестачу пального та затримки у постачанні компонентів. Особливо гостро ця проблема виявилася у першій половині 2022 року, коли відбулося масове руйнування інфраструктури. Підприємство змушена була шукати альтернативні маршрути доставки та укладати нові контракти з меншими постачальниками, що призвело до втрати економії на масштабах.

Окремою складовою наслідків став кадровий дефіцит. Значна частина кваліфікованих працівників була мобілізована до лав ЗСУ або евакуйована за кордон. У зв'язку з цим підприємство було змушене скорочувати виробничі зміни та зменшувати штат, що негативно вплинуло на обсяг продукції (рис.2.2).



Рис. 2.2. Основні наслідки війни для ТОВ «Тервікнопласт»

Примітка. Складено автором на основі [12]

У сукупності всі ці чинники спричинили тимчасову зупинку виробництва в окремі періоди, зниження прибутковості та збільшення виробничих витрат. Це

змусило підприємство переглянути стратегії зберігання запасів, диверсифікувати постачальників, а також адаптувати маркетингові та збутові інструменти до нових умов.

У післявоєнний період фінансова стабільність ТОВ «Тервікнопласт» зазнала суттєвих коливань, що стали прямим наслідком впливу деструктивних макроекономічних чинників та руйнування логістичних і виробничих ланцюгів. Аналіз фінансової звітності свідчить про системне скорочення ключових доходів підприємства та зниження прибутковості.

У перші роки після початку війни відбулося помітне падіння операційних доходів. Так, за звітний період вони скоротилися з 121 873 тис. грн до 80 676 тис. грн, що становить зниження на 33,8%. У той же час адміністративні витрати зазнали незначного зменшення — зі 111 434 тис. грн до 101 856 тис. грн (на 8,6%), що свідчить про збереження постійного навантаження на управлінський апарат підприємства, попри загальну економічну турбулентність.

Найбільш тривожним є показник чистого фінансового результату від операційної діяльності. У попередньому році підприємство зазнало збитків у розмірі 58 726 тис. грн, а вже у звітному періоді розмір збитків зменшився до 40 540 тис. грн. Хоча динаміка позитивна, проте діяльність залишається збитковою, що підтверджує нестійкий характер фінансового оздоровлення.

Таблиця 2.1.

Фінансові показники ТОВ «Тервікнопласт» у динаміці (тис. грн)

Показник	Попередній рік	Звітний рік
Операційні доходи	121 873	80 676
Адміністративні витрати	111 434	101 856
Чистий фінансовий результат	-58 726	-40 540

Примітка. Складено автором на основі [18]

Графічне представлення динаміки основних фінансових показників подано на рисунку 2.3.

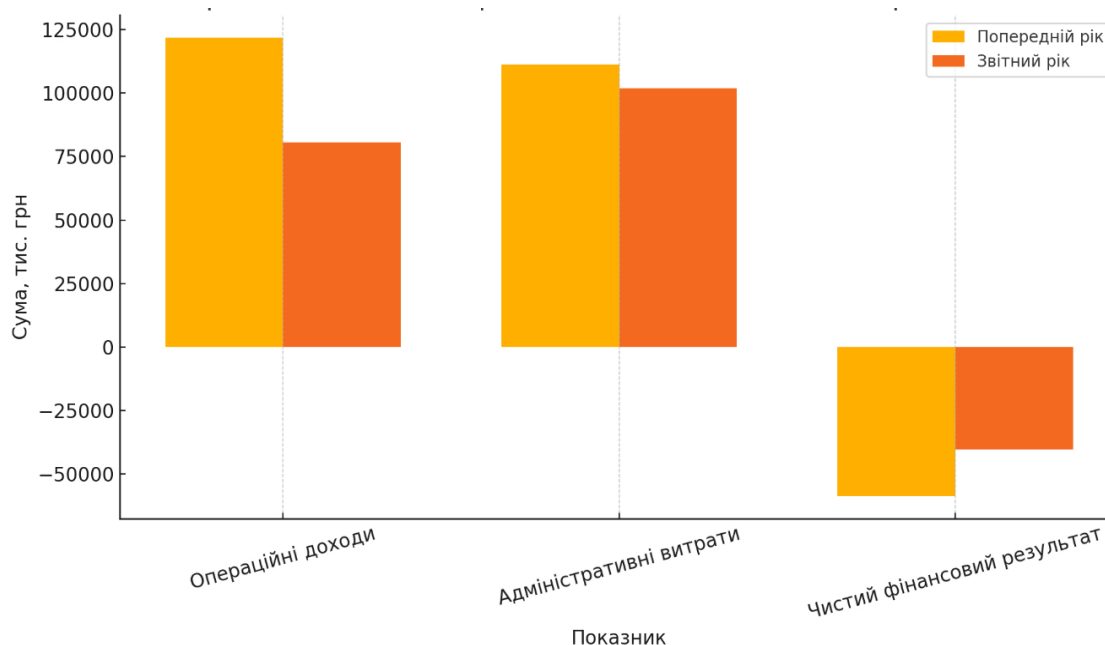


Рис. 2.3. Порівняння ключових фінансових показників ТОВ «Тервікнопласт» за 2023-2024 роки

Примітка. Складено автором на основі [18]

Як видно з діаграми, основне падіння відбулося саме у сегменті доходів, тоді як витрати зберегли стабільно високий рівень, що унеможливило виведення підприємства у прибутковий режим.

Підвищення боргового навантаження наразі не спостерігається, однак відсутність доступу до повноцінного кредитування через загальнодержавну фінансову нестабільність та банківські обмеження обмежує потенціал для інвестицій у модернізацію. Окремим компенсатором частково виступають державні субсидії та реструктуризація виробничих витрат, зокрема через скорочення обсягів виробництва та перехід на менш енерговитратні технології.

