

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА»

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ВЕЛИЧКА КИРИЛА СЕРГІЙОВИЧА

Науковий керівник:
к. е. н., доцент,
Овчаренко Тетяна Сергіївна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувачки освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
ВЕЛИЧКА КИРИЛА СЕРГІЙОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026,
протокол №11

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та прикладний інструментарій
формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

5. Об'єкт дослідження: процеси управління інноваційним розвитком промислового
підприємства.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета—теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо
формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

Завдання:

6.1. визначити сутність інновацій та систематизувати класифікацію стратегій
інноваційного розвитку підприємства;

6.2. дослідити методичні підходи до планування та формування стратегії
інноваційного розвитку організації;

6.3. проаналізувати інноваційну діяльність ТОВ «Гуала Кложерс Технологія
Україна» на основі визначення його стратегічних можливостей та впливу факторів
макросередовища;

6.4. оцінити особливості інвестиційного забезпечення та його вплив на рівень
інноваційного розвитку досліджуваного підприємства;

6.5. розробити стратегічну карту інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс
Технологія Україна» на основі методики збалансованої системи показників.

6.6. розрахувати економічну ефективність та обґрунтувати доцільність
впровадження запропонованої стратегії інноваційного розвитку.

Науковий керівник

доц. Тетяна ОВЧАРЕНКО

Здобувача освіти

Кирил ВЕЛИЧКО

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

доц. Тетяна ОВЧАРЕНКО

Здобувача освіти

Кирил ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність інновацій та класифікація стратегій інноваційного розвитку підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»	26
2.1. Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» з урахуванням стратегічних можливостей розвитку підприємства.....	26
2.2. Аналіз інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку компанії.....	35
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА».....	42
3.1. Розробка стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»	42
3.2. Економічне обґрунтування реалізації стратегії для ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».....	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільності макроекономічного середовища, глобалізаційних трансформацій та посилення конкуренції на світових ринках важливою передумовою забезпечення життєздатності промислових підприємств є перехід до інноваційної моделі розвитку. Сучасні виклики, зумовлені наслідками воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів і волатильністю цін на ресурси, вимагають від підприємств впровадження проактивного стратегічного управління.

Інтеграція у європейський економічний простір обумовлює необхідність цифровізації процесів, дотримання екологічних стандартів та впровадження інноваційних технологій. У таких умовах здатність підприємства до генерації та реалізації інновацій визначає його конкурентоспроможність і інвестиційну привабливість. Отже, актуальним є розроблення адаптивних стратегій інноваційного розвитку, спрямованих на ефективне використання ресурсів та підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів.

Фундаментальні засади інноваційного розвитку підприємств, а також механізми стратегічного управління та планування інноваційної діяльності висвітлено у працях серед яких: Й. Шумпетер, П. Друкер, Б. Лундвалл, Г. Чесбро, Г. Менш, К. Крістенсен, Дж. Тідд, Дж. Бессант, Р. Такер, Ч. Кім, Р. Моборн, З. Пересунько, О. Тарасова, І. Баришевська, Н. Куденко, І. М. Горбась, І. М. Корнілова.

Незважаючи на сформовану теоретичну базу та значний масив досліджень у сфері інноваційного менеджменту, питання розробки прикладних стратегій технологічного переозброєння вітчизняних промислових підприємств з урахуванням специфіки воєнного стану, обмеженості інвестиційного капіталу та жорстких вимог європейського екологічного законодавства залишаються недостатньо вивченими. Відсутність стандартизованих алгоритмів переходу виробників металевого пакування до моделі циркулярної економіки та системної автоматизації бізнес-процесів

формує наукову прогалину, що безпосередньо зумовлює доцільність та актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

Відповідно до встановленої мети сформовано такі **завдання**:

- визначити сутність інновацій та систематизувати класифікацію стратегій інноваційного розвитку підприємства;
- дослідити методичні підходи до планування та формування стратегії інноваційного розвитку організації;
- проаналізувати інноваційну діяльність ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» на основі визначення його стратегічних можливостей та впливу факторів макросередовища;
- оцінити особливості інвестиційного забезпечення та його вплив на рівень інноваційного розвитку досліджуваного підприємства;
- розробити стратегічну карту інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» на основі методики збалансованої системи показників.
- розрахувати економічну ефективність та обґрунтувати доцільність впровадження запропонованої стратегії інноваційного розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційним розвитком промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладний інструментарій формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення та систематизації – для розкриття сутності інновацій і типології стратегій; PESTEL-аналіз – для кількісного вимірювання політичних, економічних, технологічних та екологічних детермінант

макросередовища; SWOT-аналіз та матричний метод перехресного аналізу – для ідентифікації векторів інвестування на перетині внутрішніх компетенцій і зовнішніх викликів; методи фінансово-економічного аналізу – для оцінки показників ліквідності, рентабельності та структури капіталу підприємства; методику збалансованої системи показників – для переведення стратегічних цілей у вимірювані індикатори; метод багатофакторної бальної оцінки – для ранжування інноваційних проєктів; методи інвестиційного аналізу (NPV, ROI, IRR) – для прогнозування грошових потоків та розрахунку окупності капіталовкладень.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали фундаментальні праці класиків економічної науки, монографії, публікації у фахових періодичних виданнях, офіційна фінансова та статистична звітність ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» за 2023–2025 роки, внутрішня нормативна документація підприємства, а також чинні міжнародні та національні стандарти у сфері екології та автоматизації виробництва.

Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали схвальні відгуки на міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» на тему: «Інноваційний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення економіки України», що відбулася в м. Київ 25 березня 2026 р. та (Додаток А).

Практична значущість теоретичних, методичних і науково-прикладних результатів дослідження підтверджується довідкою про їх впровадження у ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», акт № 1 від 30.04.2026 р.

Обсяг і структура дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 70 сторінок, в тому числі 13 рисунків та 13 таблиць. Список використаних джерел включає 62 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність інновацій та класифікація стратегій інноваційного розвитку підприємства

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів і розширення регіональної економічної інтеграції інноваційна діяльність стає головною умовою підтримання конкурентоспроможності підприємств. Сучасне ринкове середовище відрізняється значною мінливістю та нестабільністю, тому підприємства змушені переходити від пасивного пристосування до цілеспрямованого генерування новітніх ідей, товарів і методів управління. Саме це пояснює потребу в глибокому вивченні природи, специфіки та основних чинників, що визначають інноваційне зростання. Логіка наукового дослідження вимагає попереднього окреслення базових теоретичних положень. Відповідно, початковим етапом роботи є з'ясування змісту категорії «інновація», адже обрана дефініція прямо визначатиме напрями подальшого вивчення видів і рушійних сил інноваційної діяльності.

Етимологія поняття «інновація» пов'язана з англійським терміном «innovation», який означає «нововведення» чи «впровадження нового» [1]. Сучасна наука виокремлює два основні підходи до інтерпретації цієї категорії – вузький та широкий. Основоположником широкого розуміння є австрійський учений Й. Шумпетер, завдяки якому на початку минулого століття проблематика інновацій стала однією з центральних у макроекономічній теорії. Дослідник довів, що саме нововведення виступають основним рушієм структурних зрушень і циклічних коливань капіталістичної системи. У монографії «Теорія економічного розвитку» науковець розмежував винахідництво та інноваційний процес, визначивши останній як «нову комбінацію виробничих факторів» [2, с. 104], котра втілюється на практиці підприємцем і призводить до зміни ринкового балансу. Подібне явище

отримало назву «творчого руйнування», оскільки економічне зростання об'єктивно потребує ліквідації застарілих інституцій, технологічних рішень та форматів ведення бізнесу. Крім того, вчений розробив базову класифікацію, яка охоплює п'ять ключових напрямів трансформацій:

- випуск товару, який раніше не був відомий покупцям, або суттєве покращення характеристик існуючої продукції;
- застосування принципово іншого виробничого методу або технологічного рішення, не відомого раніше в межах певної галузі;
- вихід на неосвоєний ринок збуту, де відповідна продукція національного виробництва до цього часу не реалізовувалася;
- залучення альтернативних джерел сировинних ресурсів або напівфабрикатів;
- зміна організаційної структури управління підприємством або галуззю [2].

Водночас значна частина науковців схиляється до вузького підходу і обмежує площину інноваційної діяльності виключно технічними та науково-прикладними аспектами. Згідно з цією позицією, зміст нововведень розглядається у двох площинах: по-перше, як безпосередній процес застосування передових розробок на практиці; по-друге – як фінальний результат, що матеріалізується у вигляді випущеної продукції, затверджених методик або оптимізованих технологічних процесів [3, с. 37].

Згодом, у другій половині минулого століття, розвиток масштабних корпорацій із власними дослідницькими центрами призвів до переходу від концепції одноосібного підприємця до формалізованого і системного управління змінами. Провідним ідеологом цього напрямку виступив П. Друкер, який відносив інновації та маркетинг до єдиних складових бізнесу, здатних генерувати додану вартість, і класифікував усі інші процеси виключно як статті видатків [4, с. 172]. Дослідник констатував, що «двома основними віхами економічного розвитку є інноваційна економіка та підприємницьке суспільство» [5, с. 74]. Автор наполягав на необхідності заміни інтуїтивного

підходу до пошуку нових рішень на планомірний аналіз потенційних перспектив. Для систематизації цієї роботи було запропоновано сім ключових джерел нових можливостей, які потребують регулярного відстеження керівництвом: непередбачувані результати діяльності, розбіжності між фактичним станом справ і прогнозами, виробничі потреби, трансформації ринкової або галузевої структури, демографічні зрушення, зміни суспільних настроїв і поява нових наукових знань [6, с. 166]. Отже, нововведення почали розглядатися переважно як корпоративна компетенція, що стало фундаментом для розвитку сучасних моделей інноваційного менеджменту.

Наступний етап розвитку економічної науки відбувався на тлі загострення конкурентної боротьби на світових ринках, що допомогло науковцям усвідомити тісну залежність інноваційного потенціалу компаній від специфіки їхнього макросередовища. Зазначена зміна наукових поглядів лягла в основу теорії національних інноваційних систем (НІС) [7], розробленої наприкінці 1980-х років К. Фріменом та Б.-О. Лундваллом. Відповідно до їхньої позиції, нововведення виникають завдяки комплексній взаємодії різних суспільних та економічних інститутів і не є наслідком відокремленої роботи окремих підприємств. Зокрема, К. Фрімен трактував НІС як «мережу інститутів у державному та приватному секторах, діяльність та взаємодія яких ініціює, імпортує, модифікує та поширює нові технології» [8, с. 16]. Натомість Б.-О. Лундвалл зосереджувався на важливості постійного навчання та зворотного зв'язку між виробничим сектором і споживачами для накопичення необхідних знань [9, с. 215]. Інфраструктура НІС охоплює бізнес-структури, заклади вищої освіти, дослідницькі центри, фінансові організації та державні органи управління. Уся сукупність цих елементів формує специфічні умови в межах конкретної держави, здатні стимулювати або стримувати впровадження інновацій [10, с. 144].

Сьогодні, коли економіка знань набула всесвітнього масштабу, а передовий досвід та інтелектуальний капітал розосереджені по різних країнах, межі національних інноваційних систем виявилися недостатніми для

забезпечення повноцінного розвитку. Реакцією на такі зміни стала розробка теорії «відкритих інновацій», яку на початку двохтисячних років обґрунтував Г. Чесбро. Відповідно до цієї моделі, для забезпечення стабільного зростання підприємствам необхідно залучати сторонні ідеї паралельно з власними розробками, а також шукати альтернативні канали для монетизації тих технологій, котрі не знаходять застосування в їхній основній діяльності [11]. Класичний підхід ізольованого типу, за якого весь шлях від задуму до реалізації продукту проходив усередині одного підприємства, втратив свою доцільність. Замість нього Г. Чесбро розмежовує два зустрічні напрями: вхідні відкриті інновації, які базуються на інтеграції сторонніх розробок чи технологічних рішень, та вихідні відкриті інновації, суть яких полягає у передачі прав, реалізації або ліцензуванні власних досягнень іншим суб'єктам господарювання [11]. Зіставлення наявних теоретичних поглядів на природу нововведень наведено в табл. 1.1.

Детальне вивчення інноваційних процесів вимагає застосування чіткої типології, завдяки якій стає можливим структурування різних форматів діяльності за встановленими ознаками. Фундаментальним принципом класифікації розробок виступає їхнє розмежування залежно від рівня радикальності та сили впливу на економічне середовище. Цей напрям бере початок від ідей Й. Шумпетера та його концепції «творчого руйнування» [2; 12]. У подальшому відповідний підхід доповнив Г. Менш, котрий запропонував виділяти базисні інновації з абсолютно новими параметрами, поліпшувальні розробки для вдосконалення діючих зразків та псевдоінновації у вигляді незначних коригувань [13]. Дещо інше бачення структурних зрушень продемонстрував К. Крістенсен у межах своєї теорії «підривних інновацій» [14]. На противагу очікуванім масштабним відкриттям, подібні рішення переважно стартують як максимально спрощені та доступні товари для вузьких груп споживачів. Провідні компанії часто ігнорують появу таких продуктів, однак згодом ці розробки швидко масштабуються і повністю заміщують стандартні технології. Сучасні автори Дж. Тідд, Дж. Бессант [15] і

Р. Такер [16] значно поглибили наявні уявлення та довели, що інновації – це значно ширше явище порівняно зі звичайною модернізацією товарного ряду. Дослідники обґрунтували необхідність врахування процесових зрушень, зміну ринкового позиціонування та інновації парадигми, які передбачають трансформацію базової бізнес-моделі [17], що підтверджує наявність множинних джерел формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.1.

Співставлення наукових поглядів щодо трактування категорії «інновація» в дослідженнях провідних економістів*

Теоретичний підхід	Головні представники	Базова сутність інновації	Провідний агент впровадження	Механізм стимулювання
Класична теорія	Й. Шумпетер	«Творче руйнування»; нові комбінації виробничих факторів.	Окремий підприємець-новатор.	Порушення рівноваги задля отримання тимчасового прибутку.
Управлінська теорія	П. Друкер	Систематична, цілеспрямована та керована діяльність.	Підприємство / керівний склад.	Методичний пошук нових можливостей.
Системна парадигма	К. Фрімен, Б.-О. Лундвалл	Інтерактивний процес навчання, вбудований у національне середовище.	Національна інноваційна система (бізнес, наука, державні органи).	Мережева взаємодія, інституційна підтримка, накопичення знань.
Мережева концепція	Г. Чесбро	Цілеспрямовані вхідні та вихідні потоки знань.	Мережева компанія / інноваційна екосистема.	Обмін інформацією для досягнення спільного результату.

*Джерело: розроблено автором на основі [2; 4; 7-11]

Наступний вагомий напрям систематизації пов'язаний із походженням ідей та визначенням довгострокових орієнтирів. Зменшення тривалості життєвого циклу товарів призвело до популяризації парадигми «відкритих інновацій» Г. Чесбро [11], яка виступає протилежністю ізольованим внутрішнім корпоративним НДДКР. Представлена модель базується на інтенсивному залученні сторонніх технологічних рішень у межах вектору

«ззовні всередину», а також на реалізації незадіяних внутрішніх проєктів за участю зовнішніх контрагентів за принципом «зсередини назовні» [11, с. 156]. Одночасно відбулося зміщення акцентів у бік потреб покупця, внаслідок чого сформувалися клієнтоорієнтовані види діяльності. До них належать розробки за безпосередньої участі цільової аудиторії та трансформація клієнтського досвіду, де головним продуктом стає загальний масив вражень від комунікації з брендом [18, с. 68-95]. У площині стратегічного планування Ч. Кім і Р. Моборн [19] сформували протиставлення «червоних океанів», які ідентифікуються з перенасиченими конкурентами ринками, та «блакитних океанів» – процесу формування вільної економічної ніші на основі генерування абсолютно унікальної споживчої цінності. Оскільки в академічній літературі відсутній єдиний підхід до групування розглянутих категорій, подальша систематизація цих поглядів наведена в таблиці Б.1 Додатку Б.

Очевидно, що будь-яка організація потребує чітко сформованої стратегії управління для об'єктивного оцінювання поточних ризиків, залучення наявних можливостей та раціонального розподілу ресурсів. Рівень успішності компанії безпосередньо корелює з інтенсивністю впровадження новітніх розробок та їхнім місцем у загальному плані економічного розвитку. На відміну від стандартного маркетингу, зосередженого на продуктових чи збутових аспектах, інноваційний маркетинг базується на відповідних стратегіях оновлення. Відповідно до позиції І. Баришевської, інноваційну стратегію слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних довгострокових управлінських рішень, котрі визначають загальний вектор інноваційної роботи підприємства [21, с. 14]. У глобальному розумінні зазначена категорія становить систему цільових орієнтирів і методів, які гарантують перехід бізнесу до бажаного стану шляхом імплементації технологічних, організаційних чи економічних нововведень. Отже, така стратегія постійно матеріалізується через вибір оптимальної моделі поведінки суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі.

Таким чином, інноваційна стратегія – це генеральний план дій підприємства, спрямований на створення, впровадження та комерціалізацію нововведень для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Значення інноваційної стратегії полягає у забезпеченні здатності компанії своєчасно адаптуватися до технологічних змін, кризових явищ макросередовища та нових екологічних вимог. Її ключова роль у забезпеченні конкурентоспроможності виявляється через оптимізацію внутрішніх ресурсів, раціональний розподіл інвестиційного капіталу та формування унікальної ціннісної пропозиції для клієнта. На відміну від операційного планування, інноваційна стратегія формує вектор майбутнього розвитку, що дозволяє підприємству не лише утримувати поточну частку ринку, а й генерувати нові ринкові ніші.

Специфіка ринкової кон'юнктури та різний рівень внутрішнього потенціалу компаній зумовили появу множинних критеріїв класифікації інноваційних стратегій (табл. 1.2). Згідно з підходом на основі управління ризиками, виокремлюють внутрішньокорпоративну стратегію, яка потребує детального аудиту виробничих потужностей для мінімізації загроз копіювання технологій. Стратегія взаємодії спирається на партнерство та рівномірний розподіл відповідальності між підрядниками. Вихід на зовнішні ринки супроводжується стратегією інтернаціоналізації з обов'язковим урахуванням міжнародних політико-економічних загроз, а під час рецесії використовується стратегія диверсифікації задля зниження втрат за рахунок зміни продукції [22, с. 34-35]. Інша класифікація базується на рівні активності підприємства. Наступальна модель вимагає значних інвестицій у дослідження для здобуття беззаперечного ринкового лідерства та тимчасової монополізації розробок. Оборонна концепція фокусується на утриманні передових позицій завдяки швидкій адаптації та вдосконаленню чужих рішень [23, с. 42]. Водночас імітаційна та залежна стратегії пропонують більш пасивні сценарії розвитку, орієнтовані на копіювання технологій новаторів або виконання підрядних робіт для міжнародних лідерів [24, с. 28].