Незважаючи на ознаки поступового відновлення, фінансове становище підприємства залишається нестабільним, що потребує активізації управлінських заходів з оптимізації витрат, пошуку інвестицій та посилення інноваційної політики.

Після початку повномасштабної війни інноваційне середовище ТОВ «Тервікнопласт» зазнало не лише обмежень, але й певних переформатувань, спричинених необхідністю адаптації до нових економічних, логістичних і

технологічних реалій. Якщо до 2022 року інноваційна діяльність підприємства була спрямована переважно на планову модернізацію виробничих ліній, оновлення асортименту продукції та впровадження сертифікованих ПВХ-систем, то після початку війни фокус змістився на антикризові рішення, оптимізацію процесів та виживання на ринку.

Зміни інноваційного середовища можна узагальнити за такими напрямками:

1. Скорочення капіталовкладень у технологічні інновації. У зв'язку з падінням прибутковості та загрозами фінансової стабільності, підприємство було змушене тимчасово відмовитися від масштабного технічного оновлення обладнання. Витрати на R&D (дослідження та розробки) зменшились до символічного рівня, а заплановане оновлення ліній на базі європейських вузлів було відтерміновано.

2. Перехід до інновацій процесного типу. ТОВ «Тервікнопласт» сфокусувалося на внутрішніх оптимізаційних рішеннях, таких як перехід до енергоефективного графіка роботи, впровадження обліку споживання ресурсів у реальному часі, а також автоматизація складування і логістики. Це дозволило на 12–18 % знизити питомі витрати на одиницю продукції.

3. Використання цифрових каналів збуту. В умовах ускладненого фізичного продажу було оновлено сайт підприємства, посилено активність у соціальних мережах, а також запроваджено систему онлайн-замовлень із розширеним вибором конфігурацій та калькулятором вартості.

4. Адаптація продукту до нових умов ринку. З'явилися нові моделі вікон із підвищеними теплоізоляційними характеристиками, зорієнтовані на енергоефективність — у відповідь на потреби відновлення житлового фонду. Також почалось виробництво тимчасових мобільних перегородок і конструкцій, необхідних для гуманітарних або військових об'єктів.

5. Участь у проєктах державно-приватного партнерства. Підприємство приєдналося до ініціатив, спрямованих на забезпечення будівництва соціального житла для внутрішньо переміщених осіб. Це дозволило зберегти частину обсягів виробництва, хоча і за нижчими комерційними цінами.

6. Підвищення ролі людського капіталу. В умовах неможливості швидкого технічного оновлення, ключову роль у підтриманні інноваційності почали відігравати персоналізовані підходи до навчання працівників, підвищення кваліфікації фахівців з логістики, проєктування та менеджменту замовлень.

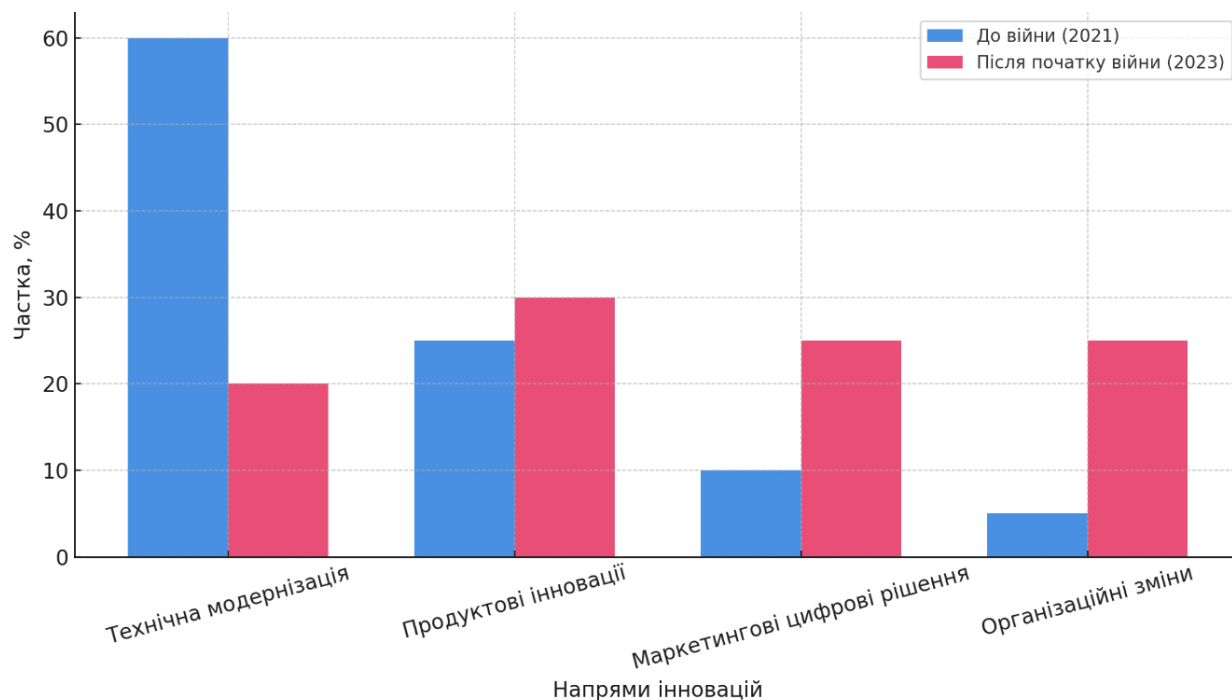


Рис. 2.4. Зміна напрямів інноваційної активності до та після початку війни ТОВ «Тервікнопласт»

Примітка. Складено автором на основі [15]

Ця діаграма демонструє, що фокус інноваційної політики підприємства зсунувся від інвестицій у обладнання до пошуку нових способів організації бізнесу, цифровізації та адаптації продукції до умов кризи. Це відповідає загальнонаціональним тенденціям інноваційної трансформації в період воєнної економіки.