Таблиця 1.2

Систематизована класифікація стратегій інноваційного розвитку*

Класифікаційний підхід	Тип стратегії	Змістовна характеристика
1	2	3
За характером ризиків	Внутрішньокорпоративна стратегія	Формується за результатами оцінки наявних внутрішніх резервів та конкурентного потенціалу.
	Стратегія партнерської взаємодії	Базується на принципах субпідряду та пропорційному розподілі ризиків між усіма контрагентами.
	Стратегія інтернаціоналізації	Використовується під час експансії підприємства на закордонні ринки.
	Стратегія диверсифікації	Спрямована на оновлення товарного асортименту або ринку збуту в періоди економічного спаду.
За рівнем інноваційної активності	Наступальна (агресивна)	Орієнтується на здобуття статусу безперечного ринкового та технологічного лідера.
	Оборонна (захисна)	Головне завдання зводиться до збереження ринкової частки за допомогою постійного вдосконалення товару.
	Імітаційна	Передбачає відтворення технологічних рішень провідних компаній для підтримки власної ринкової позиції.
	Залежна	Застосовується підприємствами-субпідрядниками, які обслуговують виробничі процеси світових корпорацій.
	Традиційна	Свідоме рішення щодо припинення технологічної модернізації продукту на основі результатів ринкового аналізу.
	Нішева стратегія	Концентрація зусиль на обслуговуванні нетипових запитів обмеженого сегмента покупців.

продовження табл. 1.2

1	2	3
За трифакторною моделлю	Архітектурна	Створення передових технологічних рішень для формування принципово нових товарів і неосвоєних ринків.
	Заглиблювальних інновацій	Інтеграція новітніх технологій для посилення конкурентних переваг у межах наявного ринку.
	Внутрішньої/зовнішньої модифікації	Планомірне вдосконалення діючого продукту для реалізації на існуючих або нових ринках.
	Формування портфеля (пучка) інновацій	Застосування раніше розроблених технологічних рішень для випуску нових видів продукції.
	Стратегії дифузії (розвивальної, зовнішньої, розгалуженої)	Масштабування та регулярне оновлення продукту з опорою на доступний технологічний базис підприємства.

*Джерело: складено автором на основі [22-26]

Окрему групу формують стратегії уникнення прямої конкурентної боротьби. Традиційна концепція передбачає свідому відмову від технологічної модернізації товару на користь покращення нетехнологічних параметрів, зокрема сервісного обслуговування чи дизайну [25, с. 5]. Нішева стратегія орієнтується на задоволення специфічних потреб вузького сегмента споживачів, що часто відбувається без залучення власної науково-технічної бази [26, с. 63]. Досліджуючи проблему технологічного виміру, сучасні науковці розширили класичну матрицю І. Ансофа до трифакторної моделі за рахунок додавання критерію рівня новизни технологій [22, с. 36]. Найвищим рівнем ризику характеризується архітектурна стратегія, спрямована на генерування кардинально нових ринків. Стратегія заглиблювальних інновацій адаптує передові технології для розширення присутності на вже освоєному ринку. Модифікуючі інновації забезпечують вдосконалення діючого асортименту, тоді як стратегії дифузії спрямовані на багаторазове тиражування та масштабування створеного продукту з використанням

існуючих технологічних потужностей, що дає змогу суттєво пролонгувати життєвий цикл товарів.

На основі проведеного дослідження теоретичних основ інновацій дозволяє стверджувати, що ця категорія еволюціонувала від технічного вдосконалення факторів виробництва до системного інструменту управління стратегічним розвитком підприємства. Сучасна наукова парадигма базується на переході від закритих моделей до концепції відкритих інновацій та мережевої взаємодії суб'єктів у межах національних систем. Встановлено, що вибір конкретної стратегії – наступальної, оборонної чи імітаційної – безпосередньо залежить від ресурсного потенціалу, допустимого рівня ризику та ринкової позиції організації. Систематизація стратегій за різними класифікаційними ознаками допомагає підприємствам структурувати підходи до оновлення продукції та технологій. Отже, формування чіткої інноваційної стратегії є ключовою умовою підтримки конкурентоспроможності в умовах глобалізації, оскільки це дозволяє раціонально розподіляти ресурси та адаптуватися до мінливих запитів зовнішнього економічного середовища.

1.2. Методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Планування інноваційної діяльності становить собою алгоритмізований процес реалізації цілей інноваційного розвитку, за допомогою якого суб'єкт господарювання забезпечує нагляд та регулювання низки чинників, котрі детермінують отримання прибутку, шляхом планомірного залучення інноваційних ресурсів [27, с. 9]. Відповідно до підходу В. Отюської, зазначений процес ідентифікується як інструмент управління, орієнтований на формування та збереження балансу між цільовими орієнтирами компанії та її наявним потенціалом у ринковому середовищі. Зазначена процедура охоплює систематизацію управлінських рішень стосовно формулювання завдань, визначення інструментарію та конкретних кроків, критично важливих для

налагодження виробничого циклу й збуту товарів, паралельно із задоволенням існуючих та потенційних запитів споживачів. Процедура планування вимагає перманентної координації функціонування внутрішніх структурних одиниць підприємства та синхронізації його активності із зовнішніми контрагентами, що гарантує достатній рівень гнучкості та здатності пристосовуватися до трансформацій мікроекономічних і макроекономічних параметрів. Ключове завдання такого алгоритму зводиться до мінімізації комерційних загроз шляхом подолання інформаційної асиметрії та фокусування наявних активів на пріоритетних векторах розвитку [28, с. 763].

Змістовна природа планування інноваційної діяльності розкривається через конструювання розгорнутої програми дій, котра забезпечує досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства. Представлений механізм базується на комплексному дослідженні ринкової кон'юнктури та конкурентної ситуації задля встановлення споживчих очікувань і патернів поведінки цільової аудиторії, фіксації наявних перспектив та ризиків, паралельно з окресленням конкурентних позицій суб'єкта господарювання. Спираючись на зібраний масив інформації, фахівці з інновацій проєктують стратегії інноваційного розвитку, покликані матеріалізувати глобальні завдання організації. До переліку відповідних стратегій входить проєктування новітніх товарів чи сервісів, виокремлення цільових сегментів, позиціонування створених рішень, формалізація політики ціноутворення, розбудова логістичних маршрутів та ініціювання інноваційних проєктів (рис. 1.1). Поряд із цим планування інноваційної діяльності інтегрує процедури бюджетування, алокації ресурсного забезпечення та затвердження індикаторів для вимірювання результативності впроваджених інноваційних заходів. Окреслений алгоритм здатний реалізовуватися в короткостроковому форматі, коли проєктується окремий захід на нетривалий період, або набувати ознак довгострокового прогнозування у формі стратегічного плану інноваційного розвитку компанії на тривалий часовий горизонт [29, с. 225].



Рис. 1.1. Складові стратегій інноваційного розвитку підприємства.

Джерело: складено автором на основі [32, с. 407-411]

Стратегічне планування функціонування суб'єкта господарювання та інноваційна діяльність характеризуються високим рівнем взаємозалежності. Дослідження у сфері інновацій допомагають ідентифікувати глобальні орієнтири установи, оскільки за відсутності глибокого розуміння встановлених завдань, обраних стратегій інноваційного розвитку та пріоритетних векторів роботи результативна імплементація інноваційних заходів стає недосяжною. Переважно для відображення зазначеної кореляції використовують категорію «стратегічний план інноваційного розвитку», процес розроблення якого «передбачає обґрунтування позиції для кожної функції з урахуванням їхнього внеску в забезпечення необхідними ресурсами підприємства» [30, с. 43]. Безпосередньо стратегічне планування інноваційної діяльності інтегрує розгалужену систему методологічних важелів, куди також входять матричні алгоритми обробки даних. Базове значення планування інноваційної діяльності в роботі організацій підтверджується його статусом первинного етапу під час розробки універсальних стратегічних планів суб'єктів господарювання, спрямованих на закріплення ринкових позицій.

Водночас планування інноваційної діяльності функціонує як стратегічний важіль керівництва, адже виключно за умови детально спроектованих кроків установа отримує можливість здобути конкурентні переваги під час жорсткого ринкового протистояння. Отже, план інноваційної діяльності виконує роль консолідуючого механізму, котрий акумулює всі визначені цілі компанії та обґрунтовує доступний інструментарій для їхнього виконання [31, с. 62].

Традиційно процес стратегічного планування роботи компанії реалізується в межах трьох базових рівнів (рис. 1.2.).

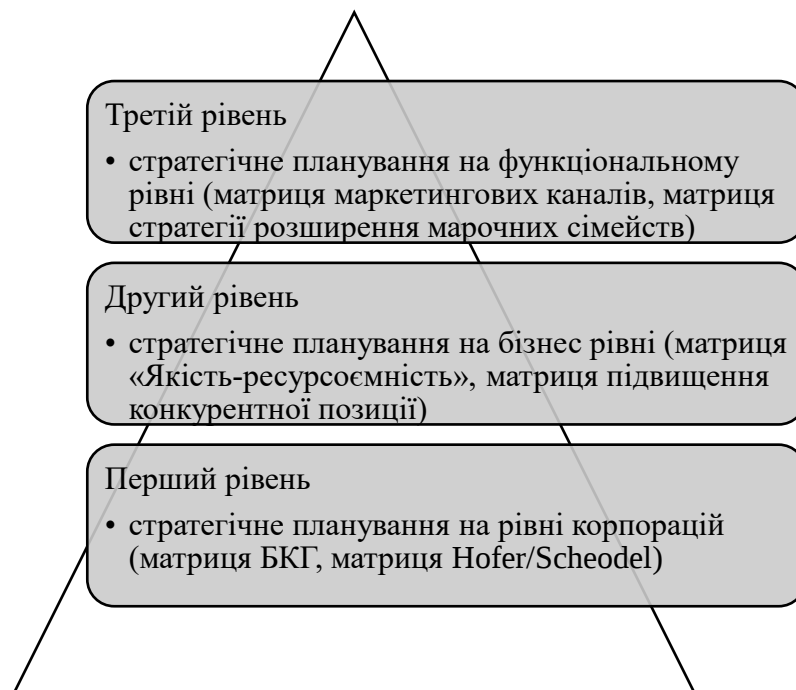


Рис. 1.2. Рівні стратегічного планування

Джерело: складено автором на основі [32, с. 407-411]

Аналогічну позицію висловлює Н. Куденко, підкреслюючи, що первинний етап присвячений аудиту стратегічного портфеля суб'єкта господарювання паралельно з комплексним вивченням загальної кон'юнктури ринку. Формування стратегій на бізнес-рівні відбувається із залученням матричних інструментів, котрі корелюють з певною бізнес-одиницею, роль якої переважно виконує конкретний продукт, з обов'язковим урахуванням параметрів ринкового середовища. На функціональному етапі стратегічне діагностування гарантується через вивчення масиву чинників, здатних

детермінувати прикладні вектори функціонування підприємства, серед яких ключове місце посідають інноваційна діяльність та менеджмент кадрового потенціалу [33, с. 12].

Алгоритм планування стратегії інноваційного розвитку охоплює діагностику інноваційного середовища разом із потенціалом суб'єкта господарювання, генерацію управлінських рішень стосовно ініціатив у сфері інновацій та їхню практичну матеріалізацію. Стратегічний план інноваційної діяльності за аналогією до загального плану диференціюється на чотири фундаментальні стадії, до яких належать аналіз, планування, реалізація та контроль [35, с. 6-7]. Стратегія інноваційного розвитку фіксує кореляцію між глобальними орієнтирами компанії та виявленими проблемами, тимчасом як план інноваційної діяльності виконує функцію регламентації алгоритмів виконання поставлених завдань і гарантування консолідації необхідних активів адекватно до параметрів інноваційного середовища. Попри формування значного масиву розроблених стратегій інноваційного розвитку, стандартизованого плану для забезпечення економічного зростання не виявлено в академічній практиці. Кожна організація конструює індивідуальну методологію впровадження інновацій та загальну парадигму розвитку, спираючись на власні унікальні передумови функціонування. Фундаментальним аспектом під час розробки планів є ідентифікація інноваційної діяльності як багатокомпонентної системи, здатні детермінувати виробничі цикли та механізми реалізації продукції.

Відповідно до попередньо наведених аргументів, планування інноваційної діяльності функціонує як інструмент формулювання та виконання цілей, покликаних гарантувати результативність інноваційної активності підприємства. Процедура планування базується на комплексі імперативів, що зумовлюють її дієздатність в економічних реаліях. Фундаментальним принципом є об'єктивність, сутність якої розкривається через залучення винятково верифікованих даних під час конструювання програмних документів. Реалізація цього критерію досягається завдяки

імплементції диверсифікованих методик акумулювання відомостей із множинних джерел, що також включає експлуатацію передових технологічних засобів моніторингу та інтеграцію профільних дослідницьких організацій. Внаслідок цього планування інноваційної діяльності набуває здатності неупереджено відображати стан інноваційного середовища, виступаючи безальтернативною умовою для прийняття раціональних управлінських рішень. Наступний принцип – циклічність або регулярність – ідентифікує планування як постійний і безперервний алгоритм, котрий дозволяє методично оновлювати інформаційні бази та адаптувати стратегії інноваційного розвитку відповідно до зрушень у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Особливої уваги потребує принцип взаємоузгодженості, орієнтований на підтримку синхронізації та органічного поєднання планування інноваційної діяльності з альтернативними напрямками проектування роботи фірми задля нівелювання ймовірних протиріч [36, с. 145].

Планування інноваційної діяльності повинно ґрунтуватися на результатах фундаментального аналізу інноваційного середовища підприємства, тобто демонструвати високий рівень обґрунтованості для прийняття більш виважених та ефективних рішень. Гнучкість виступає критичною характеристикою планування, оскільки вона передбачає здатність адаптувати розроблені стратегії інноваційного розвитку до постійних змін екзогенних та ендогенних факторів впливу на бізнес. Принцип економічності зазначеної процедури вказує на необхідність того, щоб практична реалізація стратегічних планів інноваційного розвитку сприяла зростанню фінальних індикаторів діяльності компанії, зокрема її прибутковості. Комплексний підхід до розробки планів вимагає врахування всієї інформації – фактів, ситуацій та подій, паралельно з визначенням рівня їхньої значущості та взаємного зв'язку. Зрештою, принцип багатоваріантності зводиться до розроблення декількох варіантів плану інноваційної діяльності, завдяки чому керівництво отримує змогу обрати найоптимальніший з них для подальшої реалізації, що сприяє

підвищенню ефективності управлінських рішень та адаптації до мінливих умов ринку [36, с. 145].

Відповідно до задекларованих раніше тез, планування інноваційної діяльності становить критично важливий елемент управління сучасним підприємством, який потребує інтегрованого підходу і здійснюється на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, на кожному з яких використовується сукупність методів для досягнення поставлених цілей (рис. 1.3.).

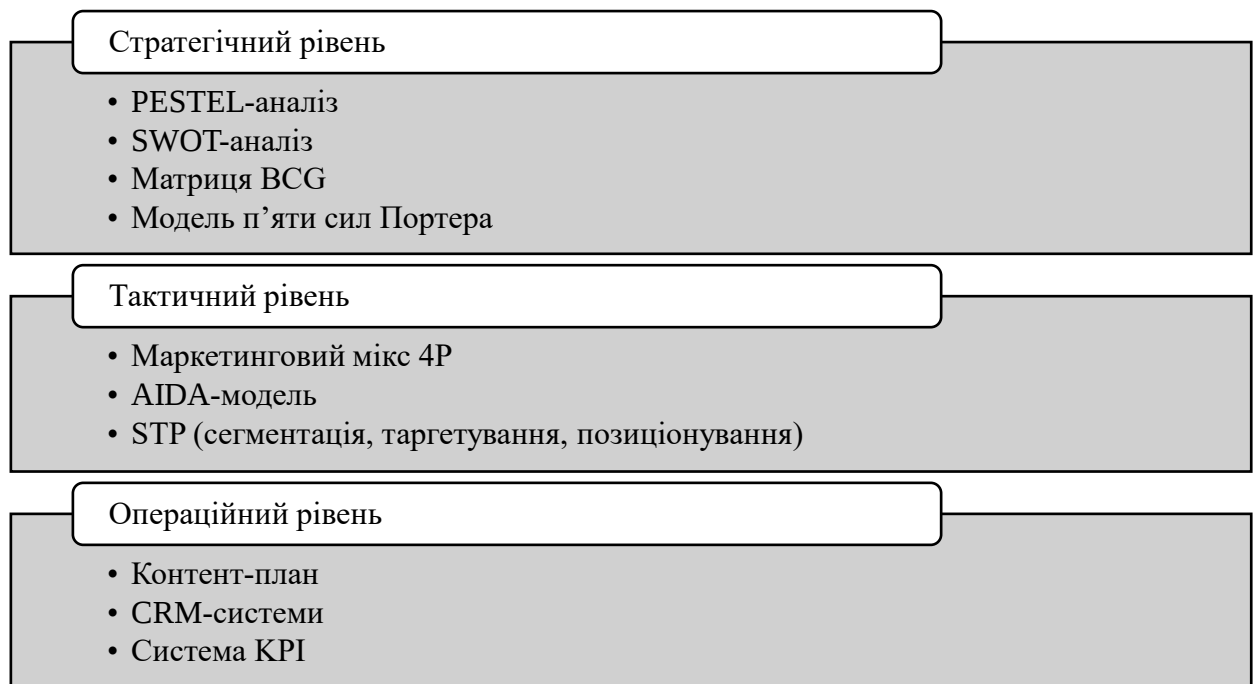


Рис. 1.3. Методи планування інноваційної діяльності на різних рівнях
Джерело: складено автором на основі [37, с. 15]

Стратегічне планування вибудовується на базі довгострокової перспективи розвитку компанії з обов'язковим урахуванням динамічних зсувів зовнішнього середовища. Цей підхід створює підґрунтя для системного вивчення зовнішніх факторів, здатних впливати на діяльність підприємства, серед яких виділяють політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. З метою ідентифікації стратегічних напрямків використовуються такі аналітичні інструменти, як PEST-аналіз або PESTEL-аналіз для оцінки зовнішнього середовища, SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, матриця BCG для оцінки

продуктової лінійки за критеріями прибутковості та зростання, а також модель п'яти сил Портера, яка забезпечує комплексний аналіз конкурентного середовища та визначення ринкових викликів.

Формування стратегічних планів здійснюється на рівні корпорації, автономного підприємства або його підрозділів. На корпоративному рівні розробка стратегії охоплює такі стадії: окреслення місії та фундаментальних орієнтирів установи; діагностування стратегічного портфеля; виконання SWOT-аналізу для раціонального управління та виявлення пріоритетних товарних позицій; проєктування цілей та стратегії інноваційного розвитку підприємства. Планування інноваційної діяльності базового підприємства обов'язково передбачає генерацію цілей та визначення стратегії інноваційного розвитку. Стратегічне планування в межах бізнес-одиниці розпочинається з ідентифікації комерційної місії, проведення SWOT-аналізу ділового середовища, конструювання цільових індикаторів і стратегій інноваційного розвитку зі складанням плану досягнення бізнес-цілей (рис. 1.4.).

Тактичне планування, котре функціонує як перехідна ланка між стратегічною та операційною площинами, фокусується на виконанні середньострокових завдань, до яких належить розробка інноваційних проєктів, конструювання політики ціноутворення та пошук найефективніших маршрутів збуту продукції.

На цій стадії підвищена увага приділяється раціоналізації інноваційної діяльності шляхом застосування різноманітних моделей, зокрема комплексу 4P (product, price, place, promotion) або його розширених версій – 5P (+ people) чи 7P (+ people, process, perception) [39, с. 45-46], що допомагає синхронізувати товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики.

Також застосовується AIDA-модель, котра впорядковує алгоритм привернення уваги цільової аудиторії та спонукання її до прийняття рішення щодо придбання, паралельно з концепцією цільового управління інноваціями (STP: сегментація, таргетування, позиціонування), яка дає змогу детально

досліджувати групи споживачів, ідентифікувати цільовий ринок і формувати дієву стратегію позиціонування створеного продукту.