У післявоєнний період ТОВ «Тервікнопласт» виявило гнучкість і здатність до адаптації, що дало змогу не лише зберегти базову виробничу діяльність, а й частково трансформувати інноваційний вектор розвитку підприємства. Попри втрату частини інвестиційного ресурсу, обмеження в оновленні технічної бази та загальне скорочення ринкової активності, підприємства вдалося змістити фокус із капіталоемких інновацій на організаційні, цифрові та продуктові рішення.

Інноваційне середовище змінилося з екосистеми поступового розвитку до простору антикризового менеджменту. Це зумовило перерозподіл ресурсів, переоцінку стратегій та концентрацію зусиль на збереженні операційної ефективності. Внаслідок цього технічна модернізація втратила пріоритетність, натомість зросла роль цифрових каналів збуту, розробки енергоефективної продукції та участі у соціальних та державних проєктах. Підприємство зробило акцент на внутрішніх резервах ефективності, персональному навчанні, реорганізації логістики та продуктивному управлінні витратами.

Інноваційна діяльність ТОВ «Тервікнопласт» у кризовий період може ґрунтуватися не лише на інвестиціях, а й на здатності до швидких рішень, адаптивності та нестандартному мисленні. Така стратегія забезпечує базову стабільність і створює передумови для відновлення технологічного зростання у період поступового відновлення економіки.

2.2 Аналіз інформаційного забезпечення інноваційного розвитку організацій

У 2022 році, після початку повномасштабної війни в Україні, ТОВ «Тервікнопласт» опинилося в умовах, за яких стало майже неможливим підтримувати сталі комунікації, виробництво та інноваційне оновлення. Інформаційна система, яка до того часу забезпечувала безперебійне функціонування внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, зазнала критичного тиску через обмеження доступу до каналів зв'язку, інфраструктурні пошкодження та втрату частини кваліфікованих працівників ІТ-сектору.

Особливо критичними стали перебої у забезпеченні інформаційної безпеки, доступу до баз даних клієнтів і постачальників, CRM-системи, автоматизованого обліку сировини, а також електронного документообігу. У воєнних умовах централізовані платформи управління (ERP та SAP-модулі) працювали нестабільно, або й були повністю недоступні через вимушене переміщення частини інфраструктури. Це спричинило затримки у формуванні замовлень, порушення логістичних рішень, збої у плануванні виробництва.

Паралельно відбулося різке сповільнення інноваційного розвитку, що раніше підтримувався як зовнішніми партнерами (включно з технологічними постачальниками з Польщі, Німеччини, Чехії), так і внутрішніми НДДКР (науково-дослідно-конструкторськими роботами), спрямованими на вдосконалення ПВХ-профілів. Через втрату дистрибуційних ринків та ресурсного доступу підприємство не змогло реалізувати заплановане оновлення профільних систем (серії TV-EX та K-Plast Pro) та згорнула проєкти, пов'язані з сертифікацією нових енергоефективних рішень.

Крім того, в умовах зменшення попиту й нестабільного фінансування відбулась консервація інноваційних ініціатив: зупинилось фінансування оновлення програмного забезпечення для виробничих ліній, перенесено на невизначений термін план інтеграції штучного інтелекту в систему аналізу замовлень. Було також призупинено участь у науково-промислових консорціумах із місцевими технічними вишами, які співпрацювали з підприємством у межах спільних R&D-проєктів.

Руйнування критичних інформаційних та інноваційних каналів призвело до зниження конкурентоспроможності підприємства, зменшення гнучкості у реагуванні на ринок, а також тимчасової втрати здатності до стратегічного оновлення. Саме цей етап став найбільш вразливим для ТОВ «Тервікнопласт», це стосується не лише матеріальної, а й нематеріальної інфраструктури бізнесу.

З другої половини 2023 року ТОВ «Тервікнопласт» перейшло до етапу стабілізації, поступово відновлюючи основні інформаційні та операційні процеси. Одним із ключових напрямів цього етапу стало перебудова інформаційної інфраструктури на адаптивній основі, що дозволило зменшити залежність від стаціонарної інфраструктури та централізованих серверів, які були вразливими до ризиків війни (рис.2.5.).



Рис. 2.5. Етапи інноваційного розвитку ТОВ «Тервікнопласт»

Примітка. Складено автором на основі [15]

Підприємство почало впровадження хмарних рішень для зберігання та обробки даних. Це стосувалося, зокрема, систем обліку клієнтів, баз постачальників, планування замовлень і логістичних маршрутів. Завдяки переходу до хмарних CRM та ERP платформ стало можливим відновити доступ працівників до ключових сервісів, незалежно від їх фізичного розташування. Частина персоналу була переведена на віддалену роботу, що забезпечило безперервність адміністративних і облікових функцій.

Значні зусилля були спрямовані на відновлення інтеграцій з постачальниками та дистриб'юторами, а також побудову нових цифрових каналів комунікації з клієнтами. Було модернізовано сайт підприємства, створено мобільний додаток для дилерів і запроваджено автоматичні системи підтвердження замовлень. З'явилася можливість гнучкого перерахунку цін в умовах валютних коливань.

У межах інноваційного вектора, попри обмежене фінансування, підприємство відновило внутрішню лабораторію контролю якості, де було оновлено частину вимірювального обладнання. Також було запроваджено систему мікроінновацій — регулярні зібрання технічного персоналу, які генерують невеликі, але практичні покращення в технологічних процесах, не вимагаючи значних інвестицій. Початок створення інформаційної безпекової

архітектури: розроблено політики резервного копіювання, підвищено рівень кіберзахисту, організовано навчання працівників з цифрової гігієни, що критично важливо в умовах гібридної війни.

Цей етап не можна назвати повноцінним поверненням до докризового стану, однак він знаменує перехід від виживання до адаптації, в основі якої лежить цифровізація, децентралізація даних і прагнення до інновацій навіть в умовах обмежених ресурсів. ТОВ «Тервікнопласт» почало шукати баланс між поточними економічними викликами та довгостроковими інноваційними цілями.

Інноваційна стратегія ТОВ «Тервікнопласт» спрямована на модернізацію виробництва, оптимізацію процесів і впровадження нових технологій у виробництво віконних та дверних конструкцій. Оцінка ефективності цієї стратегії потребує врахування кількох ключових аспектів:

1. Фінансові результати інновацій. ТОВ «Тервікнопласт» інвестує в інновації з метою покращення виробничих процесів та впровадження нових продуктів на ринок. Оцінка фінансових результатів інноваційної діяльності підприємства передбачає вимірювання прибутковості нових продуктів (вікон з новими характеристиками енергозбереження або підвищеною міцністю) і показників повернення на інвестиції (ROI). Інвестиції в нові технології (наприклад, автоматизовані лінії виробництва та використання інноваційних матеріалів) повинні призвести до зниження собівартості продукції та збільшення її конкурентоспроможності на ринку. Впровадження таких технологій дає змогу зменшити витрати на виробничі ресурси та підвищити ефективність виробництва.

2. Ринкова ефективність. З точки зору ринкових результатів, ефективність інновацій ТОВ «Тервікнопласт» можна оцінювати за кількістю нових клієнтів та збільшенням частки на ринку. Завдяки впровадженню інноваційних продуктів, таких як вікна з покращеними теплоізоляційними властивостями або нові технології монтажу, підприємство може залучити нових клієнтів і закріпити свою позицію на ринку. Крім того, інноваційна стратегія

повинна сприяти розширенню географії продажів, зокрема шляхом виведення продукції на нові ринки або залучення до співпраці партнерів у суміжних галузях будівництва.

3. Продуктивність та оптимізація процесів. ТОВ «Тервікнопласт» активно впроваджує нові технології для оптимізації виробничих процесів. Використання автоматизованих ліній, впровадження систем управління виробництвом, а також застосування нових матеріалів для виготовлення вікон допомагає підвищити продуктивність. Оцінка ефективності в цьому випадку полягає в тому, щоб виміряти, наскільки інноваційні технології сприяють зменшенню часу виробництва та підвищенню якості продукції.

4. Задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність. Важливим фактором для ТОВ «Тервікнопласт» є задоволеність клієнтів новими продуктами та послугами. Інноваційна стратегія підприємства передбачає розробку нових продуктів, що відповідають сучасним вимогам екології, енергозбереження та комфорту. Задоволеність клієнтів вимірюється через дослідження відгуків та рейтингів продукції на ринку. Високий рівень задоволеності є важливим показником того, що інноваційна стратегія підприємства справді відповідає потребам споживачів і допомагає збільшити конкурентоспроможність на ринку.

5. Вплив на екологію та соціальні показники. ТОВ «Тервікнопласт» також акцентує увагу на екологічній ефективності своїх інновацій, застосовуючи новітні матеріали, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище. Наприклад, використання енергозберігаючих скла, які відповідають міжнародним стандартам екологічної безпеки, допомагає підприємства не тільки зменшити витрати на енергію, але й відповідати екологічним вимогам ринку. Такі інновації можуть стати ключовим фактором при виході на нові ринки, де екологічні стандарти є пріоритетними.

6. Інноваційна культура і розвиток персоналу. Оцінка ефективності інноваційної стратегії ТОВ «Тервікнопласт» також включає аналіз розвитку корпоративної культури та залучення персоналу до інноваційних процесів. Важливо, щоб співробітники були мотивовані до пошуку нових рішень, що може

вплинути на інноваційні процеси в підприємства. Відкриття нових можливостей для розвитку та залучення талантів до інноваційних ініціатив допомагає підприємства зберігати конкурентну перевагу та розвиватися на довгострокову перспективу.

Інноваційна стратегія ТОВ «Тервікнопласт» орієнтована на розвиток і впровадження технологій, які не лише підвищують продуктивність та знижують витрати, але й відповідають високим екологічним і соціальним стандартам. Оцінка ефективності цієї стратегії показує, що підприємство активно інтегрує новітні технології у свої виробничі процеси, що дозволяє їй підтримувати конкурентоспроможність на ринку, залучати нових клієнтів та покращувати якість продукції. Водночас, для подальшого розвитку необхідно зосередитися на удосконаленні процесів оцінки інноваційних результатів і використанні зворотного зв'язку від споживачів для постійного вдосконалення продукції.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише оперативного реагування на зміни ринку, а й випереджального розвитку через впровадження інновацій. Особливо це стосується виробничих підприємств, таких як ТОВ «Тервікнопласт», які функціонують у динамічному середовищі з високим рівнем конкуренції. Для того щоб забезпечити стабільне зростання, підприємство повинно не тільки вдосконалювати продукцію, а й формувати цілісну систему інформаційного забезпечення, яка б дозволила швидко ухвалювати ефективні управлінські рішення, аналізувати тенденції, адаптувати стратегії та знаходити нові точки зростання. Представлений рисунок відображає модель інноваційного розвитку підприємства, засновану на поєднанні зовнішніх і внутрішніх факторів, які взаємодіють між собою через систему інформаційного забезпечення. Особливу увагу в цій моделі приділено саме поліпшуючим інноваціям, що спрямовані на поступове, але системне вдосконалення виробництва, управління та продукції. Такі інновації дозволяють досягати сталих результатів, не порушуючи вже сформованої структури діяльності, і водночас створюють умови для зростання та конкурентної переваги (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Інноваційний розвиток ТОВ «Тервікнопласт» на базі формування його інформаційного забезпечення на основі поліпшуючих інновацій