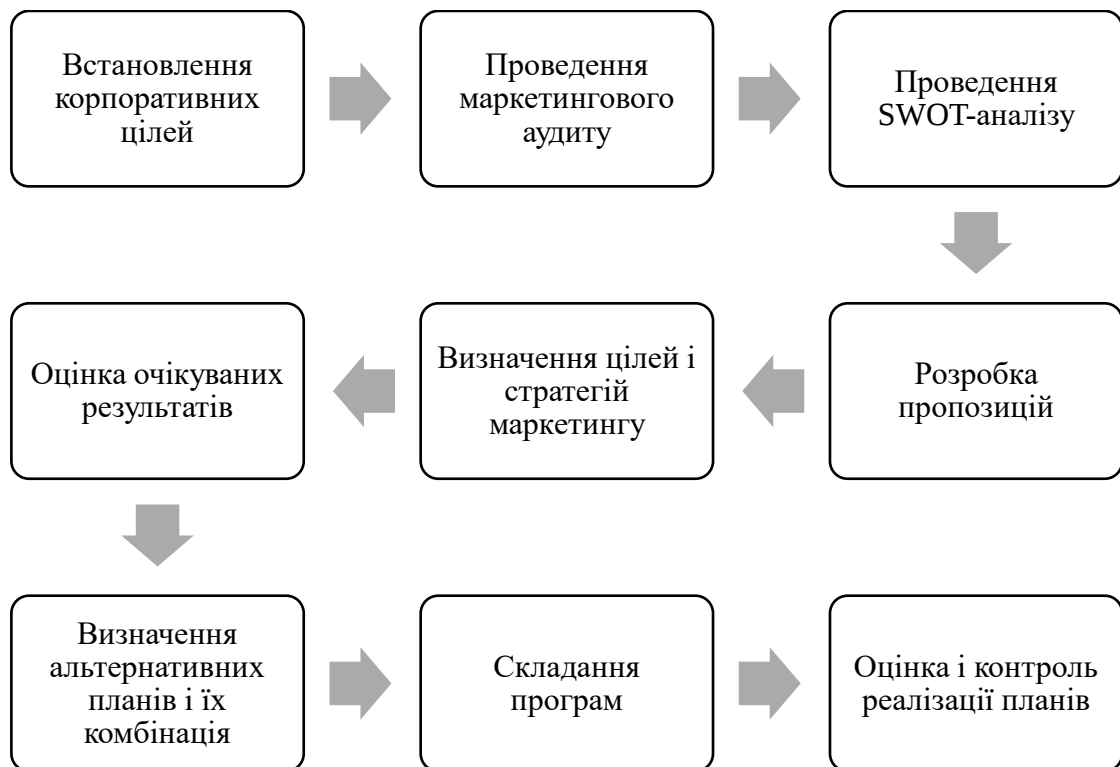


Рис. 1.4. Процес стратегічного маркетингового планування на прикладі підрозділу підприємства

Джерело: складено автором на основі [38, с. 96]

Операційне планування виступає фінальною стадією системи планування інноваційної діяльності та орієнтується на втілення стратегічних і тактичних настанов через специфічні короткострокові дії [40, с. 93]. Представлений рівень передбачає генерацію деталізованого графіка інформаційного супроводу в соціальних мережах, блогах і розсилках, а також імплементацію CRM-систем задля автоматизації контролю над комунікацією з клієнтською базою. Вагомим важелем операційного планування є комплекс ключових індикаторів ефективності, який уможливорює здійснення неупередженої оцінки наслідків впровадження інноваційних заходів. Завдяки системному підходу до планування інноваційної діяльності суб'єкт господарювання набуває здатності раціонально підлаштовуватися під зрушення ринкової кон'юнктури, нарощувати рівень конкурентоспроможності та матеріалізувати стратегічні цілі у довготривалій перспективі.

У цілому під час планування інноваційної діяльності залучається комплекс методів, серед яких традиційно виокремлюють дві категорії: аналітичні (формальні); матричні [41, с. 28-29]. До аналітичних належать [42]:

1. Концепція життєвого циклу виробу аналізує стадії виведення, зростання, зрілості та занепаду продукту, що дозволяє конструювати релевантні стратегії інноваційного розвитку для кожного періоду.

2. Метод кривих досвіду передбачає вивчення ретроспективних показників оптимізації виробництва для прогнозування майбутніх параметрів і розрахунку найефективніших обсягів діяльності.

3. CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit) вивчає кореляцію між витратами, обсягами реалізації та цінами, допомагаючи розрахувати точку беззбитковості й проаналізувати фінансові сценарії.

4. ABC-аналіз раціоналізує контроль над запасами за принципом Парето, розподіляючи товарну номенклатуру за пріоритетністю для сфокусованої алокації ресурсів. Залучення цих інструментів стимулює розробку результативних стратегій інноваційного розвитку.

Паралельно матричні механізми функціонують як ресурс діагностування різних площин господарювання [43, с. 46-47]:

1. Модель БКГ оцінює товарний портфель за часткою ринку та динамікою галузі для формування векторів інвестування.

2. Метод «Мак-Кінзі» (матриця GE/McKinsey) є механізмом оцінювання бізнес-одиниць за привабливістю сфери та конкурентоспроможністю підрозділів.

3. Модель Shell/DRM інтегрує зовнішні й внутрішні чинники для прогнозування ринкових тенденцій та генерації адаптивних стратегій інноваційного розвитку.

4. Модель Хофера/Шенделя аналізує вплив зовнішніх факторів у комбінації з внутрішнім потенціалом підприємства для ідентифікації конкурентних переваг організації.

5. Метод ADL діагностує життєвий цикл галузі, визначаючи етап розвитку ринку та конкурентоспроможність підприємства для адаптації стратегій інноваційного розвитку.

6. Метод PIMS аналізує наслідки взаємодії внутрішніх активів і ринкової ситуації, уможливаючи вимірювання результативності стратегій просування для вибору найвигідніших варіантів.

Усі проаналізовані інструменти відіграють вагому роль під час організації процедури планування інноваційної діяльності компанії. Завдяки генеруванню широкого масиву засобів для підтримки ухвалення управлінських рішень гарантується довготривала конкурентоспроможність організації в економічному середовищі. Варто погодитися з позицією С. Сударкіної та О. Маслій, котрі наголошують, що регламентовані алгоритми організації планування інноваційної діяльності забезпечують високі показники прибутковості та фінансову стійкість установи в довгостроковій перспективі, паралельно з нівелюванням суперечностей у поглядах трудового колективу. На додаток, інформаційна база для керівництва функціонуванням підприємства має аналогічну цінність, як і фінальний пакет планової документації [44, с. 99].

Підсумовуючи, методичні підходи до формування інноваційної стратегії базуються на системному плануванні, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Використання аналітичних і матричних інструментів, зокрема SWOT-аналізу, моделей BCG та 7P, дозволяє підприємству обґрунтовано визначати пріоритетні вектори розвитку. Такий інтегрований підхід забезпечує гнучкість бізнес-процесів та мінімізацію комерційних ризиків у мінливому середовищі. Отже, узгодженість методів на всіх етапах планування є основною умовою для зміцнення конкурентних переваг та досягнення фінансової стійкості організації.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» з урахуванням стратегічних можливостей розвитку підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гуала Кложерс Технологія Україна» є підприємством із виробництва металевої тари, що здійснює операційну діяльність із залученням іноземних інвестицій як складова міжнародної групи Guala Closures Group [45; 46]. Українська філія підприємства зареєстрована 21 березня 2008 р. та функціонує на базі статуту (Додаток Б) у формі юридичної особи приватного права з відповідним рівнем організаційної та фінансової самостійності у прийнятті управлінських рішень. Виробничі потужності локалізовані в місті Суми, де зосереджено спеціалізоване обладнання для виготовлення закупорювальних засобів і металевих пакувань. Організація випускає продукцію для підприємств харчової промисловості на внутрішньому ринку, а також регулярно здійснює експортні поставки до країн Європейського Союзу.

Інтеграція у глобальні ланцюги постачання дозволяє компанії отримувати своєчасний доступ до нових виробничих технологій та систематично оновлювати асортимент. Загальні ідентифікаційні та ринкові параметри досліджуваного суб'єкта господарювання наведено в табл. В.1 (Додаток В), що відображає поточні масштаби його діяльності.

Головним напрямом функціонування підприємства є виробництво легких металевих пакувань, яке забезпечує основну частку фінансових надходжень. Окрім цього, компанія має 14 зареєстрованих видів економічної діяльності, що сприяє диверсифікації та знижує ризики в умовах нестабільного макроекономічного середовища. Реалізація виробленої продукції відбувається

через систему дистрибуції, яка включає укладання контрактів із виробниками напоїв на території України та за кордоном. Оскільки підприємство входить до складу міжнародної корпорації, воно зобов'язане впроваджувати нові рішення у виробничий процес для збереження конкурентних позицій на європейському ринку. Це вимагає регулярних інвестицій в оновлення обладнання та підвищення кваліфікації працівників.

Ефективність реалізації розроблених стратегій розвитку безпосередньо залежить від якості побудови внутрішньої системи управління бізнес-процесами. Організаційна структура управління компанією належить до лінійно-функціонального типу, який підходить для великих промислових підприємств із чітким розподілом посадових обов'язків та ієрархічною підпорядкованістю. Вищим органом управління виступають загальні збори учасників, які ухвалюють фундаментальні рішення щодо розподілу прибутку, внесення змін до статуту та затвердження пріоритетних напрямів фінансування. Поточне керівництво операційною діяльністю зосереджено в руках генерального директора, якому підпорядковуються керівники профільних департаментів з відповідними секторами відповідальності. Зазначена модель забезпечує високий рівень централізації стратегічного планування при одночасному збереженні операційної гнучкості на рівні окремих відділів, що візуалізовано на рис. 2.1.

Представлена організаційна структура управління демонструє наявність спеціалізованих підрозділів, які відповідають за розробку та імплементацію нових технологічних рішень на підприємстві. Значну роль у цьому процесі відіграє директор з якості та R&D, діяльність якого безпосередньо спрямована на організацію науково-дослідних робіт, тестування експериментальних зразків продукції та контроль за дотриманням технологічних нормативів. Наявність окремого R&D-напрямку в межах українського підприємства свідчить про його автономність у питаннях створення інновацій, що дозволяє не лише адаптувати готові розробки материнської компанії, але й генерувати власні технічні рішення з урахуванням специфіки локального ринку. Тісна

взаємодія цього підрозділу з комерційним директором та директором з виробництва забезпечує швидкий перехід від етапу розробки до масового випуску продукції. Можемо стверджувати, що такий формат роботи формує базу для реалізації стратегії наступальних інновацій, оскільки компанія володіє кадровим та інтелектуальним ресурсом для проєктування нових закупорювальних засобів.

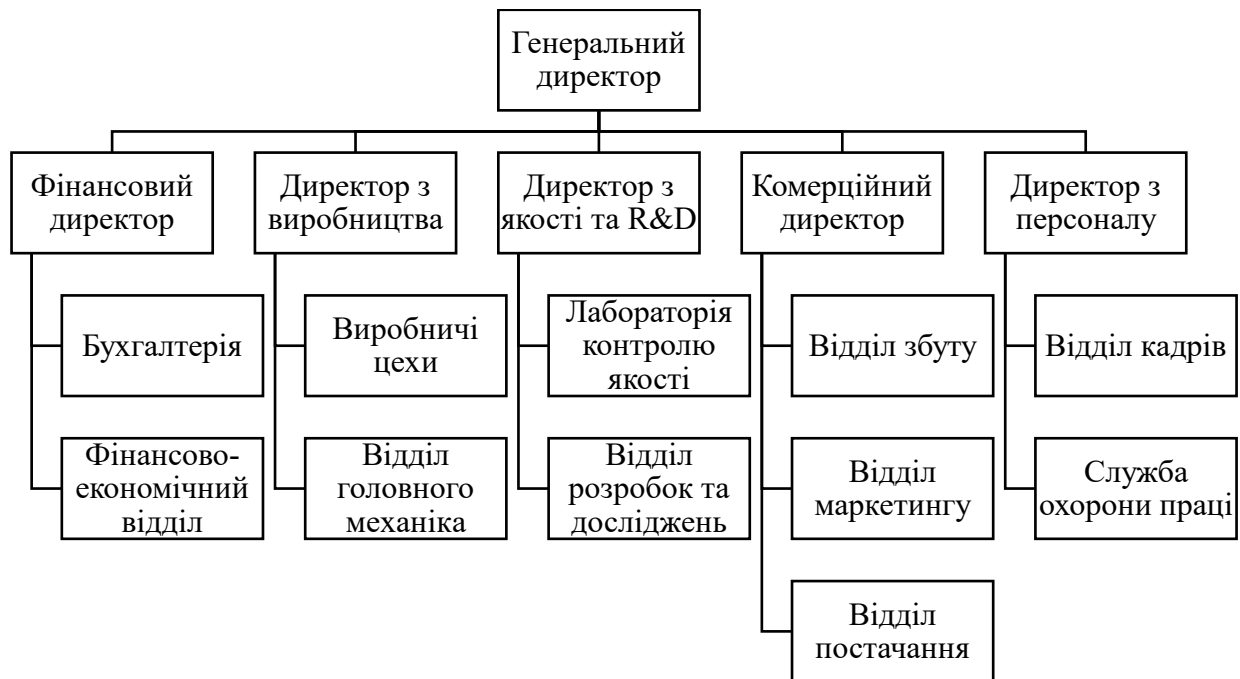


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Джерело: розроблено автором

Оцінка макроекономічного та ринкового середовища функціонування ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» виступає етапом для обґрунтування напрямів розвитку компанії. Зважаючи на статус виробника металевої тари та його інтеграцію у міжнародні ланцюги постачання, підприємство перебуває під впливом спектра зовнішніх факторів, які визначають вектор прийняття управлінських рішень. Для систематизації цих впливів за доцільне вважаємо застосувати методику PESTEL-аналізу, яка дозволяє кількісно виміряти політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові детермінанти. Кожен визначений критерій оцінюється за рівнем його вагомості та силою впливу на операційну діяльність організації у

встановлених умовах ведення бізнесу. Результати розрахунку дають змогу ідентифікувати ті сфери, які потребують уваги керівництва підприємства при формуванні довгострокових планів та розподілі інвестиційного капіталу між підрозділами. Матриця зовнішніх чинників представлена у таблиці 2.1, де відображено розраховані вагові коефіцієнти та зважені оцінки для кожної групи факторів макросередовища.

Таблиця 2.1.

PESTEL-аналіз факторів макросередовища ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»*

Чинники	Ваговий коефіцієнт	Рівень впливу	Зважена оцінка
Політичні чинники			
Вектор євроінтеграції України	0,05	4	0,20
Воєнний стан та воєнні ризики	0,08	5	0,40
Державна підтримка експортоорієнтованих підприємств	0,03	3	0,09
Економічні чинники			
Волатильність валютного курсу	0,07	4	0,28
Зростання світових цін на алюміній та полімери	0,08	5	0,40
Високі тарифи на електроенергію для бізнесу	0,06	4	0,24
Соціальні чинники			
Відтік кваліфікованих інженерних кадрів	0,07	4	0,28
Зміна споживчих уподобань щодо пакування	0,05	3	0,15
Зростання суспільного запиту на екологічність	0,04	3	0,12
Технологічні чинники			
Цифровізація виробництва	0,06	4	0,24
Розвиток технологій переробки пластику	0,05	4	0,20
Зростання рівня автоматизації конкурентів	0,06	4	0,24
Екологічні чинники			
Глобальні вимоги до зниження вуглецевого сліду	0,05	4	0,20
Дефіцит енергоресурсів через руйнування інфраструктури	0,07	5	0,35
Перехід на використання відновлюваної енергії	0,04	3	0,12
Правові чинники			
Імплементація європейських стандартів якості	0,06	4	0,24
Законодавство про розширену відповідальність виробника	0,05	4	0,20
Зміни у трудовому законодавстві	0,03	3	0,09
РАЗОМ	1,00		4,04

*Джерело: розроблено автором

Результати дослідження макросередовища демонструють наявність бар'єрів для економічного зростання компанії. Найвищий вплив на показники прибутковості наразі чинять воєнні дії, логістичні обмеження та волатильність цін на імпорту сировину, зокрема на алюміній та полімери. Водночас технологічні та екологічні чинники виступають стимулами для оновлення виробничої бази в довгостроковій перспективі. Зростання вимог до рівня екологічності пакувальних матеріалів змушує підприємство прискорювати процеси переходу на використання переробленого пластику та впроваджувати енергоощадні технології на всіх етапах виготовлення тари. Крім того, імплементація європейських правових норм у сфері розширеної відповідальності виробника вимагає адаптації стандартів управління до вимог партнерів з інших країн. Зазначені тенденції підтверджують необхідність технологічного вдосконалення товарного асортименту для збереження часток на експортних ринках.

Наступним кроком стратегічного планування є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє синтезувати ідентифіковані зовнішні виклики з внутрішніми компетенціями підприємства. Інноваційний потенціал ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» характеризується наявністю визначених сильних сторін, серед яких виділяються доступ до технологічних розробок материнської корпорації, функціонування R&D-підрозділу та інтеграція програмного забезпечення SAP S/4HANA у виробничий цикл компанії. Одночасно організація має слабкі сторони, які обумовлені показниками ресурсоемності виробництва та залежністю від імпорту витратних матеріалів. Зіставлення цих параметрів із ринковими можливостями та загрозами створює методологічне підґрунтя для розробки матриці перехресного аналізу з метою ідентифікації векторів інвестування. Класифікація сильних і слабких сторін, а також перелік стратегічних рішень на перетині різних факторів макроекономічного та мікроекономічного середовища представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу підприємства*

	Можливості	Загрози
	Інтеграція в європейський ринок та доступ до нових сегментів збуту; Можливість залучення грантів на енергомодернізацію та автоматизацію; Доступ до новітніх екологічних матеріалів через глобальні мережі.	Логістичні збої та блекаути внаслідок воєнних дій; Зростання світових цін на алюміній та полімерну сировину; Дефіцит кваліфікованих інженерних кадрів на локальному ринку праці.
Сильні сторони	Сила-Можливості	Сила-Загрози
Доступ до технологій Guala Closures Group; Власний R&D-підрозділ та лабораторія контролю якості; Інтегрована система управління SAP S/4HANA.	Використати потенціал R&D-підрозділу для розробки пакувань із перероблених матеріалів та масштабування продажів у ЄС; Застосувати технологічний ресурс материнської компанії для швидкого освоєння грантових екопроектів.	Використати систему SAP S/4HANA для прогнозування поставок і мінімізації втрат від логістичних збоїв; Задіяти корпоративні програми утримання персоналу для зменшення впливу дефіциту інженерних кадрів.
Слабкі сторони	Слабкість-Можливості	Слабкість-Загрози
Висока енергоємність наявних виробничих ліній; Абсолютна імпортозалежність від постачання сировини; Обмеженість фінансування високоризикових стартапів.	Залучити європейське грантове фінансування для заміни енергоємного обладнання на сучасні енергоощадні аналоги; Інтегрувати новітні екологічні матеріали для часткового заміщення дорогого імпортного алюмінію.	Сформувати резервні фонди та диверсифікувати базу постачальників металу для уникнення зупинок виробництва; Розробити графіки гнучкої роботи ліній для адаптації до раптових блекаутів та зменшення фінансових втрат.