Примітка. Складено автором на основі [15]

Функціонування та динаміка змін ТОВ «Тервікнопласт» розглядаються у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, яке впливає на нього ззовні, та внутрішніми факторами, які визначають його потенціал для змін. Зовнішнє середовище охоплює такі важливі елементи, як конкуренти, постачальники сировини, споживачі, науково-дослідні установи, а також державні органи. Ці чинники постійно формують виклики й стимули для підприємства, змушуючи його впроваджувати нові рішення. З іншого боку, внутрішнє середовище підприємства складається з таких ключових складових, як фінансове забезпечення, інноваційна стратегія, організаційна структура, кадровий потенціал, технічна база та інформаційна система. Саме ці внутрішні ресурси визначають здатність підприємства сприймати, адаптувати й реалізовувати інновації. В центрі взаємодії між зовнішнім і внутрішнім середовищем знаходиться система інформаційного забезпечення, яка виконує роль об'єднуючої ланки, що трансформує зовнішні сигнали у внутрішні управлінські рішення. Завдяки цьому формується здатність підприємства здійснювати інноваційний розвиток на основі поліпшуючих інновацій — таких, що не вимагають радикальної перебудови, але поступово підвищують ефективність діяльності. Результатом такої моделі є зростання конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та підвищення адаптивності до змін у середовищі.

Розглянута модель демонструє, що ефективний інноваційний розвиток ТОВ «Тервікнопласт» можливий лише за умови налагодженої взаємодії між зовнішнім впливом і внутрішнім потенціалом підприємства. Ключову роль у цьому процесі відіграє якісне інформаційне забезпечення, яке дає змогу оперативно реагувати на зміни, обґрунтовано впроваджувати поліпшуючі інновації та ефективно використовувати наявні ресурси. Такий підхід дозволяє уникнути зайвих ризиків, зберігаючи стабільність діяльності підприємства, та водночас відкриває можливості для поступового зростання. Отже, формування інноваційного розвитку на основі системної роботи з інформацією та гнучкого реагування на виклики забезпечує підприємству сталу конкурентну позицію на ринку.

Аналіз інноваційного розвитку ТОВ «Тервікнопласт» показує, що процес інновацій включає кілька ключових етапів, починаючи від оцінки зовнішнього середовища та визначення основних чинників, що впливають на діяльність підприємства, і закінчуючи розробкою та впровадженням інноваційних стратегій для досягнення стійкого розвитку. Підприємство активно взаємодіє з конкурентами, постачальниками, споживачами та іншими зовнішніми партнерами, що забезпечує йому необхідні ресурси для реалізації інновацій.

У межах внутрішнього середовища ТОВ «Тервікнопласт» розробляє ефективні стратегії, формує організаційно-управлінську структуру та використовує інформаційне забезпечення для забезпечення ефективного управління процесами інновацій. Фінансове забезпечення та творчі можливості підприємства створюють фундамент для здійснення інноваційних змін без порушення стабільності.

Оцінка ефективності інноваційної стратегії ТОВ «Тервікнопласт» дозволяє визначити, наскільки інновації відповідають сучасним вимогам ринку. Важливими показниками є фінансові результати, зростання конкурентоспроможності, ефективність застосування нових технологій та рівень задоволення потреб споживачів. Всі ці аспекти мають взаємозв'язок і забезпечують підприємству можливість адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, не втрачаючи при цьому конкурентних переваг. Модель інноваційного розвитку, заснована на інтеграції зовнішніх і внутрішніх факторів через інформаційне забезпечення, показує, як систематично можна адаптувати та вдосконалювати процеси на підприємстві, що сприяє стійкому розвитку ТОВ «Тервікнопласт». Цей підхід дозволяє підприємству зберігати високий рівень інноваційної діяльності, що є критичним для забезпечення його довгострокової стабільності та конкурентоспроможності.

Успішна реалізація інноваційної стратегії вимагає постійного вдосконалення всіх етапів процесу інноваційного розвитку, постійного моніторингу зовнішніх та внутрішніх чинників, а також ефективного використання інформаційних технологій для підтримки інновацій. Усе це забезпечує ТОВ «Тервікнопласт» можливість залишатися лідером на ринку та

ефективно впроваджувати нові рішення, що ведуть до його стабільного і сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ПЕРЕБУДОВИ УКРАЇНИ

Для визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку ТОВ «Тервікнопласт» у післявоєнний період важливо здійснити комплексний аналіз ринкових та економічних умов. Післявоєнна перебудова в Україні створює нові можливості для розвитку підприємств, що працюють у сфері виробництва пластикових вікон та будівельних матеріалів. Перш за все, варто оцінити поточну ситуацію на ринку, що відновлюється, зокрема змінюється попит на продукцію, в тому числі на енергозберігаючі вікна, та потреби будівельного сектору, що також швидко адаптуються до нових умов.