*Джерело: розроблено автором

Опрацювання розрахованої матриці перехресного аналізу дозволяє керівництву підприємства визначити напрями для інвестування капіталу в рамках розробки стратегії. Поєднання сильних сторін та ринкових можливостей вказує на доцільність використання R&D-підрозділу для проєктування закупорювальних засобів із перероблених матеріалів, що забезпечить умови для розширення географії збуту на ринках Європейського Союзу. Аналіз слабких місць і можливостей свідчить про необхідність

залучення грантових коштів або кредитного фінансування для модернізації виробничих ліній, що дозволить змінити показники собівартості продукції. Взаємодія сильних сторін із загрозами вимагає застосування ІТ-систем для оптимізації логістичних маршрутів та розрахунку алгоритмів мінімізації втрат від перебоїв у постачанні сировини. Перетин слабких сторін та загроз формує потребу в розширенні бази постачальників металу для уникнення зупинок виробничого циклу в умовах дії воєнного стану.

Аналіз поточного стану інноваційної діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» вказує на зміщення фокусу виробництва в бік концепції розумної фабрики (рис. 2.2.).

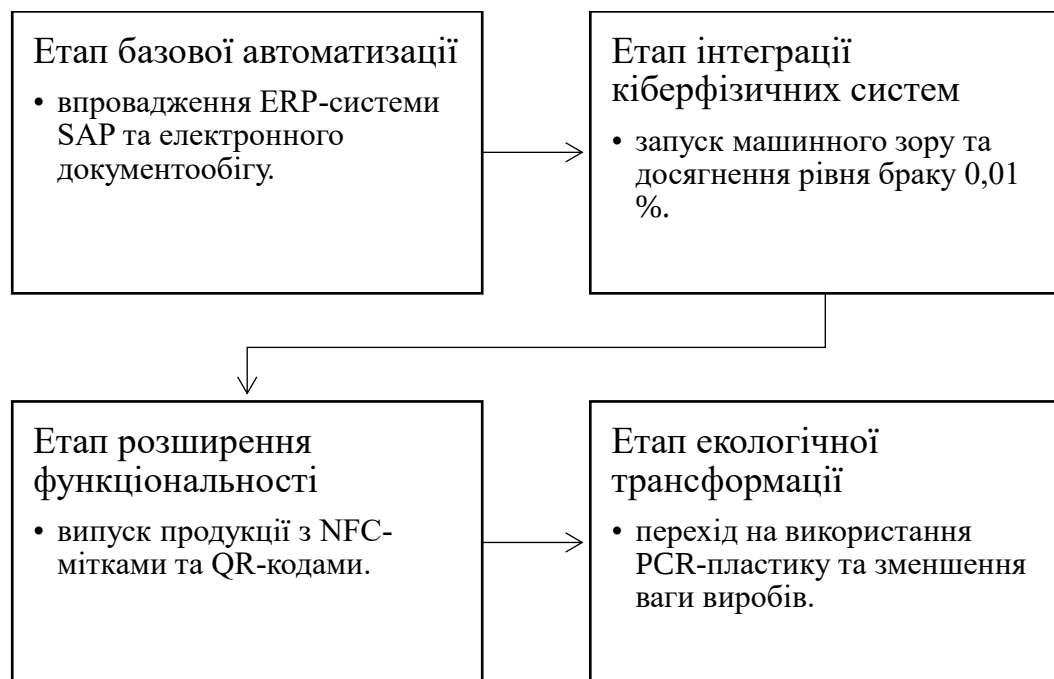


Рис. 2.2. Динаміка оновлення виробничих технологій та продуктового асортименту підприємства

Джерело: розроблено автором

Основою цього процесу є впровадження кіберфізичних систем та інтеграція виробничих ліній з інформаційною системою управління SAP S/4HANA. Такий підхід дозволяє керівництву отримувати виробничі дані в режимі реального часу, що трансформує алгоритми прийняття рішень із реактивних на проактивні. Застосування електронного документообігу з

контрагентами оптимізує складські запаси за принципом зменшення залишків, що скорочує обсяг замороженого капіталу в сировині на 15-20 %. Технологічне переозброєння також передбачає використання автоматизованих систем контролю якості на базі машинного зору. Зазначене рішення дало змогу знизити частку виробничого браку з 0,5 % на традиційних лініях до 0,01 % на роботизованих ділянках, наближаючи показники підприємства до цільової стратегії нульового рівня дефектів.

У сфері розширення асортименту підприємство переходить від випуску стандартних закупорювальних засобів до виробництва систем на базі технології підключених ковпачків. Ця ініціатива ґрунтується на вбудовуванні NFC-міток та QR-кодів у конструкцію тари, що дозволяє замовникам вирішувати завдання із захисту товарів від контрафакту та організації прямої комунікації зі споживачами. Розробка таких продуктів відбувається через модель відкритих інновацій у взаємодії з дослідницькими центрами материнської компанії. Інженери української філії локалізують патенти та адаптують їх під параметри ліній місцевих виробників алкогольних напоїв. Завдяки такому формату трансферу технологій цикл виведення продукту на ринок скорочується з 12-18 місяців при розробці з нуля до 3-4 місяців при адаптації готових рішень, що формує перевагу перед іншими підприємствами галузі.

Вектором інноваційної діяльності виступає екологізація виробництва, що зумовлено необхідністю відповідності регламентам Європейського Союзу у сфері поводження з відходами пакування. Стратегія екологічних інновацій реалізується за трьома напрямками. Перший напрям охоплює екодизайн, який передбачає зменшення ваги пластикових та алюмінієвих елементів ковпачка без зміни його фізичних параметрів. Другий напрям базується на використанні перероблених матеріалів, зокрема PCR-пластику та вторинного алюмінію, що потребує перебудови алгоритмів закупівель. Третій напрям полягає у випуску прикріплених ковпачків, які залишаються на пляшці після її відкриття. Запуск цих програм вимагає капітальних інвестицій у модернізацію ливарного

обладнання та прес-форм, які окупаються протягом 2-3 років завдяки збереженню контрактів із міжнародними замовниками.

Впровадження описаних технологічних ініціатив підкріплюється трансформацією кадрового забезпечення для подолання розриву між наявними навичками персоналу та вимогами автоматизованого виробництва. На підприємстві діє програма навчання: оператори опановують інтерфейси людино-машинної взаємодії, інженерний склад вивчає програмування промислових контролерів, а менеджери переходять на алгоритми прийняття рішень на основі аналітичних даних. Економічна доцільність цих інновацій підтверджується зростанням маржинальності бізнесу. Витрати на виробництво розумного ковпачка перевищують витрати на стандартні аналоги, але його частка у роздрібній ціні напою фіксується на рівні 1-3 %. Це дає змогу компанії утримувати фінансові показники навіть у періоди скорочення обсягів реалізації тари. Для мінімізації впливу логістичних та енергетичних ризиків на впровадження інновацій керівництво паралельно створює буферні запаси сировини та встановлює автономні джерела живлення.

Отже, проведений аналіз видів інноваційної діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» демонструє такі конкретні практичні результати:

1. У сфері продуктових інновацій компанія розпочала випуск систем пакування на базі технології підключених ковпачків (Connected Closures). Інтеграція NFC-міток та QR-кодів дозволяє замовникам захищати продукцію від контрафакту. Завдяки моделі відкритих інновацій цикл виведення такого продукту на ринок було скорочено з 12-18 місяців до 3-4 місяців.

2. У сфері процесних інновацій впровадження кіберфізичних систем та машинного зору дозволило знизити рівень виробничого браку з 0,5 % до 0,01 %. Одночасно запуск електронного документообігу та ERP-системи SAP S/4HANA оптимізував управління запасами, скоротивши обсяг замороженого капіталу в сировині на 15-20 %.

3. Екологічні інновації полягають в тому, що реалізується перехід до циркулярної економіки. Підприємство розпочало використання переробленого PCR-пластику та вторинного алюмінію, а також імплементує еко-дизайн зі зменшенням ваги виробів. Це дозволяє утримувати частку витрат на «розумний» ковпачок у межах 1-3 % від роздрібною ціни напою.

Таким чином, аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» підтверджує високий рівень адаптивності підприємства до складних макроекономічних умов. Незважаючи на суттєві виклики, пов'язані з воєнним станом та зростанням цін на сировину, компанія ефективно використовує підтримку міжнародної групи та власний R&D-підрозділ. Ключовими векторами розвитку на сучасному етапі є цифровізація виробництва через систему SAP S/4HANA, впровадження «розумних» ковпачків із NFC-мітками та комплексна екологізація пакування відповідно до стандартів ЄС. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чітку координацію процесів розробки та масового випуску нових видів продукції. Отже, поєднання глобального технологічного досвіду з локальною науково-технічною базою дозволяє підприємству успішно реалізувати наступальну інноваційну стратегію, зміцнюючи власні конкурентні позиції на внутрішньому та світовому ринках.

2.2. Аналіз інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку компанії

Фінансовий стан ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» визначає рівень здатності підприємства своєчасно генерувати внутрішні ресурси для безперебійної реалізації довгострокової стратегії інноваційного розвитку. За період з 2023 - 2025 рр. сукупна валюта балансу компанії зросла з 2 630 665 тис. грн до 3 169 313 тис. грн, що становить збільшення на 110 230 тис. грн або 3,60 % за 2025 звітний рік.

Структура ключових активів та пасивів підприємства, яка детально відображає ці структурні зміни, наведена у вигляді рис. 2.3.

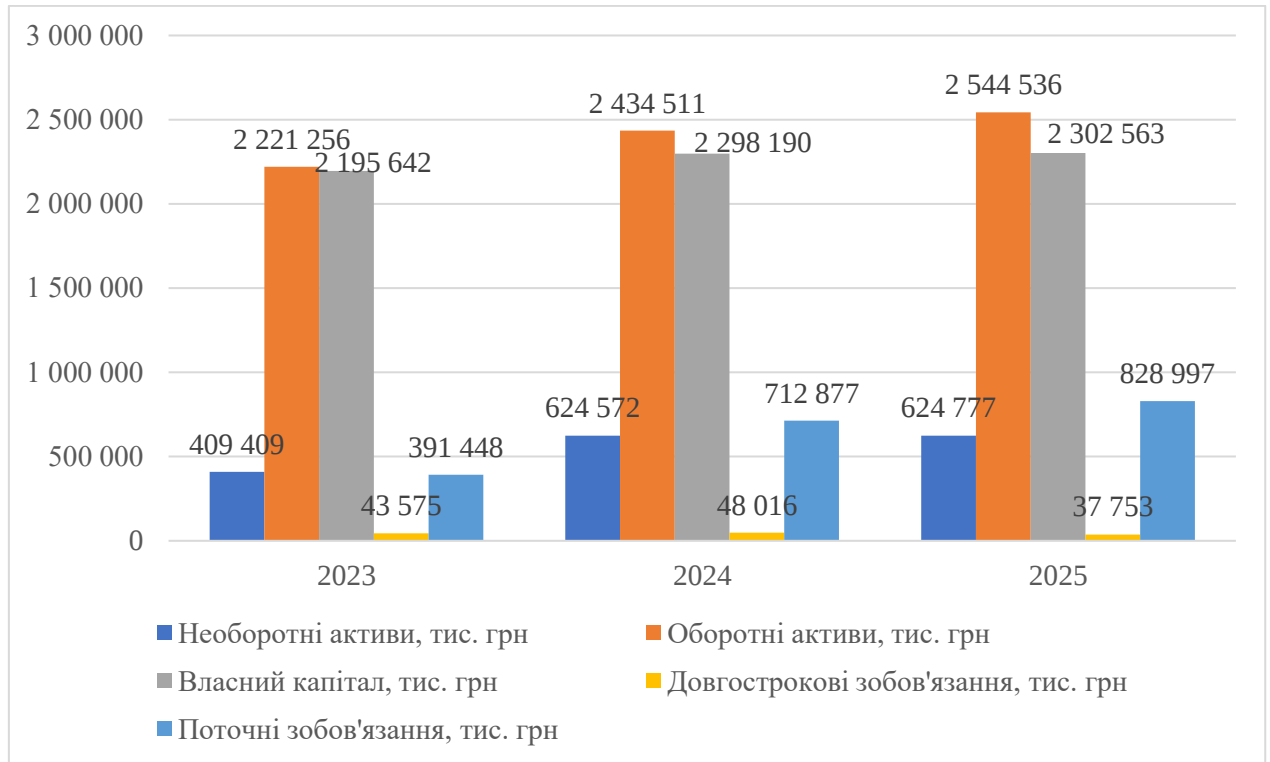


Рис. 2.3. Структура активів та пасивів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі Додатків Г-Е

Показники ліквідності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» характеризують його спроможність своєчасно розраховуватися за поточними фінансовими зобов'язаннями, що виступає критичним критерієм при регулярному фінансуванні інноваційних проєктів. Коефіцієнт поточної ліквідності скоротився з 5,67 у 2023 р. до 3,07 у 2025 р., однак він продовжує суттєво перевищувати мінімальне нормативне значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності наразі становить 0,93, що гарантує можливість негайного погашення 93 % короткострокових боргів виключно за рахунок наявних грошових коштів, сума яких на кінець 2025 р. дорівнює 772 216 тис. грн [47-50]. Поступове зменшення загального обсягу грошових коштів порівняно з піковим значенням 2023 р. (1 206 297 тис. грн) пояснюється виплатою значних сум дивідендів у розмірі 545 964 тис. грн. Загальний стан платоспроможності дозволяє підприємству безперешкодно акумулювати

ліквідні ресурси для придбання дороговартісного технологічного обладнання без загрози виникнення касових розривів у короткостроковій перспективі функціонування [47-50].

Детальна динаміка ключових фінансово-економічних показників, які кількісно характеризують здатність суб'єкта господарювання генерувати прибуток, наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Гуала Кложерс
Технологія Україна»*

Показник	Рік			Відхилення, 2025/2024	
	2023	2024	2025	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Необоротні активи, тис. грн	409 409	624 572	624 777	205	0,03
Оборотні активи, тис. грн	2 221 256	2 434 511	2 544 536	110 025	4,52
Баланс, тис. грн	2 630 665	3 059 083	3 169 313	110 230	3,60
Власний капітал, тис. грн	2 195 642	2 298 190	2 302 563	4 373	0,19
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	43 575	48 016	37 753	-10 263	-21,37
Поточні зобов'язання, тис. грн	391 448	712 877	828 997	116 120	16,29
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2 596 614	2 799 781	3 347 716	547 935	19,57
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 718 696	1 735 528	2 333 326	597 798	34,44
Валовий прибуток, тис. грн	877 918	1 064 253	1 014 390	-49 863	-4,69
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	723 939	903 107	764 877	-138 230	-15,31
Чистий фінансовий результат, тис. грн	592 477	738 576	626 228	-112 348	-15,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,08	1,19	0,93	-0,26	-21,85
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,67	3,42	3,07	-0,35	-10,23
Коефіцієнт фінансової автономії	0,83	0,75	0,73	-0,02	-2,67
Рентабельність продажу, %	22,82	26,38	18,71	-7,67	-29,08
Рентабельність активів, %	22,52	24,14	19,76	-4,38	-18,14

*Джерело: розроблено автором за даними Додатків Г-Е

Показники рентабельності відображають певне зниження ефективності використання залучених ресурсів підприємства протягом всього досліджуваного періоду. Чистий фінансовий результат компанії у 2025 р/ становив 626 228 тис. грн, що на 15,21 % менше порівняно з піковими показниками 2024 р. (738 576 тис. грн). Рентабельність продажу скоротилася з 26,38 % до 18,71 %, а рентабельність активів паралельно знизилася з 24,14 % до 19,76 % [47-50]. Попри таке суттєве падіння, поточний рівень прибутковості залишається абсолютно достатнім для безперешкодного акумулювання фондів розвитку компанії. Реінвестування частини чистого прибутку забезпечує гарантоване покриття витрат на імплементацію кіберфізичних систем та запуск ліній з використання вторинного пластику. Отже, проведена діагностика фінансового стану підтверджує наявність стабільного та міцного грошового базису для реалізації обраної інноваційної стратегії. Компанія володіє високим рівнем фінансової автономії, що дає змогу розробляти технологічні проекти з мінімальним залученням кредитних коштів.

Аналіз структури залученого капіталу вказує на те, що фінансування інноваційної діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» здійснюється переважно за рахунок власних внутрішніх ресурсів підприємства. Головними джерелами акумулювання коштів для впровадження новітніх технологій виступають нерозподілений прибуток минулих періодів та амортизаційні відрахування. Розподіл фінансових ресурсів за напрямками надходження підтверджує домінування власних коштів підприємства над залученим капіталом.

Структура джерел фінансування інноваційної діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», яка наведена у табл. 2.4, відображає динаміку зростання капітальних інвестицій у модернізацію виробництва.

Таблиця 2.4

Структура джерел фінансування інноваційної діяльності ТОВ «Гуала
Кложерс Технологія Україна»*

Джерело фінансування	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Частка у 2025 році, %
Власні кошти підприємства	65 000	45 000	295 000	87,3
Кошти материнської компанії	9 212	11 736	42 903	12,7
Кредити банківських установ	0	0	0	0,0
Разом інвестицій в інновації	74 212	56 736	337 903	100,0

*Джерело: розроблено автором

Отже, загальний обсяг витрат на придбання необоротних активів та впровадження технологій у 2025 р. становив 337 903 тис. грн, що значно перевищує показник 2024 р. З цієї суми 87,3 % профінансовано за рахунок власного прибутку та амортизаційних відрахувань компанії [47-50].

Частка коштів материнської компанії дорівнює 12,7 %, що становить 42 903 тис. грн і спрямовується на оплату ліцензій або закупівлю програмних продуктів. Відсутність банківських кредитів свідчить про високий ступінь ліквідності та можливість самостійно генерувати необхідний грошовий потік. Сформована структура капіталу знижує ризики неплатоспроможності і гарантує безперервність процесу переходу до випуску пакування з переробленого пластику.

Оцінка ефективності капіталовкладень в інноваційний розвиток базується на зіставленні понесених витрат із досягнутими фінансовими результатами. Впровадження програмного забезпечення SAP S/4HANA потребувало значних інвестиційних ресурсів, однак період окупності цього проєкту становить лише 2-3 роки.

Основний економічний ефект формується за рахунок оптимізації управління складськими запасами. Це дозволило підприємству вивільнити від 15 до 20 % замороженого капіталу в сировині. Додатковим джерелом

зростання рентабельності стало зниження рівня виробничого браку до 0,01 %. Такий результат досягається завдяки інтеграції систем машинного зору. Зазначені технологічні рішення забезпечили зменшення питомих операційних витрат на одиницю випущеної металевої тари. Розподіл інвестицій у модернізацію має чітко виражений цільовий характер. Загальний обсяг капіталовкладень у новітні технології впливає на показники операційної діяльності та формує базу для утримання ринкових позицій.

Динаміка інвестиційних витрат демонструє вплив на показники прибутковості підприємства у середньостроковій перспективі. Протягом 2023 – 2025 рр. компанія здійснила фінансування технологічних проєктів на суму 468 851 тис. грн [47-50].

У 2023 р. обсяг інвестицій дорівнював 74 212 тис. грн, а сума чистого прибутку становила 592 477 тис. грн. Наступного року сума капіталовкладень зменшилася до 56 736 тис. грн. Ефект від попередніх впроваджень забезпечив зростання прибутку до 738 576 тис. грн. Збільшення інвестиційних видатків у 2025 р. до 337 903 тис. грн призвело до ситуативного зниження фінансового результату до 626 228 тис. грн [47-50]. Ця кореляція підтверджує наявність часового лагу між моментом спрямування коштів в оновлення ліній та отриманням фактичної віддачі. Зміни цих показників представлені на рис. 2.4.