Одним із ключових напрямків інноваційного розвитку для ТОВ «Тервікнопласт» стане впровадження нових технологій у виробництві. Зокрема, технології, що дозволяють створювати енергозберігаючі, «розумні» вікна, які є актуальними для сучасного будівництва та ремонту. Важливо також розглянути можливість впровадження нових матеріалів, що покращують характеристики продукції та знижують її собівартість, таких як екологічно чисті чи більш довговічні пластикові сполуки. Це дозволить не тільки покращити конкурентоспроможність підприємства, але й відповідати на вимоги збереження навколишнього середовища.

Окрім технологічних інновацій, важливо розглядати розширення асортименту продукції. Зокрема, можна звернути увагу на виготовлення нових типів вікон, які мають особливі характеристики, наприклад, акустичні вікна для зниження рівня шуму або спеціалізовані вікна для енергетично ефективних будівель. Це дозволить розширити ринок збуту продукції та задовольнити нові потреби споживачів. Водночас, у контексті післявоєнного відновлення, підприємство може скористатися можливостями виходу на нові ринки збуту, зокрема за рахунок експорту в сусідні країни, де зростає попит на віконні системи.

Враховуючи внутрішні ресурси ТОВ «Тервікнопласт», необхідно зробити акцент на оптимізації використання наявних потужностей та впровадженні сучасних

виробничих технологій. Зокрема, підприємство має зосередитися на вдосконаленні автоматизації та цифровізації своїх процесів для зниження витрат та підвищення ефективності виробництва. Це вимагає ретельного аналізу кадрових можливостей та потреби в додатковому навчанні персоналу, а також оптимізації організаційної структури для покращення комунікацій між підрозділами.

Також важливо оцінити фінансові можливості підприємства для інвестування в інновації. Необхідно розробити стратегії залучення додаткових фінансових ресурсів, зокрема через пошук інвесторів чи залучення кредитів під умови сприятливого відновлення ринку. Водночас варто визначити ефективні способи управління фінансовими ризиками, які можуть виникнути під час реалізації інновацій.

Для визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку ТОВ «Тервікнопласт» доцільно також провести SWOT-аналіз, що дозволить оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які можуть виникнути в умовах післявоєнного відновлення. Сильними сторонами підприємства є наявність сучасних виробничих потужностей, кваліфікованих кадрів та стабільна репутація на ринку. Слабкими сторонами можуть бути обмежені фінансові ресурси для інвестування в інновації, а також недостатня автоматизація деяких виробничих процесів. Можливості для інноваційних змін включають зростаючий попит на енергозберігаючі та екологічно чисті матеріали, зростання обсягів будівництва, а також необхідність модернізації існуючого обладнання для підвищення продуктивності. Загрозами є економічна нестабільність, підвищення конкуренції з боку великих міжнародних підприємств та зміни в державному регулюванні, які можуть ускладнити впровадження нових технологій.

Для ТОВ «Тервікнопласт» в умовах післявоєнного відновлення ключовим завданням є пошук нових сегментів ринку, які можуть стати потенційними напрямками для розвитку. Враховуючи постійні зміни в економічних умовах, підприємству важливо визначити ринкові ніші, де продукція підприємства зможе зайняти сильні позиції. У зв'язку з цим, перш за все, варто звернути увагу на потреби будівельної та ремонтної галузі, що активно відновлюються після війни.

Одним із таких напрямків є ринок енергозберігаючих та інтелектуальних вікон. В умовах зростаючої уваги до енергоефективності будівель та житлових комплексів,

попит на вікна, що сприяють збереженню тепла та забезпечують автоматичний контроль температури, має значний потенціал. Важливо також звернути увагу на вікна з додатковими характеристиками, такими як шумоізоляція, що особливо актуально для мегаполісів, де рівень шуму є проблемою для багатьох мешканців. Таким чином, розвиток та впровадження інноваційних вікон, що відповідають вимогам енергозбереження та комфортного проживання, стане важливим напрямком для ТОВ «Тервікнопласт».

Ще одним перспективним напрямком є сегмент індивідуальних будівель, де замовники часто шукають продукцію, що поєднує високі естетичні якості з функціональністю. Це відкриває можливість для розробки дизайнерських віконних систем, що можуть бути виготовлені під індивідуальні замовлення та враховувати специфічні вимоги клієнтів. Зокрема, мова може йти про використання новітніх матеріалів, що додають вікнам не тільки привабливий вигляд, але й підвищену міцність та зносостійкість.

Враховуючи необхідність відновлення післявоєнних територій, попит на будівельні матеріали та віконні системи, ймовірно, зростатиме, і ТОВ «Тервікнопласт» може зосередити свою увагу на виробництві продукції для відновлення та реконструкції інфраструктури, наприклад, для відновлення житлових комплексів, адміністративних та комерційних будівель. Ринок таких матеріалів також має великий потенціал, адже попит на продукцію, яка буде використовуватись для реставрації, зазвичай має стабільний характер, а також завжди є потреба в оновленні інженерних комунікацій.

Іншим сегментом, на який варто звернути увагу, є розвиток співпраці з великими будівельними підприємствами, забудовниками та іншими великими підприємствами, що працюють в сегменті «будівництво під ключ». Оскільки ці підприємства шукають надійних партнерів для постачання якісних та інноваційних матеріалів, ТОВ «Тервікнопласт» має можливість укласти стратегічні договори на постачання віконних систем для нових будівельних проектів, що активно розвиваються після закінчення війни.

Крім того, важливо враховувати потреби в екологічних та відновлюваних матеріалах, оскільки зростає популярність «зеленого» будівництва. Це включає в себе

не тільки вікна з поліпшеними теплоізоляційними властивостями, але й матеріали, що підлягають переробці та мають мінімальний вплив на навколишнє середовище. Ринок екологічно чистих продуктів, особливо в таких сферах як будівництво та ремонт, зростає, і ТОВ «Тервікнопласт» може скористатися цією тенденцією для виходу на нові ринки.

Розширення асортименту продукції може також включати нові варіанти віконних систем, таких як вікна для специфічних умов (наприклад, вікна для промислових приміщень або спеціалізовані вікна для об'єктів з підвищеними вимогами до безпеки). Це дозволить не лише задовольнити попит з боку нових клієнтів, а й зміцнити позиції на вже існуючих ринках.

Стратегічно важливим напрямком є вихід на міжнародні ринки. Враховуючи розвиток зовнішньої торгівлі та відновлення післявоєнної ситуації в Україні, підприємство може розглянути можливість експорту своєї продукції в інші країни Європи, де є потреба в інноваційних та енергозберігаючих продуктах. Це може бути вигідною стратегією для збільшення обсягів виробництва та зміцнення міжнародних позицій підприємства. Усі ці можливості розвитку у нових сегментах ринку потребують ретельного аналізу та адаптації до змінних умов ринку. Проте, вони дозволяють ТОВ «Тервікнопласт» стати більш конкурентоспроможним та гнучким, а також відкрити нові горизонти для інноваційного розвитку в умовах післявоєнної перебудови України.

В умовах динамічного розвитку ринку та зростаючої конкуренції для ТОВ «Тервікнопласт» надзвичайно важливо мати чітко окреслені механізми прогнозування, які дозволяють оцінити ефективність запроваджених інноваційних заходів. Саме тому побудова принципової схеми прогнозування ефективності інноваційного розвитку підприємства стає ключовим інструментом в управлінні змінами та ухваленні стратегічних рішень. Така схема дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й виявляти залежності між окремими економічними показниками, які формують основу для прийняття рішень щодо подальших інноваційних кроків (рис. 3.1).

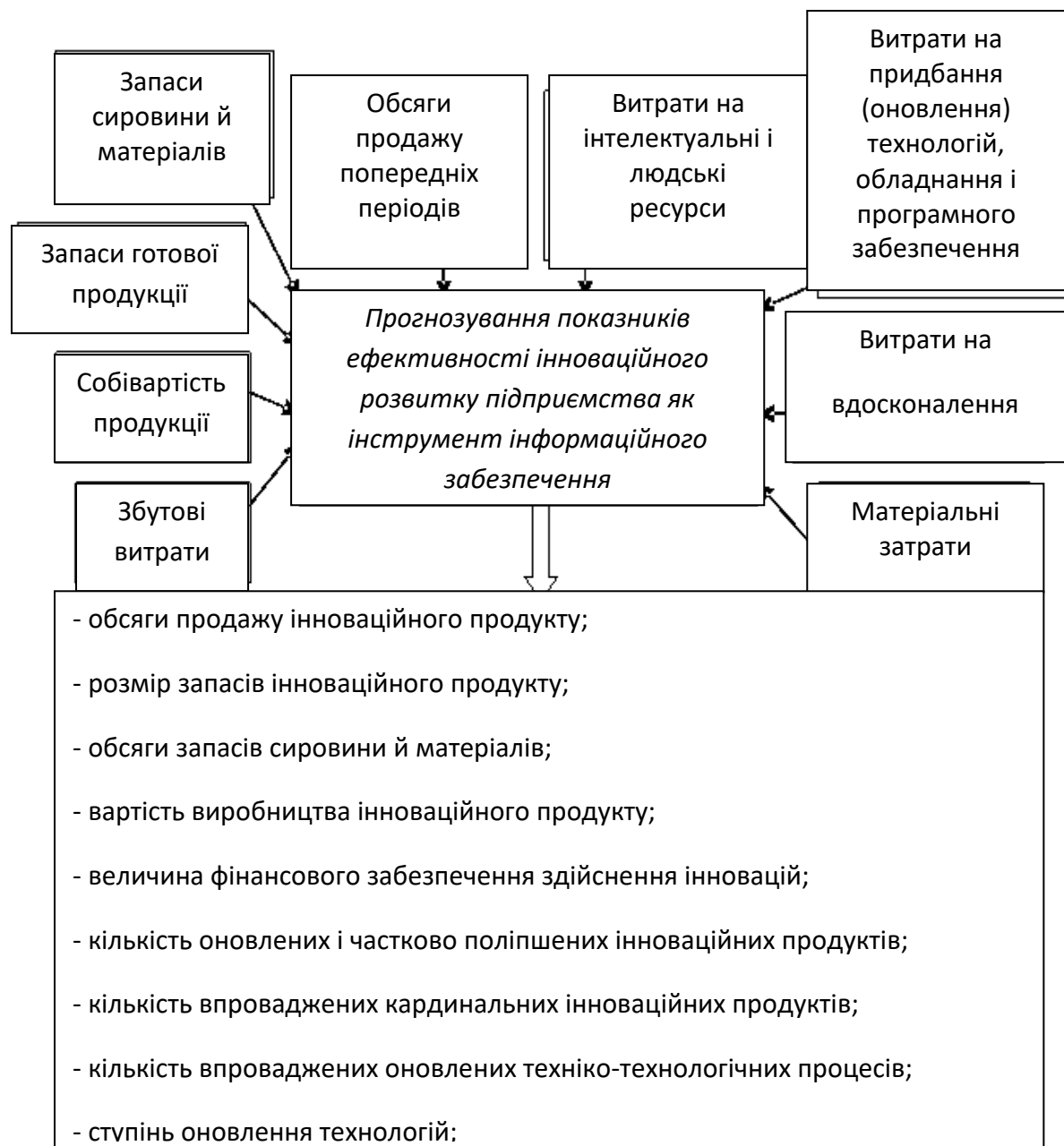


Рис. 3.1 Схема прогнозування ефективності інноваційного розвитку ТОВ «Тервікнопласт»