Як бачимо, рис. 2.4. відсутність миттєвої прямої залежності між обсягом фінансування та сумою прибутку в межах одного звітного періоду. Високі витрати 2025 р. на імплементацію екологічних проєктів сформували базу для генерування додаткових надходжень у наступних операційних циклах. Економічна доцільність затверджених витрат підтверджується структурою ціноутворення. Частка вартості технологічного ковпачка у роздрібній ціні готового алкогольного напою фіксується на рівні 1 – 3 %. Таке співвідношення дозволяє компанії утримувати стабільні показники EBITDA навіть за умови зростання вартості полімерної сировини на біржах. Раціональне планування інвестиційної діяльності дає змогу підприємству переходити у преміальний сегмент ринку пакування. При цьому компанія уникає втрати цільової

аудиторії замовників. Спрямування корпоративного капіталу в технологічне переозброєння виконує роль інструменту диверсифікації виробничих ризиків в умовах макроекономічної нестабільності.

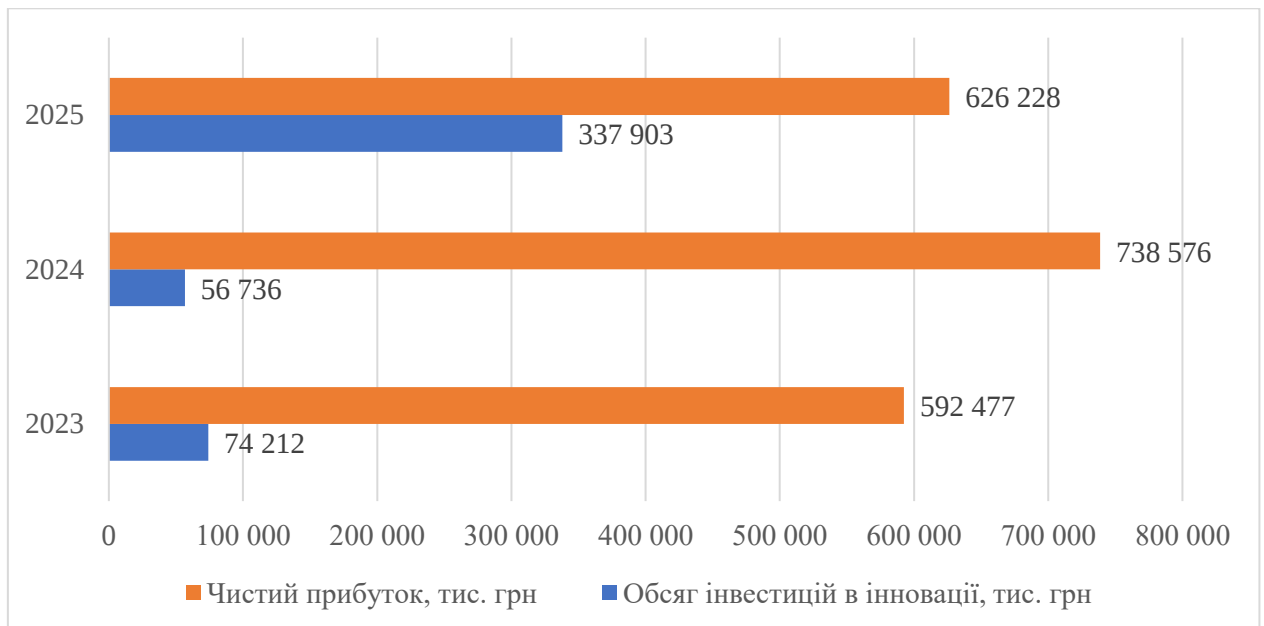


Рис. 2.4. Співвідношення обсягів інвестицій в інновації та чистого прибутку підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, аналіз інвестиційного впливу на інноваційний розвиток ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» підтверджує наявність міцного фінансового підґрунтя для реалізації технологічних проєктів. Підприємство характеризується достатніми показниками ліквідності та високим рівнем фінансової автономії. Це дозволяє здійснювати модернізацію виробничих ліній переважно за рахунок нерозподіленого прибутку та амортизаційних відрахувань. Відмова від використання банківських кредитів повністю компенсується залученням інвестицій від материнської компанії. Оцінка результативності капіталовкладень засвідчує наявність часового лагу між здійсненням витрат та отриманням економічного ефекту. Спрямування коштів у розробку екологічних видів пакування та цифровізацію процесів гарантує компанії закріплення позицій у преміальному сегменті ринку та подальшу оптимізацію операційних витрат.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА»

3.1. Розробка стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Узагальнення результатів проведеної в попередньому розділі діагностики діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» дає змогу сформулювати перелік перешкод та можливостей функціонування підприємства. Серед виявлених бар'єрів можна виділити залежність від імпортного постачання алюмінію та полімерів, нестачу інженерних кадрів відповідної кваліфікації та виникнення перебоїв енергопостачання через зовнішні фактори. Одночасно організація володіє внутрішніми компетенціями, до яких належить наявність R&D-підрозділу та часткова інтеграція виробничих процесів із системою управління SAP S/4HANA. Зіставлення ідентифікованих загроз із наявним технологічним ресурсом утворює перехід від констатації проблем до розробки управлінських рішень. Менеджмент має трансформувати виявлені недоліки у вектори інвестування капіталу, щоб компенсувати вплив макроекономічного середовища за рахунок оптимізації операційних показників. Результатом застосування цього підходу стає розробка системи заходів, які спрямовуються на зменшення ризиків зупинки ліній та утримання ринкових позицій.

Розподіл деструктивних факторів та відповідних стратегічних заходів для їх подолання наведено в табл. 3.1.

Розроблена матриця проблем інноваційного розвитку підприємства вимагає застосування структурованого підходу до управління виробництвом замість відокремленого впровадження технологічних ініціатив на різних етапах. Розв'язання питання імпортозалежності здійснюється через інтеграцію вторинних матеріалів, що потребує переналаштування ливарного обладнання під стандарти сировини. Мінімізація впливу енергетичних ризиків передбачає

закупівлю акумуляторних станцій та перехід на модулі з меншим рівнем споживання електроенергії. Нестача кадрів перекривається створенням освітніх програм, де оператори отримують навички управління роботизованими станками. Логістичні затримки коригуються за допомогою програмних засобів прогнозування обсягів постачання для уникнення дефіциту металу на складах. Перелічені проєкти становлять основу для формування стратегії підприємства.

Таблиця 3.1

Матриця проблем інноваційного розвитку підприємства та стратегічних напрямків їх подолання*

Проблема інноваційного розвитку	Напрямок стратегічного подолання	Потенційні проєкти вдосконалення
Імпортозалежність від сировини	Залучення вторинних матеріалів у виробничий цикл	Запуск ліній з переробки PCR-пластику та вторинного алюмінію
Енергетичні ризики та блекаути	Впровадження енергоощадних технологій та систем живлення	Модернізація прес-форм та встановлення промислових накопичувачів енергії
Дефіцит інженерних кадрів	Підвищення кваліфікації технічного персоналу	Впровадження програм перенавчання для обслуговування контролерів та IoT-датчиків
Логістичні затримки компонентів	Оптимізація управління складськими запасами	Інтеграція модулів SAP для автоматизованого планування поставок

*Джерело: розроблено автором

Реалізація визначених проєктів здійснюється в межах моделі екосистеми інновацій підприємства, яка будується за принципом багаторівневої структури та відображає прямий взаємозв'язок між функціональними підрозділами. Створена система об'єднує наявні виробничі технології, корпоративні принципи управління та вимоги екологічного законодавства в єдиний механізм випуску пакувальної продукції. Це дає змогу підпорядковувати процеси модернізації обладнання досягненню загальної мети організації, уникаючи розподілу капіталу на непов'язані ініціативи.

Візуалізація рівнів розробленої моделі та її складових елементів представлена на рис. 3.1., який відображає ієрархію напрямів.



Рис. 3.1. Модель екосистеми інновацій підприємства

Джерело: розроблено автором

Базовим рівнем екосистеми визначено корпоративну культуру підприємства, яка поєднує концепцію Lean Management для мінімізації сировинних втрат та підхід Agile для пришвидшення прийняття технічних рішень на місцях. Зазначена комбінація дозволяє адаптувати програми материнської компанії до умов функціонування української філії.

Другий рівень сформованої моделі включає три вектори розвитку, які формують основу конкурентоспроможності компанії на європейських ринках. **Технологічний напрям** акумулює рішення стандарту Industry 4.0, де елементом виступає система управління SAP S/4HANA у поєднанні з роботизованими лініями контролю дефектів та датчиками відстеження стану обладнання.

Продуктовий вектор забезпечує перехід від виготовлення стандартної тари до випуску систем пакування, які містять NFC-чіпи для підтвердження оригінальності алкогольних напоїв. **Екологічний напрям** гарантує відповідність товарів параметрам законодавства за рахунок переробки пластику та впровадження програм зменшення ваги полімерних виробів. Перелічені вектори спрямовані на підтримку третього рівня моделі – забезпечення статусу постачальника у сегменті пакувальних матеріалів. Інформаційна трансформація діє як інструмент об'єднання екологічних та продуктових завдань у межах одного операційного циклу підприємства.

Для кількісного вимірювання показників впровадження моделі проводиться формалізація цілей за **методикою збалансованої системи показників**.

Цей інструмент трансформує наміри менеджменту у набір індикаторів, які розподіляються за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та розвиток персоналу. **Фінансова перспектива** передбачає збільшення прибутку та скорочення операційних витрат в умовах зміни закупівельних цін на сировину. **Клієнтська складова** орієнтується на укладання договорів із замовниками преміального сегмента та забезпечення відповідності продукції технічним завданням. **Перспектива внутрішніх процесів** оцінює рівень автоматизації ліній контролю та динаміку обсягів використання перероблених матеріалів у виробництві. **Складова навчання** спрямовується на ліквідацію розриву в компетенціях через перепідготовку працівників для роботи з цифровими інтерфейсами. Встановлені параметри зведено у табл. 3.2.

Сформована нами матриця збалансованої системи показників фіксує перелік параметрів, які використовуються для координації функціональних підрозділів підприємства під час запуску технологічних ліній. Кожна встановлена стратегічна ціль набуває числового вираження, що забезпечує керівництву можливість відстежувати відхилення показників від плану та вносити корективи у графік модернізації. Індикатори перспективи внутрішніх

процесів застосовуються виробничими цехами для налаштування прес-форм, тоді як фінансові нормативи контролюються економічним відділом при розрахунку собівартості нових закупорювальних засобів.

Таблиця 3.2.

Стратегічна карта інноваційного розвитку підприємства за методикою
Balanced Scorecard*

Перспектива BSC	Стратегічна ціль	Індикатор результативності	Цільове значення
Фінансова	Збільшення маржинальності операційної діяльності	Частка інноваційної продукції у загальному обсязі виручки	Понад 35 %
Фінансова	Скорочення обсягу замороженого капіталу	Зниження рівня складських запасів сировини	На 15 – 20 %
Клієнтська	Збільшення частки у преміальному сегменті	Кількість нових контрактів на постачання систем захисту	Приріст на 10 % щорічно
Внутрішні процеси	Зниження рівня виробничого браку	Частка дефектної продукції на автоматизованих лініях	Менше 0,01 %
Внутрішні процеси	Зменшення вуглецевого сліду продукції	Обсяг використання PCR-пластику у масовому виробництві	25 % від загальної маси
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації інженерного складу	Частка працівників, які пройшли програму роботи з IoT	100 % технічного персоналу

*Джерело: розроблено автором

Оскільки ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» розпоряджається обмеженим обсягом інвестиційного капіталу, одночасне фінансування всіх запропонованих проєктів виключається. Менеджмент має здійснити ранжування альтернативних технічних рішень на основі їхнього впливу на цільові значення збалансованої карти, що зумовлює необхідність проведення бальної оцінки проєктів для виявлення напрямів розподілу корпоративних фондів.

Для реалізації стратегії інноваційного розвитку виділено 3 потенційні проєкти, які відповідають затвердженим векторам екосистеми підприємства. Перший проєкт передбачає запуск виробництва систем пакування з інтегрованими NFC-мітками для преміального сегмента замовників. Другий

проект спрямовується на перебудову ливарних ліній для використання переробленого PCR-пластику відповідно до європейських екологічних стандартів. Третій проект фокусується на розширенні функціоналу діючої системи управління через впровадження модулів SAP-аналітики для автоматизації управління складськими запасами. Затверджені ініціативи формують три потенційні проекти, структуру яких візуалізовано на рис. 3.2.

Проект 1	Проект 2	Проект 3
✓ Запуск виробництва систем пакування з інтегрованими NFC-мітками ✓ Спрямований на преміальний сегмент замовників	✓ Перебудова ливарних ліній для використання переробленого PCR-пластику ✓ Спрямований на відповідність європейським екологічним стандартам	✓ Розширення функціоналу діючої системи управління ✓ Спрямований на автоматизацію управління складськими запасами через модулі SAP-аналітики

Рис. 3.2. Пріоритетні проекти стратегії інноваційного розвитку

Джерело: розроблено автором

Зазначені ініціативи потребують різного обсягу капіталовкладень та характеризуються неоднаковим рівнем впливу на кінцеві показники прибутковості. Це зумовлює необхідність проведення їхньої оцінки за стандартизованими критеріями для визначення черговості фінансування.

Визначення пріоритетності інноваційних проектів здійснюється за допомогою **методики багатофакторної бальної оцінки з використанням зважених коефіцієнтів**. Оцінювання базується на 4 критеріях (рис. 3.3): рівень стратегічної відповідності цілям компанії, очікуваний термін окупності капіталовкладень, технологічна легкість практичного впровадження та прогнозований рівень маржинальності готової продукції. Кожному критерію присвоюється ваговий коефіцієнт залежно від його значущості для поточного фінансового стану організації, де сума всіх ваг дорівнює одиниці. Експертна оцінка проектів проводиться за десятибальною шкалою, після чого отримані бали множаться на відповідні коефіцієнти для розрахунку підсумкового

рейтингу кожної ініціативи. Цей математичний підхід усуває фактор суб'єктивності при прийнятті управлінських рішень та дозволяє розподілити корпоративний капітал із запланованою економічною віддачею.

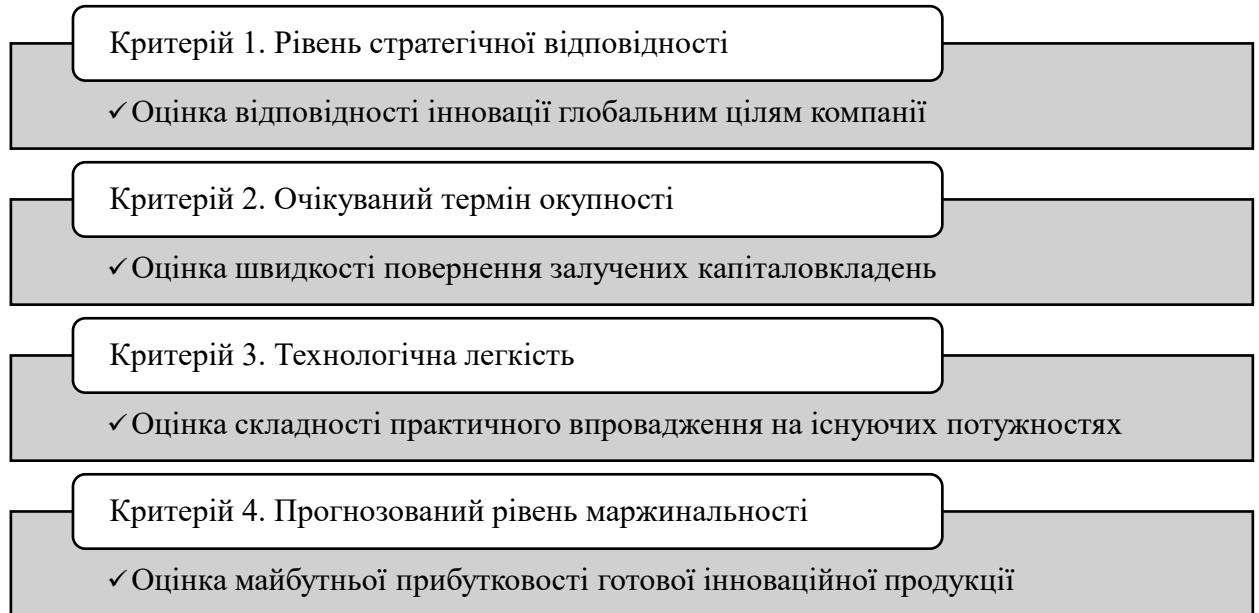


Рис. 3.3. Критерії багатофакторної бальної оцінки інноваційних проєктів

Джерело: розроблено автором

Результати проведеного розрахунку та підсумкові рейтинги проєктів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Матриця рейтингової оцінки пріоритетності інноваційних проєктів*

Критерії оцінки	Виробництво ковпачків з NFC-мітками	Впровадження SAP-аналітики	Перехід на використання PCR-пластику
Стратегічна відповідність (вага 0,3)	9	8	10
Термін окупності (вага 0,25)	7	9	6
Легкість впровадження (вага 0,15)	6	7	5
Очікувана маржинальність (вага 0,3)	9	6	7
Підсумковий рейтинг	8,05	7,50	7,35

*Джерело: розроблено автором

Розрахована матриця рейтингової оцінки фіксує пріоритет за **проєктом виробництва ковпачків з NFC-мітками**, який отримав 8,05 бала. Ця ініціатива забезпечує перехід підприємства у преміальний сегмент пакувальних матеріалів і характеризується відповідним рівнем очікуваної маржинальності. Друге місце з показником 7,50 бала посідає **проєкт розширення функціоналу SAP-аналітики**. Його позиція обґрунтовується найменшим терміном окупності інвестицій та відсутністю потреби у зупинці виробничих ліній завдяки наявності базової ІТ-інфраструктури на підприємстві. **Проєкт переходу на використання PCR-пластику** отримав 7,35 бала та займає третю позицію у рейтингу. Незважаючи на 10 балів за критерієм стратегічної відповідності вимогам екологічного законодавства, ця ініціатива відрізняється найнижчою оцінкою за легкістю впровадження через необхідність переналаштування ливарного обладнання. Встановлена черговість визначає послідовність виділення фінансових траншів.

На основі затвердженої пріоритетності інноваційних проєктів можна сформувати дорожню карту реалізації стратегії розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», яка візуалізує хронологічну послідовність впровадження технічних ініціатив та фіксує часові межі для кожного етапу робіт у періоді з 2026 - 2028 рр.

Розподіл завдань здійснюється із закріпленням зон відповідальності за структурними підрозділами компанії для забезпечення контролю за виконанням нормативів. Перший рік реалізації відводиться на запуск продуктового проєкту та розгортання інформаційних систем, які не потребують зупинки основних виробничих потужностей. Наступні періоди орієнтовані на поетапну модернізацію прес-форм для екологічних ініціатив, що дозволяє розподілити капітальні витрати у часі. Структура дорожньої карти та графік виконання запланованих заходів зображені на рис. 3.4.

Розроблена дорожня карта гарантує планомірне втілення інноваційної стратегії в операційну діяльність промислового підприємства. Зафіксований графік дозволяє фінансовому відділу акумулювати обсяги нерозподіленого

прибутку для оплати підрядних робіт згідно з встановленими термінами. Відповідальність R&D-підрозділу зосереджується на технічному тестуванні нових зразків тари перед їхнім запуском у виробництво. Відділ збуту паралельно проводить підготовку ринку до виведення продукції з цифровими технологіями шляхом проведення переговорів із замовниками. Така синхронізація зусиль департаментів мінімізує ризики зриву дедлайнів та забезпечує перехід компанії до випуску оновленого пакування без втрати поточних обсягів реалізації стандартної продукції. Процес впровадження підкріплюється фінансовим моніторингом для оцінки ефективності витрачених ресурсів на кожному етапі.

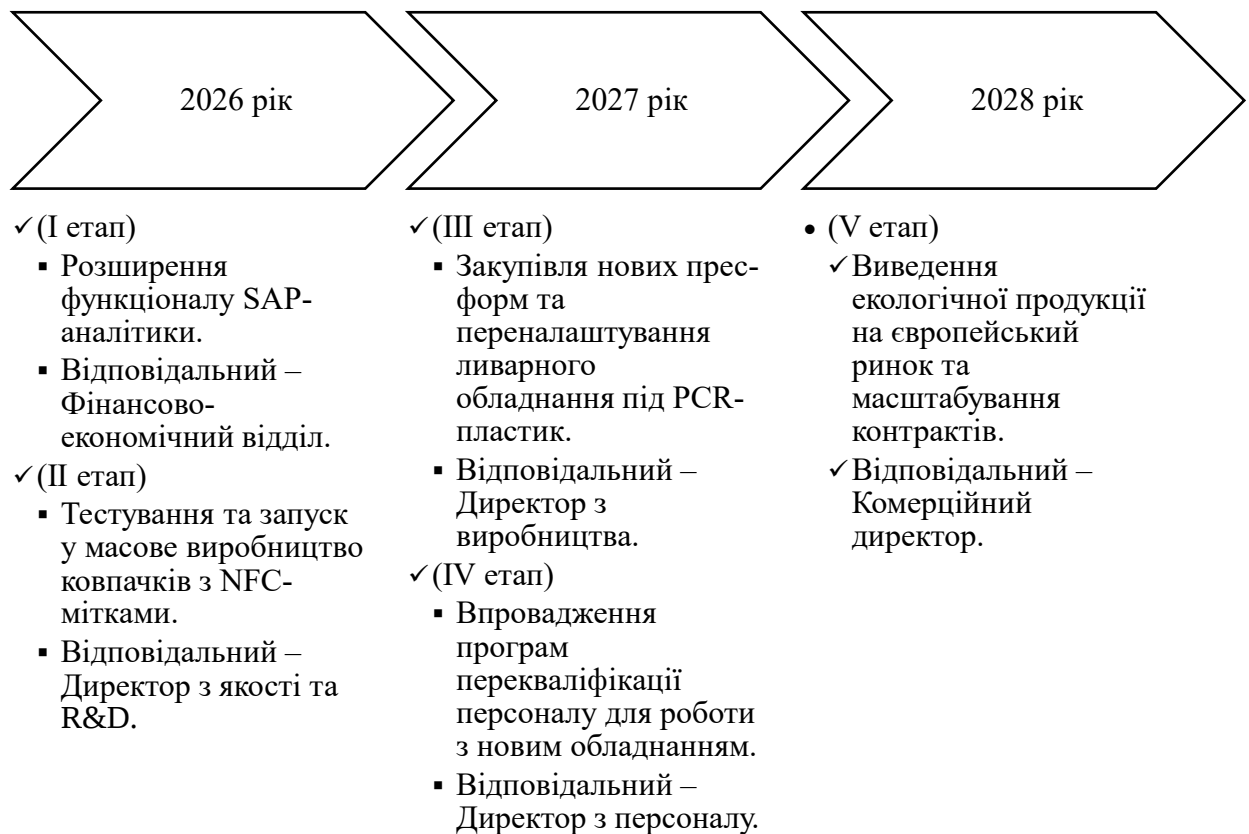


Рис. 3.4. Дорожня карта реалізації стратегії інноваційного підприємства

Джерело: розроблено автором

Для комплексного обґрунтування напрямів стратегії інноваційного розвитку, окрім стратегічної карти, пропонуємо застосувати методи портфельного аналізу. Використання матриці БКГ (табл. 3.4) дозволяє

ефективно розподілити обмежений інвестиційний капітал ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» між різними видами інноваційної продукції.

Таблиця 3.4

Матриця Бостонської консалтингової групи для ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»*

Група товарів за матрицею БКГ	Характеристика інноваційного портфеля компанії	Стратегічне рішення щодо продукту
«Зірки»	«Розумні» ковпачки з інтегрованими NFC-мітками (Smart Product).	Наступальна стратегія: активне інвестування у масштабування, маркетинг та розширення преміальної клієнтської бази.
«Дійні корови»	Стандартні алюмінієві ковпачки масового сегмента.	Оборонна стратегія: жорстка оптимізація операційних витрат, спрямування отриманого прибутку на фінансування R&D-проектів.
«Знаки питання»	Еко-пакування з використанням переробленого PCR-пластику.	Селективне фінансування: дослідження ризиків, модернізація прес-форм за рахунок залучення європейських грантових коштів.
«Собаки»	Застарілі та нересурсоефективні формати пластикової тари.	Стратегія вилучення: поступове виведення з виробництва та заміна на екологічні аналоги.

*Джерело: розроблено автором

Застосування матриці БКГ показує, що підприємству необхідно використовувати фінансові потоки від стандартної продукції для підтримки розробок у сфері NFC-технологій та переходу на PCR-пластик, що забезпечить формування майбутніх конкурентних переваг на європейському ринку.

Узагальнюючи розробку стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», варто підкреслити, що запропонований комплексний підхід забезпечує високу адаптивність підприємства до сучасних макроекономічних викликів. Завдяки впровадженню збалансованої системи показників та багатофакторного аналізу було обґрунтовано пріоритетність проекту смарт-пакування з NFC-мітками, що дозволить компанії закріпитися у високомаржинальному преміальному сегменті. Сформована дорожня карта на період 2026-2028 років передбачає синхронізацію цифрової трансформації

на базі SAP S/4HANA із переходом до принципів циклічної економіки через активне використання PCR-пластику. Застосування матриці БКГ гарантує фінансову стійкість стратегії, де стабільні доходи від реалізації традиційних продуктів стають інвестиційним ресурсом для реалізації перспективних R&D-ініціатив. Таким чином, створена екосистема інновацій не лише нівелює сировинні та енергетичні ризики, а й закладає надійний фундамент для довгострокового технологічного лідерства на міжнародному ринку пакувальних систем.

3.2. Економічне обґрунтування реалізації стратегії для ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Реалізація проаналізованих інноваційних проєктів ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» потребує формування кошторису капітальних інвестицій (CAPEX). Сума прогнозованих витрат на період 2026-2028 рр. становить 427 350 тис. грн. Частина фінансування спрямовується на закупівлю виробничого обладнання та модернізацію наявних потужностей підприємства. Перехід на використання вторинного алюмінію та PCR-пластику вимагає придбання прес-форм, вартість яких оцінюється у 184 250 тис. грн.

Для забезпечення стабільності виробничого процесу передбачено закупівлю промислових акумуляторних систем накопичення електроенергії на суму 42 180 тис. грн. Інтеграція роботизованих ліній контролю якості з використанням машинного зору потребує інвестицій у розмірі 78 430 тис. грн. Зазначені капіталовкладення є умовою для технічного переоснащення цехів відповідно до стандартів концепції розумної фабрики. Запропоновані заходи дозволяють організації змінити показники собівартості та підвищити рівень автоматизації операційного циклу.

Окрім оновлення матеріально-технічної бази, стратегія передбачає витрати на цифровізацію та розвиток людського капіталу компанії. Закупівля ліцензій на програмні модулі аналітики SAP S/4HANA та послуги з їхньої

інтеграції в IT-інфраструктуру підприємства коштуватимуть 64 850 тис. грн. Впровадження технології підключених ковпачків з інтегрованими NFC-мітками вимагає фінансування науково-дослідних робіт та тестування зразків продукції на суму 35 420 тис. грн. Паралельно з технологічним переозброєнням розроблено програму перепідготовки інженерного складу та операторів виробничих ліній. Витрати на оплату освітніх курсів, залучення консультантів та організацію дуального навчання оцінюються у 22 220 тис. грн. Розподіл інвестиційних ресурсів забезпечує синхронний розвиток виробничих потужностей та кваліфікації персоналу. Зазначений підхід мінімізує ризики виникнення технологічних простоїв через відсутність працівників із навичками управління цифровими системами.

Фінансове забезпечення запланованих заходів здійснюється за рахунок комбінування внутрішніх корпоративних фондів підприємства та залучення зовнішнього капіталу. Нерозподілений прибуток та амортизаційні відрахування формують базове джерело фінансування. Їхня частка становить 72,5 % від загального бюджету, що дорівнює 309 828 тис. грн.

Материнська компанія надає інвестиції у формі передачі програмного забезпечення та технологічних патентів на суму 68 376 тис. грн, що складає 16,0 % від потреби. Залишок у розмірі 49 146 тис. грн (11,5 %) планується покрити шляхом отримання грантів від європейських екологічних фондів для компенсації витрат на закупівлю енергоощадного обладнання. Структура залучення коштів дозволяє компанії уникнути використання банківських кредитів та зберегти показники фінансової стійкості. Розподіл прогнозованих витрат за статтями та джерелами покриття наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кошторис витрат на впровадження заходів інноваційної стратегії, тис. грн.*

Стаття інвестиційних витрат	Сума, тис. грн	Джерело фінансування
Закупівля прес-форм для PCR-пластику	184 250	Власний прибуток підприємства
Розробка ковпачків з NFC-мітками	35 420	
Придбання систем машинного зору	78 430	

Інтеграція аналітичних модулів SAP	64 850	Інвестиції материнської компанії
Встановлення акумуляторних станцій	42 180	Грантові кошти
Перепідготовка технічного персоналу	22 220	Власний прибуток та гранти
Разом	427 350	-

*Джерело: розроблено автором

Оцінка економічної ефективності розробленої стратегії базується на прогнозуванні майбутніх грошових потоків та розрахунку дисконтованих показників окупності. Для визначення доцільності інвестицій використовується метод чистої приведеної вартості (NPV), який обчислюється за формулою 3.1:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.1.)$$

де CF_t – очікуваний грошовий потік у періоді t ; r – ставка дисконтування; I_0 – початкові інвестиційні витрати.

Рівень віддачі від вкладеного капіталу розраховується через індекс рентабельності інвестицій (ROI) за формулою 3.2.

$$ROI = \left(\frac{NPV}{I_0} \right) \times 100\% \quad (3.2.)$$

Очікуваний приріст фінансових надходжень формується за рахунок виходу підприємства у преміальний сегмент ринку з інноваційними ковпачками та зростання операційної маржі. Зменшення рівня виробничого браку до 0,01 % та скорочення складських запасів сировини на 16,5 % забезпечують економію ресурсів. Отримана економія впливає на формування грошового потоку.

Проведені розрахунки базуються на використанні ставки дисконтування на рівні 14,5 %. Цей показник враховує середньозважену вартість капіталу компанії та премію за ризик функціонування в умовах макроекономічної нестабільності. Прогнозований показник чистої приведеної вартості (NPV) за трирічний період становить 138 420 тис. грн, що підтверджує доцільність впровадження комплексу заходів. Внутрішня норма рентабельності (IRR) досягає 21,4 %, перевищуючи встановлену бар'єрну ставку підприємства та гарантуючи запас міцності при коливаннях цін на матеріали. Розрахований

індекс рентабельності інвестицій (ROI) фіксується на рівні 32,3 %, демонструючи рівень генерації прибутку на кожну одиницю витраченого капіталу. Дисконтований період окупності проєктів (DPP) дорівнює 2,6 року, що відповідає нормам для виробничої сфери. Результати оцінки економічної результативності систематизовані у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозні показники економічної ефективності реалізації стратегії*

Показник ефективності	Одиниця виміру	Прогнозне значення
Чиста приведена вартість (NPV)	тис. грн	138 420
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	%	21,4
Індекс рентабельності інвестицій (ROI)	%	32,3
Дисконтований період окупності (DPP)	роки	2,6

*Джерело: розроблено автором

Практична реалізація інноваційних ініціатив забезпечує поступове покращення фінансових результатів організації до 2028 р.

Впровадження системи SAP-аналітики дозволяє вивільнити 185 400 тис. грн замороженого капіталу завдяки синхронізації закупівель із потребами виробничих ліній. Запуск випуску закупорювальних засобів із цифровими технологіями стимулює зростання показника EBITDA. Маржинальність таких виробів перевищує рентабельність стандартної тари. Частка витрат на ковпачок з NFC-міткою у роздрібній ціні алкогольного напою залишатиметься на рівні 2,5 %, що зберігає привабливість продукції для замовників преміального сегмента. Зниження питомих витрат енергоресурсів на 12,8 % зменшує виробничу собівартість та сприяє збільшенню прибутку компанії. Очікуваний фінансовий прогноз враховує оптимізацію витрат. Динаміка показників прибутковості відображається на рис. 3.5.

Зазначимо, що впровадження стратегії інноваційного розвитку генерує нефінансові ефекти, які впливають на екологічну та соціальну результативність діяльності компанії. Використання переробленого PCR-пластику та зменшення маси виробів забезпечують зниження вуглецевого сліду при виробництві та транспортуванні тари.

Зазначений підхід формує відповідність продукції вимогам європейського законодавства та покращує рейтинг підприємства серед міжнародних партнерів. Соціальний ефект проявляється через зміну умов праці операторів. Інтеграція роботизованих ліній усуває необхідність виконання монотонних механічних операцій співробітниками. Реалізація освітніх програм ліквідує розрив у компетенціях персоналу, забезпечуючи працівників навичками взаємодії з цифровими інтерфейсами. Сформована екосистема гарантує поєднання економічного зростання із виконанням вимог щодо захисту навколишнього середовища та розвитку трудового колективу. Промислова модернізація підвищує загальний рівень безпеки на робочих місцях.

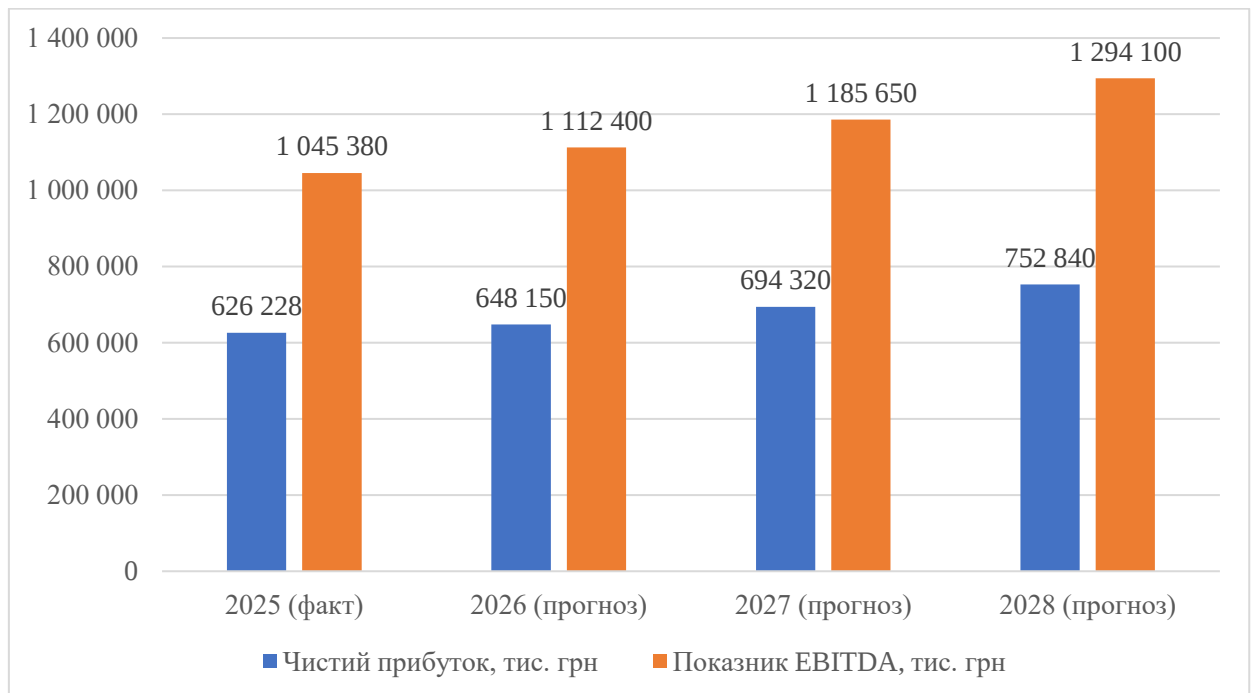


Рис. 3.5. Прогноз динаміки фінансових результатів підприємства до 2028 р.

Джерело: розроблено автором

Впровадження стратегії інноваційного розвитку супроводжується впливом специфічних ризиків, які здатні порушити встановлені терміни окупності капіталовкладень. Головною загрозою для операційної діяльності виступає логістичний чинник, який характеризується високою ймовірністю затримок постачання імпортованих компонентів. Зрив графіків доставки чіпів для

NFC-міток або спеціалізованих полімерів призводить до зупинки роботизованих ліній, що генерує фінансові втрати на рівні 350-400 тис. грн за кожну добу простою. Другим фактором впливу є кадровий ризик, зумовлений нестачею інженерів для обслуговування контролерів та інтерфейсів машинного зору. Показник плинності технічного персоналу становить близько 12 % на рік, що вимагає постійного пошуку працівників на ринку праці. Енергетичний ризик класифікується як критичний через нестабільність функціонування об'єднаної енергосистеми. Раптові відключення струму порушують температурні режими прес-форм при роботі з PCR-пластиком, що прямо збільшує частку бракованої продукції вище нормативу 0,01 %. Систематизація ідентифікованих загроз дозволяє визначити алгоритми реагування.

Управління ідентифікованими ризиками базується на розробці алгоритмів диверсифікації та завчасному формуванні резервних ресурсів. Мінімізація логістичних загроз досягається шляхом розширення пулу постачальників сировини за рахунок підписання контрактів із 3 – 4 альтернативними європейськими виробниками вторинного алюмінію. Підприємство створює буферні складські запаси компонентів, обсяг яких розраховується на 45 діб безперервної роботи ліній за допомогою модулів прогнозування SAP. Кадровий дефіцит компенсується імплементацією програм дуальної освіти спільно з місцевими технічними закладами вищої освіти. Цей підхід дозволяє готувати операторів машин безпосередньо на виробничих ділянках компанії, скорочуючи період адаптації нових працівників до 2 місяців. Реакція на енергетичні виклики передбачає встановлення промислових накопичувачів потужністю 1,5 МВт, які здатні підтримувати роботу ливарного обладнання протягом часу, необхідного для безпечного завершення технологічного циклу. Матриця ризиків у таблиці 3.7 містить перелік превентивних дій для кожної групи факторів впливу.