Примітка. Складено автором на основі [25]

У цій схемі також простежується важливість управління виробничими ресурсами та обсягами продукції, що зберігається на складах. Ефективне прогнозування дозволяє уникнути як надлишкових запасів, так і дефіциту, що особливо актуально в періоди нестабільності. Таким чином, прогнозування ефективності інноваційного розвитку стає основою для формування

збалансованої політики в галузі інновацій, управління витратами, підвищення рентабельності та покращення загальної продуктивності ТОВ «Тервікнопласт». Усі ці елементи, які поєднані у представленому рисунку, створюють цілісну систему, що дає змогу визначити не лише теперішній стан підприємства, а й перспективи його зростання та модернізації в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Схема прогнозування ефективності інноваційного розвитку ТОВ «Тервікнопласт» демонструє комплексний підхід до аналізу ключових виробничих і економічних показників підприємства. Її впровадження дозволяє не лише здійснювати контроль за наявними ресурсами та їхнім використанням, але й забезпечує гнучкість у плануванні майбутніх інноваційних рішень. Саме завдяки такому підходу підприємство може своєчасно виявляти слабкі місця у внутрішній системі управління та оперативно реагувати на зовнішні зміни ринкового середовища.

Сутність цієї моделі полягає в інтеграції обліково-аналітичної інформації щодо запасів сировини, матеріалів, готової продукції, собівартості та інших важливих факторів у єдину логічну систему. Це дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки між ефективністю використання ресурсів, витратами на виробництво та кінцевими результатами діяльності підприємства. Таким чином, прогнозування не обмежується лише механічним перенесенням показників у майбутнє, а ґрунтується на глибокому розумінні того, як впроваджені інновації трансформують господарську діяльність підприємства на стратегічному рівні.

Особливої актуальності така схема набуває в умовах післявоєнної перебудови, коли підприємства мають адаптуватися до змін у логістиці, витратній структурі, ринковому попиті та доступності ресурсів. Завдяки використанню такого інструменту ТОВ «Тервікнопласт» має змогу не лише прогнозувати зміни показників ефективності, а й управляти цими змінами, враховуючи внутрішні резерви зростання, нові технологічні можливості, а також потреби майбутнього попиту.

Така система прогнозування стає не просто допоміжним аналітичним засобом, а потужним управлінським інструментом, що підтримує стратегічний

розвиток підприємства. Вона дозволяє забезпечити виважене впровадження інновацій, уникати необґрунтованих витрат, зменшувати ризики прийняття хибних рішень та орієнтувати організацію на досягнення довгострокових цілей. Саме тому створення й ефективне застосування подібної схеми відіграє важливу роль у зміцненні позицій ТОВ «Тервікнопласт» на ринку, в підвищенні конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ

1. Інноваційний розвиток в умовах післявоєнної перебудови набуває особливої ваги як інструмент відновлення економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні основи ґрунтуються на принципах адаптивності, стійкості до зовнішніх впливів, здатності до швидкої трансформації та впровадження новітніх технологій. Інновації розглядаються не лише як технологічне оновлення, а як системна зміна підходів до управління, маркетингу, виробництва та комунікацій. Умови післявоєнної реальності вимагають від організацій переосмислення ролі інновацій і запровадження гнучких моделей управління розвитком.

2. Оцінка сучасного стану інноваційного розвитку організацій в Україні свідчить про значну нерівномірність у впровадженні новацій та використанні потенціалу. Хоча частина підприємств активно впроваджує цифрові та екологічно орієнтовані рішення, значна частина залишається на етапі поступового оновлення. Умови післявоєнної перебудови стимулюють розвиток, але водночас ускладнюють процес через нестачу ресурсів, інфраструктурні обмеження, знижену інвестиційну привабливість та високі ризики. Водночас зростає значення державної підтримки, грантових програм, міжнародного партнерства та локальних ініціатив.

3. Післявоєнна перебудова кардинально змінює економічне середовище організацій, змушуючи їх переорієнтовувати виробництво, налагоджувати нові логістичні ланцюги, скорочувати витрати та оптимізувати процеси. Це створює як виклики, так і нові можливості для впровадження інновацій. Значна частина підприємств змушена шукати нові ринки збуту, адаптувати продукцію до змінених потреб споживача, а також впроваджувати автоматизацію для зменшення залежності від людського ресурсу. Одночасно з цим активізується роль партнерства із науковими установами та ІТ-сектором.

4. Інформаційне забезпечення виступає критичним фактором у процесі планування, реалізації та моніторингу інновацій. Його ефективність визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення. ТОВ «Тервікнопласт» було показано, що сучасні

інформаційно-аналітичні інструменти дозволяють не лише фіксувати поточні показники, а й прогнозувати ефективність запроваджених інновацій. Зростає значення автоматизованих систем управління, цифрового документообігу, аналітики великих даних, що мають бути інтегровані в загальну стратегію підприємства.

5. Для забезпечення ефективного інноваційного розвитку в умовах відновлення економіки України підприємствам слід зосередитися на кількох ключових напрямках: посиленні внутрішньої інноваційної культури, вдосконаленні інформаційних систем, диверсифікації продуктів, виході на нові ринки та активному залученні партнерства. Для ТОВ «Тервікнопласт» запропоновано низку практичних кроків, серед яких — удосконалення системи прогнозування, розширення ринкової присутності, оптимізація використання ресурсів та модернізація виробничих процесів. Ці кроки сприяють не лише підвищенню ефективності, а й забезпечують стійкий довгостроковий розвиток підприємства в нових умовах.