Таблиця 3.7

Матриця ризиків впровадження інноваційної стратегії та заходи з їх
мінімізації *

Ідентифікований ризик	Оцінка ймовірності	Рівень впливу	Превентивні управлінські дії
Логістичний ризик	Висока	Критичний	Укладання договорів з альтернативними європейськими постачальниками; створення буферних запасів на 45 діб
Кадровий ризик	Середня	Значний	Запуск спільних програм дуальної освіти з технічними університетами; внутрішня перекваліфікація операторів
Енергетичний ризик	Висока	Критичний	Встановлення промислових накопичувачів енергії (1,5 МВт); оптимізація графіків роботи найбільш енергоємних цехів

*Джерело: розроблено автором

Підсумовуючи, оцінка ефективності впровадження інноваційної стратегії ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» підтверджує економічну доцільність та фінансову стійкість запланованих заходів. Загальний обсяг капітальних інвестицій у розмірі 427,35 млн грн спрямовується на комплексне технологічне переозброєння, цифровізацію управління та розвиток людського капіталу. Прогнозні показники, зокрема чиста приведена вартість на рівні 138,4 млн грн та індекс рентабельності інвестицій 32,3%, свідчать про високу віддачу капіталу при терміні окупності 2,6 року. Використання власних коштів та екологічних грантів дозволяє зберегти фінансову незалежність підприємства. Окрім економічних вигод, стратегія забезпечує відповідність європейським екологічним нормам і підвищує соціальну результативність діяльності. Впровадження превентивних заходів з управління логістичними та енергетичними ризиками гарантує безперервність виробничого циклу. Отже, реалізація стратегії створює надійний фундамент для довгострокового зростання конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теоретичних засад інноваційної діяльності встановлено, що еволюція наукових поглядів на природу інновацій фіксує перехід від розуміння нововведень як технічного вдосконалення окремих базових факторів виробництва до системного інструменту управління стратегічним розвитком підприємства. Сучасна макроекономічна парадигма концептуально базується на відмові від ізольованих корпоративних розробок на користь моделей відкритих інновацій та інтегрованої мережевої взаємодії суб'єктів господарювання. Формування інноваційної стратегії розглядається як об'єктивна передумова утримання конкурентних позицій, вимагаючи узгодження обраного вектору поведінки з ресурсним потенціалом, допустимим рівнем ризику та ринковою часткою організації. Застосування диференційованого підходу до вибору наступальних, оборонних або імітаційних стратегій інноваційного розвитку дозволяє раціонально перерозподіляти фінансові ресурси та забезпечувати адаптацію бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Доведено, що результативність процесу планування інноваційної роботи промислового підприємства залежить від ступеня системної інтеграції аналітичних та матричних інструментів на всіх ієрархічних рівнях управління організацією. Синхронізація етапів стратегічного, тактичного й операційного планування формує корпоративний механізм подолання інформаційної асиметрії та зниження загального рівня комерційних загроз. Процедура вибору оптимального вектору інноваційного розвитку спирається на комплексне використання спеціалізованого інструментарію оцінки макросередовища та глибинної діагностики внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання. Практичне залучення формалізованих матриць створює науковий базис для збалансованого формування інноваційного портфеля та генерації дієвих управлінських рішень щодо алокації капіталу в умовах макроекономічної нестабільності, гарантуючи збереження конкурентних переваг організації у довгостроковій перспективі.

Виявлено, що інноваційна діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Гуала Кложерс Технологія Україна» характеризується переходом виробництва металевої тари до стандарту розумної фабрики. Діагностика поточного макросередовища компанії зафіксувала деструктивний вплив воєнних ризиків та волатильності цін на імпорتنу сировину. Інтеграція роботизованих ліній з інформаційною системою управління дозволила організації скоротити обсяг замороженого капіталу в складських запасах полімерів на 15 – 20 відсотків. Застосування автоматизованих алгоритмів машинного зору забезпечило зниження частки виробничого браку з 0,5 відсотка до нормативного показника 0,01 відсотка. Паралельно підприємством впроваджується наступальна стратегія екологізації пакування, спрямована на використання вторинного пластику та випуск систем із мітками радіочастотної ідентифікації для преміального сегмента ринку.

Досліджено динаміку активів фінансового стану промислового підприємства, що підтверджує його спроможність генерувати внутрішні ресурси для стабільного фінансування технологічних проєктів. Валюта балансу компанії продемонструвала планомірне зростання з 2 630 665 тис. грн до 3 169 313 тис. грн протягом досліджуваного періоду, де приріст за останній звітний рік склав 3,6 відсотка. Рівень фінансової незалежності фіксується коефіцієнтом автономії на позначці 0,73. Незважаючи на зменшення чистого фінансового результату на 15,21 відсотка до рівня 626 228 тис. грн, накопиченого запасу ліквідності достатньо для реалізації капітальних інвестицій. Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності досяг 337 903 тис. грн, які покриваються за рахунок нерозподіленого прибутку та амортизаційних відрахувань без банківських позик.

Сформовано стратегічну карту розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників. Затверджені цільові індикатори передбачають досягнення частки інноваційної продукції у структурі виручки на рівні понад 35 відсотків та використання 25 відсотків переробленого пластику в масі виробництва. Багатофакторна бальна оцінка дозволила

визначити пріоритетність фінансування інвестиційних проєктів компанії: найвищий рейтинг здобула ініціатива запуску виробництва ковпачків із мітками радіочастотної ідентифікації з показником 8,05 бала. Другу позицію обійняв проєкт розширення аналітичних модулів управління складом, отримавши 7,50 бала, тоді як перехід на вторинний пластик оцінено у 7,35 бала. Розроблена дорожня карта регламентує хронологію технологічної модернізації потужностей протягом трирічного періоду з 2026 до 2028 року.

Обґрунтовано об'єктивну фінансову доцільність практичної реалізації розробленої інноваційної стратегії підприємства в реальних ринкових умовах. Загальний кошторис капітальних інвестицій становить 427 350 тис. грн, де базовим джерелом фінансування виступають власні кошти підприємства із часткою 72,5 відсотка, що еквівалентно 309 828 тис. грн. Дисконтовані показники засвідчують прибутковість інвестиційної програми: чиста приведена вартість сягає 138 420 тис. грн при внутрішній нормі рентабельності на рівні 21,4 відсотка. Індекс рентабельності закріплено на позначці 32,3 відсотка, а розрахунковий дисконтований період окупності складає 2,6 року. Для забезпечення безперервності виробничого циклу додатково передбачено формування запасів сировини на 45 діб та інтеграцію промислових акумуляторних станцій потужністю 1,5 мегавата.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пересунько З. М. Теоретичні аспекти розвитку інноваційної теорії. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <https://shorturl.at/u1ns0> (дата звернення: 04.04.2026).
2. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Routledge, 2021. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003146766> (date of access: 04.04.2026).
3. Тарасова О. В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 1. С. 37–41.
4. Gartner W. B., Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. *The Academy of Management Review*. 1987. Vol. 12, no. 1. P. 172. URL: <https://doi.org/10.2307/258006> (date of access: 04.04.2026).
5. Темербек А. Теоретичне підґрунтя інноваційного розвитку світової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 26 (2). С. 71–75.
6. Корепанов Г. С., Черненко Д. І. Особливості розвитку інноваційного підприємництва в період післявоєнної розбудови в Україні. *III міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку»*. Київ, 2022. С. 166–168.
7. Якубенко В. Д., Ващишин С. П. Становлення та стратегічні орієнтири національної інноваційної системи. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <https://shorturl.at/IZA8I> (дата звернення: 04.04.2026).
8. Vysotsky D. Conceptual Approaches to Defining the Concept of a National Innovation System. *Law and innovations*. 2023. No. 1 (41). P. 15–21. URL: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-1\(41\)-2](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-1(41)-2) (date of access: 04.04.2026).

9. Lundvall B. A. Towards a learning society. *Innovation, Competence Building And Social Cohesion In Europe: Towards a Learning Society* / ed. by P. Conceição, M. Heitor, B. A. Lundvall. Cheltenham, UK, 2002. P. 215.
10. Ippolitova I., Seleznova H. Enterprise innovation management: a process approach. *Odessa national university herald. economy*. 2020. Vol. 25, no. 6(85). URL: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-26> (date of access: 04.04.2026).
11. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press, 2003. 135 p.
12. Schumpeter J. A. Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process. New York : McGraw-Hill Book Company, inc., 1939. 461 p. URL: <https://shorturl.at/tJFtD> (date of access: 04.04.2026).
13. Mensch G. Stalemate in Technology: Innovations Overcome the Depression. Ballinger Pub Co, 1978. 241 p.
14. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2015. 658 p.
15. Tidd J., Bessant J. R. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2020.
16. Tucker R. Driving growth through innovation: How leading firms are transforming their futures. 2nd ed. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2019. 224 p.
17. Панченко Є. Г., Кір'якова М. Є. Концепція відкритих інновацій та її використання транснаціональними корпораціями в Україні. *Стратегія розвитку України*. 2013. № 1. С. 155–162.
18. Keeley L., Pikkell R., Quinn B. Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. Hoboken, New York : John Wiley & Sons, 2013. 368 p. URL: <https://shorturl.at/Mfv2Y> (date of access: 04.04.2026).

19. Ким В. Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків : Книжк. Клуб «Клуб Сімейн. Дозвілля», 2017. 336 с.
20. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Наука та інновації*. 2018. Т. 14, № 3. С. 15–30.
21. Baryshevskaya I., Malysenko Y., Skleva K. Innovation strategy of the company as a source of its competitive advantages. *Modern Economics*. 2018. Vol. 11, no. 1. P. 13–18. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v11\(2018\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.v11(2018)-02) (date of access: 04.04.2026).
22. Божкова В. В., Дериколєнко О. М. Методичні підходи до вибору стратегій просування інновацій на ринок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. Т. 1. С. 34–41.
23. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. № 49. С. 36–43.
24. Зянько В., Зянько В. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2010. Т. 6, № 1. С. 24–30.
25. Прокопенко О. В., Войтенко О. М., Костирко Д. Р. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. *Академічні візії*. 2023. № 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/131> (дата звернення: 04.04.2026).
26. Любченко О., Савків У. Стратегії конкурентного розвитку підприємництва. *Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Кам'янець-Подільський, 2024. С. 63–64.
27. Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Маркетингове планування : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 66 с.

28. Отюська В. Поняття маркетингового планування в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : Матеріали VI Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., присвяч. пам'яті проф., заслуж. працівника вищ. шк. Дмитра Мусійов. Фесенка, м. Полтава, 30–31 трав. 2023 р. Полтава, 2023. С. 736–737.

29. Росоха В. В., Газуда Л. М. Особливості планування в системі маркетингового менеджмент. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*. 2013. С. 223–233.

30. Ігошин М. М. Стратегічний маркетинг як функція управління підприємством на галузевому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. № 51. С. 41–44.

31. Васюткіна Н. В., Кондратюк О. І. Маркетингове планування як необхідність сучасних умовах господарювання. *Corporate governance: strategies, processes, technology*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-145-9-15> (дата звернення: 04.04.2026).

32. Lancaster G., Massingham L. Strategic marketing planning tools. *Essentials of Marketing Management*. 2017. P. 402–425. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315177014-16> (date of access: 04.04.2026).

33. Куденко Н. В. Маркетингове стратегічне планування : автореф. дис. докт. екон. наук. 2003. 36 с.

34. Tanasiichuk A., Sirenko S., Pnevskyi V. Formation of a brand promotion strategy using digital marketing. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2020. No. 1(24). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-23> (date of access: 04.04.2026).

35. Майовець Є. Й., Сенишин О. С., Хіч Р. Я. Класифікація маркетингових стратегій у процесі стратегічного маркетингового планування. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 2. С. 5–11. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.5> (дата звернення: 04.04.2026).

36. Дячун Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 1. С. 140–147.
37. Сударкіна С., Климентова М., Анічкіна І. Methods and instruments of strategic marketing planning. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*. 2019. No. 24. P. 13–17. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.13> (date of access: 04.04.2026).
38. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1(1 (69)). С. 92–99.
39. Сямро М. Концепція маркетинг-мікс (4Р, 5Р, 7Р). *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. 2016. Матеріали VI Регіон. науково-практ. конф. молодих вчен. та студентів. С. 45–46.
40. Ковалевська А., Балаклеєць К. Функції управління маркетингом: стратегічний та операційний аспект. *Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук*. 2024. URL: <https://doi.org/10.62731/mcnd-13.09.2024.003> (дата звернення: 04.04.2026).
41. Bozhkova V. V., Goreta L. V. Usage of matrix tools in strategic marketing planning of domestic industrial enterprises activities. *Problems of systemic approach in the economy*. 2018. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-4-5> (date of access: 04.04.2026).
42. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*. 2022. № 1. С. 4–14.
43. Захарченко В., Меркулов Д. Матричні методи аналізу ринкової діяльності підприємства. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.008> (дата звернення: 04.04.2026).

44. Сударкіна С. П., Маслій О. О. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки*. 2016. № 28 (1200). С. 95–99.
45. GualaClosures | GualaClosures. *GualaClosures*. URL: <https://www.gualaclosures.com> (date of access: 04.04.2026).
46. Reporting, Certifications and Ratings | GualaClosures. *GualaClosures*. URL: <https://www.gualaclosures.com/sustainability/reporting-certifications-and-ratings> (date of access: 04.04.2026).
47. ТОВ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА" 35743082. *YouControl* – *сервіс перевірки контрагентів*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35743082/ (дата звернення: 04.04.2026).
48. 35743082 – ТОВ ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/35743082> (дата звернення: 04.04.2026).
49. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА, ЄДРПОУ 35743082. *Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств та організацій, фінансовий аналіз звітності*. URL: https://zvitnist.com/35743082_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDP_OVDALNSTU_HUALA_KLOZHE (дата звернення: 04.04.2026).
50. 35743082 - ТОВ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА" - Основна інформація - Clarity Project. *Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/35743082> (дата звернення: 04.04.2026).
51. Горбась І. М., Дубенчук С. А. Практика управління агрохолдингом на засадах сталого розвитку. *Актуальні питання економічних*

наук. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14836734> (дата звернення: 30.04.2026).

52. Горбась І. М., Деркач О. Г., Степанова А. А. Практичні аспекти маркетингового забезпечення просування інноваційної продукції (на прикладі Філіп Морріс Україна). *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. № 2. С. 79–90.

53. Горбась І. М., Килимник В. П. Інноваційні методи кадрового забезпечення підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.93> (дата звернення: 30.04.2026).

54. Жилінська О. І., Фірсова С. Г. Витрати комерціалізації наукоємної продукції у контексті маркетингових моделей дифузії інновацій. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 6–13.

55. Жилінська О. І. Розвиток інституту патентування в моделі "відкритих інновацій". *Бизнес Інформ*. 2016. № 12 (467). С. 12–23.

56. Жилінська О. Інноваційна теорія Й. Шумпетера: сучасне звучання економічних ідей. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. № 144. С. 13–16.

57. Корнілова І., Шаповалова Л. Сутність інноваційного потенціалу організації та основні підходи до його оцінки. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2008. № 99-100. С. 41–44.

58. Приймак В., Романишин В. Інноваційна діяльність підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій. *ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 3(125). С. 98–113. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(125\)](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(125)).

59. Євтушевський В. А. Управління інноваціями в сучасній організації / ред. В. А. Євтушевський. Нічлава, 2006. 359 с.

60. Приймак В., Тимченко І. Стратегії AI – трансформації у IT бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. Т. 2, № 12. С. 37–46. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-294-37-46>.

61. Фірсова С. Г., Махініч Г. О., Спіріна І. Г. Комерціалізація інноваційної продукції у реальному секторі економіки. *Бізнес інформ*. 2013. № 5. С. 100–105.

62. Open Science and Open Access Policies as Drivers of Innovation: Evidence from Patent Activity in European Countries / M.W. Sitnicki et al. *Business Ethics and Leadership*. 2025. Vol. 9, no. 2. P. 174–187. URL: [https://doi.org/10.61093/bel.9\(2\).174-187.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(2).174-187.2025) (date of access: 30.04.2026).

Зміст



ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВСНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Величко Карла Сергійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курсу магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Овчаренко Т.С.

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE UKRAINIAN ECONOMY

The paper examines the innovative development of an industrial enterprise in the context of global competition and post-war economic recovery in Ukraine, using the example of *Gaika Clusters Technology Ukraine LLC*. A PEST analysis of external environmental factors was conducted, and key challenges and opportunities for innovative activity were identified. The role of Industry 4.0 digital technologies, in particular SAP S/4HANA, MES systems, and NFC solutions, in improving management efficiency is analyzed. It is substantiated that the integration of digitalization, R&D, and sustainable development principles ensures the competitiveness and long-term sustainability of the enterprise.

В умовах глобальної конкуренції та повного відновлення економіки України критичного значення набуває здатність промислових підприємств до інноваційного оновлення. Пакувальна галузь, якразим представником якої є ТОВ «Гула Кластерс Технологія Україна», сьогодні стикається з подвійним викликом: необхідністю цифрової трансформації бізнес-процесів (Industry 4.0) та дотриманням суворих екологічних стандартів ЄС. Формулювання підприємства відбувається у складному, динамічному середовищі. Для об'єктивної оцінки стану дослідження докладно проведено PEST-аналіз, який виявляє політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу.

Матриця PEST-аналізу факторів зовнішнього впливу на діяльність ТОВ «Гула Кластерс»

Таблиця 1

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1. Високий стан та рівень безпеки (-)	1. Інфляція та зростання цін на енергоносії (-)
2. Курс на евроінтеграцію (+)	2. Девальювання гривні (позитивно для експорту) (++)
3. Гармонізація законодавства з ЄС (+)	3. Зростання вартості логістики (-)
4. Рівень бюрократизації (-)	4. Співставний витрати з ЄС (+)
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
1. Відтік кадрів та корупція (-)	1. Цифровізація (Industry 4.0) (++)
2. Мобілізація кваліфікованого персоналу (-)	2. Впровадження SAP S/4HANA (++)
3. Зростання інтересу до екологічності (+)	3. Розвиток технологій NFC (+)
4. Волонтерський рух та згуртованість (+)	4. Кібербезпека для інфраструктури (-)

Джерело: розроблено автором за даними [2, 3].

Аналіз управлінської діяльності підприємства, що підприємство успішно пройшло етап цифрової трансформації. Ядром IT-інфраструктури є система SAP S/4HANA, яка інтегрує всі бізнес-процеси (таблиця 2).

Таблиця 2

MM (Material Management)	Управління та купівля та складами. Дозволяє відстежувати парії сировини та принципом FIFO, що критично для харчової безпеки
PP (Production Planning)	Планування виробництва. Система автоматично розраховує потребу в ресурсах на основі замовлень, клієнтів, мінімізуючи простій обладнання
SD (Sales and Distribution)	Управління збутом та відвантаженням
FI/CO (Finance and Controlling)	Фінансовий облік та контроль витрат

Джерело: складено автором за даними [1].

Важливим елементом інноваційної системи є впровадження MES-систем (Manufacturing Execution System), які збирають дані з датчиків на обладнанні в реальному часі (OEE – Overall Equipment Effectiveness). Це дозволяє інженерам бути «на вузлі мисля» та запобігати аваріям.



Рис. 1. Архітектура IT-систем управління підприємством на базі SAP S/4HANA

Джерело: складено автором за даними [1].

Український завод має статус Центру досліджень та розробок (R&D) групи. Це підтримується наявністю власного конструкторського бюро та інструментального цеху. Щорічно підприємство витрачає значні кошти (відображені у звітності як Розвиток та інвестиції в НМА) на розробку нових видів захисту. Зокрема, розробляються рішення з NFC-мітками ("розумні контейнери"), які дозволяють інтегрувати фізичний продукт у цифровий маркетинг. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства не може обійтися лише оновленням виробничих потужностей. Вони має носити комплексний характер і охоплювати три ключові сектори:

1. Технологічний сектор: розробка нових продуктів, матеріалів, процесів (R&D, інженеринг, виробництво).
2. Сектор людських ресурсів: навчання, розвиток, залучення талантів, оптимізація структури управління.
3. Сектор маркетингу: розробка нових каналів збуту, цифровий маркетинг, управління репутацією.

Рис. 2. Сектори інноваційного розвитку ТОВ «Гула Кластерс Технологія Україна»

Джерело: складено автором за даними [2].

Аналіз діяльності ТОВ «Гула Кластерс Технологія Україна» свідчить, що підприємство обрало стратегію «лідера ніші», фокусуючись на високотехнологічних рішеннях захисту від підробок. Це дозволяє зберігати високу маржинальність навіть в умовах нестабільного ринку. Важливим елементом стратегії є також корпоративна соціальна відповідальність (CSR), спрямована на зменшення

Секція 1. Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полікризи

Андрієва Тетяна Михайлівна	ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИКОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	16
Андрієва Тетяна Михайлівна	МЕНЕДЖМЕНТ КРИСИСИ ТА АРСЕНАЛ РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	17
Андрієва Анна Михайлівна	ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	19
Андрієва Тетяна Михайлівна	АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ РАЙОНУ-ЦЕНТРУ ДО УМОВ ПОЛІКРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	20
Андрієва Тетяна Михайлівна	АНАЛІТИКОСКОП ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРИЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	21
Андрієва Тетяна Михайлівна	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦЕЛІ ТА У ВИКОНАННІ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
Андрієва Тетяна Михайлівна	КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ МЕТОДОМ КВІНТІЛІНГ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЇ	24
Андрієва Тетяна Михайлівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКОСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	26
Андрієва Тетяна Михайлівна	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВІТЕРАНИВ	28
Андрієва Тетяна Михайлівна	НАНІ-КОМПІЮТЕР ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	30
Андрієва Тетяна Михайлівна	ЦІЛЮВА КЛІНІС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Андрієва Тетяна Михайлівна	ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ ІТ КОМПАНІЇ	32
Андрієва Тетяна Михайлівна	УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Андрієва Тетяна Михайлівна	ЕФЕКТИВНА ІН-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЇ	35
Андрієва Тетяна Михайлівна	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВСНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	36
Андрієва Тетяна Михайлівна	БРЕНД ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КРАЄД ПРАКТИКИ КОМПАНІЇ «ФАРМАК»	38
Андрієва Тетяна Михайлівна	НАПІВІНІЦІЙНИЙ МЕТОД ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	39
Андрієва Тетяна Михайлівна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ КАЛІВКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	40
Андрієва Тетяна Михайлівна	СТРАТЕГІЯ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	41
Андрієва Тетяна Михайлівна	ESG-КОМПОНЕНТИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	42
Андрієва Тетяна Михайлівна	В УМОВАХ КРИХОВИХ ВИСНІВКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОЛІТ») І	44
Андрієва Тетяна Михайлівна	РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ В КОНТЕКСТІ КРАЄД ПОВІНОВИХ І МЕЖАРИВНИХ ПРАКТИК	45
Андрієва Тетяна Михайлівна	ЯКІСТЬ ІНТЕРНАЛІЗАЦІЇ АНАЛІТИКИ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	47
Андрієва Тетяна Михайлівна	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РІШЕННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
Андрієва Тетяна Михайлівна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	51
Андрієва Тетяна Михайлівна	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ	52
Андрієва Тетяна Михайлівна	ЗАКРЕПЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОБІЗНЕСОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Андрієва Тетяна Михайлівна	ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКСПЕРТ-ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИХОВИХ УМОВАХ	54
Андрієва Тетяна Михайлівна	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОГО ТОВ ВІД	55
Андрієва Тетяна Михайлівна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: КЕЙС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІ-ОУХРАНА ІТ КОМПАНІЇ	56
Андрієва Тетяна Михайлівна	УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ВИРОБНИМИ ГІД ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	57
Андрієва Тетяна Михайлівна	АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ЧЕРЕЗ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТИВІ ПІДПРИЄМСТВА	58
Андрієва Тетяна Михайлівна	ВРАХУВАННЯ ВІТЕРАНИВ ТА ВІТЕРАНОК – НОВА ЕТИКА СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО КЕІНЕСУ	60

власного сіду, що є обов'язковою умовою для роботи в міжнародних фінансових інститутах. Проте існують і стратегічні фактори інноваційного розвитку, серед яких: висока вартість наукової праці в Україні, достатня рівень освіти та інфінкційна інфраструктура, здатна працювати з складними об'єктами. Формування стратегії інноваційного розвитку для підприємств пакувальної галузі має базуватися на світовій технологічній (Smart Factory) та екологічній (Sustainability). Досвід ТОВ «Гула Кластерс» доводить, що інтеграція міжнародної групи компаній проєктор трансферу технологій, єдиний локальний менеджмент повинен мати достатню автономію для швидкої реакції на ринкові зміни. Перспективні напрямки досліджень: розробка механізмів оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій на виробничих підприємствах.

1. Професор В. М. Цифрова економіка: національний підхід. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023. 484 с.

2. Official site TOS «Гула Кластерс Технологія Україна» [Електронний ресурс] // ТОВ «Гула Кластерс Технологія Україна» [сайт]. Фахова сторінка: <https://www.gta>

3. Gaika Clusters Group. Sustainable Development Report 2024. Minsk: Gaika Clusters Group S.p.A. 2025. [Електронний ресурс] // Gaika Clusters Group [сайт]. Фахова сторінка: <https://www.gaikaclusters.com/sustainability-report>

ДОДАТКИ

Додаток Б

Таблиця Б.1

Систематизація видів інновацій за базовими критеріями*

Ознака	Вид інновації	Змістовна характеристика
1	2	3
За рівнем ефективності	Радикальні (проривні, революційні, підривні)	Розробка принципово нових товарів чи послуг, яка спричиняє докорінну зміну діючої ринкової кон'юнктури.
	Трансформаційні (виробничі, архітектурні)	Впровадження новітніх технологічних рішень, які повністю переформатовують звичні виробничі процеси та сприяють формуванню неосвоєних ринків, комунікацій і споживчих аудиторій.
	Підтримуючі (поліпшувальні)	Процес витіснення застарілої продукції більш сучасними та модифікованими зразками.
	Поступові (модифікаційні)	Реалізація незначних коригувань у рамках діючого товарного асортименту, застосовуваних технологій або управлінських механізмів з метою їхньої планомірної оптимізації.
	Псевдоінновації	Трансформації, орієнтовані виключно на задоволення поточних споживчих очікувань, які не зумовлюють глибокої модернізації технологічної бази, а лише точково оновлюють застарілі формати.
За характером трансформацій	Управлінські інновації (зміна бізнес-моделі)	Проектування абсолютно нової або глибока реорганізація поточної системи управління підприємством.
	Мережеві інновації	Формування партнерських відносин для спільного залучення активів сторонніх організацій, зокрема виробничих потужностей, логістичних маршрутів чи торгових марок.
	Інновації на основі залучення клієнтів	Управлінський підхід, який базується на безпосередній інтеграції цільової аудиторії в процедуру генерування та тестування нових рішень.
	Інновації ключових процесів	Запровадження передових технологічних розробок у базовий цикл виробництва або операційну діяльність компанії.
	Інновації результативності товару	Заходи, орієнтовані на зростання якісних показників продукції за умови паралельного зменшення витрат на її виготовлення.
	Інновації товарної екосистеми	Виведення на ринок супутніх товарних позицій і додаткових послуг для активізації попиту покупців.

Продовження Додатку А

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
	Сервісні інновації	Інтеграція модернізованих стандартів обслуговування, що охоплюють перегляд гарантійних зобов'язань та умов постачання.
	Інновації збутової мережі	Розгортання логістичних механізмів, які гарантують покупцям найбільш комфортний і фінансово вигідний шлях придбання продукції.
	Інновації брендингу	Створення таких товарних знаків, які гарантують максимальний рівень розпізнаваності та утримання уваги цільової аудиторії.
	Інновації споживчого досвіду	Використання інформації від споживачів для оптимізації загального формату комунікації клієнта з брендом.
Сучасні формати інновацій	Структурні інновації	Максимально раціональне залучення трудового потенціалу, професійних навичок та компетенцій персоналу.
	Інновації механізмів монетизації	Аналіз реальних запитів споживачів для пошуку альтернативних напрямів генерування фінансових надходжень.
	Екологічні інновації	Створення товарних одиниць і виробничих циклів, орієнтованих на забезпечення принципів сталого природокористування.
	«Скромні» інновації	Формування та практичне втілення фінансово ощадливих концепцій, головною метою яких є мінімізація будь-яких непродуктивних витрат.
	Інновації «блакитного океану»	Розробки, які стають результатом розмиття або повної ліквідації традиційних бар'єрів між існуючими галузями.
	Інновації «червоного океану»	Функціонування підприємства в середовищі з високим рівнем конкурентної боротьби, що викликано відсутністю яскраво виражених переваг товару на тлі ринкових замінників.
	Відкриті інновації (краудсорсинг)	Відкриття компанією доступу до власної бази інтелектуальних активів для зовнішніх суб'єктів.
	Досвідні інновації	Діяльність із залучення цільової аудиторії до спільного конструювання специфічних вражень від споживання продукту.
	Нішеві (ринкові) інновації	Адаптація та покращення базової технології з метою її перетворення на фундамент для подальшого комерційного успіху в новому сегменті.
	Органічні інновації	Зміни, спрямовані на вдосконалення процесів управління та підвищення віддачі від наявних внутрішніх резервів підприємства.

*Джерело: складено автором на основі [20, с. 22-23]

Додаток Б

Витяг зі Статуту ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

"ЗАТВЕРДЖЕНО"Рішення Позачергових Загальних Зборів
Учасників Товариства
Протокол №50 від 03 грудня 2020 року**"APPROVED"**Decision of the Extraordinary General Meeting
of Participants of the Company
Minutes No. 50 dated December 03rd, 2020**СТАТУТ CHARTER****ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ****OF
LIMITED LIABILITY
COMPANY****"ГУАЛА
КЛОЖЕРС
ТЕХНОЛОГІЯ
УКРАЇНА"****"GUALA
CLOSURES
TECHNOLOGIA
UKRAINE"**

ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 35743082

(НОВА РЕДАКЦІЯ)

IDENTIFICATION CODE 35743082

(NEW VERSION)

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА", ідентифікаційний код юридичної особи 35743082 (надалі – "Товариство"), створене згідно рішення Загальних Зборів Засновників від 21 березня 2008 року (Протокол № 1).

1.2. Товариство зареєстроване виконавчим комітетом Сумської міської ради 24.03.2008 року, номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців 1 632 102 0000 006 442.

1.3. Згідно із Рішенням Загальних Зборів Учасників Товариства (Протокол №8 від 21 квітня 2010 року) змінена назва Товариства з "ТЕХНОЛОГІЯ КЛОЖЕРС" на "ГУАЛА КЛОЖЕРС УКРАЇНА".

1.4. Нова редакція Статуту Товариства затверджена рішенням Позачергових Загальних Зборів Учасників від 03 грудня 2020 року, Протокол №50, у зв'язку із зміною назви Товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА" (код 35743082) є правонаступником Товариства з обмеженою відповідальністю "ТЕХНОЛОГІЯ КЛОЖЕРС УКРАЇНА" (код 35743082) за всіма його правами та обов'язками.

1.5. Найменування Товариства:

1.5.1. Повне:

- українською мовою: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА";

- англійською мовою: "GUALA CLOSURES TECHNOLOGIA UKRAINE" LIMITED LIABILITY COMPANY.

1.5.2. Скорочене:

- українською мовою: ТОВ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА";

- англійською мовою: "GUALA CLOSURES TECHNOLOGIA UKRAINE" LLC.

2. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Метою Товариства є здійснення підприємницької діяльності в цілях отримання прибутку та використання його в інтересах Товариства та його Учасників.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

2.2.1. Виробництво, збут, продаж, імпорту та експорту ковпачків для пляшок з алкогольними та іншими напоями та для інших ємностей.

2.2.2. Виробництво та реалізація продукції промислового і науково-виробничого призначення.

2.2.3. Виробництво та реалізація поліграфічної продукції.

2.2.4. Організація технологічної підготовки виробництва.

1. GENERAL PROVISIONS

1.1. LIMITED LIABILITY COMPANY "GUALA CLOSURES TECHNOLOGIA UKRAINE", legal entity identification code: 35743082 (hereinafter - the "Company") is established under the Decision of the General Meeting of Founders dated 21 March 2008 (Minutes No. 1).

1.2. The Company is registered by the executive committee of Sumy City Council on 24.03.2008; number of record in the Unified State Registry of Legal Entities and Individuals-Entrepreneurs: 1 632 102 0000 006 442.

1.3. In accordance with the Decision of the General Meeting of Participants (Minutes No.8 dated 21 April 2010), the Company's name was changed from "TECHNOLOGIA CLOSURES" to "GUALA CLOSURES UKRAINE".

1.4. The new edition of the Company's Charter approved by the Decision of the Extraordinary General Meeting of Participants of the Company dated December 03rd, 2020, Minutes No.50, in view of the change of the Company's name.

Limited Liability Company "GUALA CLOSURES TECHNOLOGIA UKRAINE" (code 35743082) is legal successor of Limited Liability Company "GUALA CLOSURES UKRAINE" (code 35743082) with all its rights and obligations.

1.5. Name of the Company:

1.5.1. Full name:

- in Ukrainian: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА";

- in English: "GUALA CLOSURES TECHNOLOGIA UKRAINE" LIMITED LIABILITY COMPANY.

1.5.2. Short name:

- in Ukrainian: ТОВ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА";

- in English: "GUALA CLOSURES TECHNOLOGIA UKRAINE" LLC.

2. PURPOSE AND OBJECTIVES OF THE COMPANY

2.1. The purpose of the Company is to conduct business activity in order to earn profits and use such profits for the benefit of the Company and its Participants.

2.2. The objectives of the Company's activity shall be as follows:

2.2.1. Manufacture, distribution, sale, import and export of closures for spirit and beverage bottles and for other containers.

2.2.2. Manufacture and sale of industrial and scientific-and-production products.

2.2.3. Production and sale of polygraphic products.

2.2.4. Preproduction planning.

2.2.5. Збирання, заготівля, переробка, купівля-продаж брухту та відходів кольорових металів.

2.2.6. Оптова та дрібнооптова торгівля продукцією виробничо-технічного призначення, обладнанням, будматеріалами, сировиною, матеріалами та іншими товарами народного споживання - як на території України так і за її межами.

2.2.7. Торгово-посередницька діяльність при купівлі-продажу продукції, товарів, об'єктів нерухомості, здійснення всіх видів комісійної (консигнаційної) торгівлі.

2.2.8. Здавання в оренду об'єктів власного нерухомого та рухомого майна.

2.2.9. Внутрішні та міжнародні перевезення вантажів автомобільним транспортом, транспортно-експедиційні і складські послуги.

2.2.10. Науково-дослідна діяльність, проведення науково-дослідних робіт та науково-технічних розробок та їх впровадження у виробництво, проектні та експериментальні роботи, впровадження комп'ютерних систем, інформаційних технологій та комунікацій.

2.2.11. Розроблення, виробництво, впровадження, сертифікаційне випробування, ввезення, вивезення голографічних захисних елементів.

2.2.12. Маркетингові дослідження, консультаційні та інформаційні послуги.

2.2.13. Організація мережі об'єктів громадського харчування.

2.2.14. Здійснення підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією транспортних засобів, що підлягають реєстрації та обліку в органах внутрішніх справ.

2.2.15. Посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника.

2.2.16. Проведення господарської діяльності з розроблення, виробництва, виготовлення, зберігання, перевезення, пересилання, придбання, реалізації (відпуску), ввезення на територію України, вивезення з території України, транзиту через територію України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів наркотичних засобів і психотропних речовин, включених до Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.

2.3. Наведений перелік видів та напрямків діяльності Товариства не є вичерпним. Товариство може здійснювати іншу, не заборонену діючим законодавством України, діяльність, направлену на досягнення мети, передбаченої цим Статутом. Види діяльності, що підлягають ліцензуванню, здійснюються після одержання відповідної ліцензії.

2.4. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України. Предметом зовнішньоекономічної діяльності Товариства є:

- експорт та імпорт послуг, товарів та капіталів;
- надання іноземним юридичним та фізичним особам послуг, що становлять предмет діяльності

2.2.5. Collection, preparation, processing, sale and purchase of scrap metal and non-ferrous waste.

2.2.6. Wholesale and small-scale wholesale trade in non-consumer goods, equipment, construction materials, raw materials and other consumer goods both on the territory of Ukraine and abroad.

2.2.7. Trade and intermediary activity at purchase and sale of products, goods, real estate objects; all types of commission (consignment) trade.

2.2.8. Granting of movable and immovable property on lease.

2.2.9. Internal and international cargo transportation by motor vehicles; forwarding and storage services.

2.2.10. Research and scientific activity, carrying out of research and scientific work and developments and their implementation into production, design and experimental work, implementation of computer systems, information technologies and communications.

2.2.11. Development, production, implementation, certification testing, import and/or export of holographic protective elements.

2.2.12. Marketing research, consultation and information services.

2.2.13. Organization of the public catering network.

2.2.14. Carrying out of business activity related to sale of transport vehicles which are subject to registration and recording in internal affairs authorities.

2.2.15. Intermediary activity of the customs broker and customs carrier.

2.2.16. Conducting of economic activity of development, production, manufacture, storage, transportation, transfer, purchase, sale (release), import into the territory of Ukraine, withdrawal from the territory of Ukraine, transit through the territory of Ukraine, use, destruction of the drug substance: psychotropic substances and precursors of drug substances and psychotropic substances included in the List of drug substances, psychotropic substances and precursors.

2.3. The above list of types and lines of the Company's activities is not exhaustive. The Company may carry out any other activity that is not prohibited by the applicable laws of Ukraine and aimed at the achievement of the purpose/objectives provided for herein. Those types of activities that are subject to licensing shall be carried out after the appropriate license is obtained.

2.4. The Company shall independently carry out its foreign economic activity in accordance with the applicable legislation of Ukraine. The objective of the foreign economic activity of the Company shall be as follows:

- export and import of services, goods and capitals;
- provision of services included in the Company's objective to any foreign legal entities and individuals;

Товариства;

- представлення інтересів іноземних юридичних та фізичних осіб на території України, представлення інтересів юридичних та фізичних осіб України за її межами;

- спільна підприємницька діяльність з іноземними підприємствами та організаціями і проведення з ними спільних господарських операцій на території України та за її межами.

2.5. Порядок використання виручки Товариства в іноземній валюті визначається самостійно Товариством відповідно до валютного законодавства України.

- representation of interests of any foreign legal entities and individuals on the territory of Ukraine; representation of interests of any Ukrainian legal entities and individuals outside Ukraine;

- joint ventures with foreign companies or organizations, and performance of joint business transactions on the territory of Ukraine and abroad.

2.5. The Company shall independently determine the procedure for use of the Company's income in foreign currency in accordance with the currency laws of Ukraine.

3. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА**3. LEGAL STATUS OF THE COMPANY**

3.1. Товариство створене на необмежений час, є юридичною особою, всі права якої набуває з дня його державної реєстрації, проведеної в порядку, встановленому законодавством України. Товариство має самостійний баланс, товарний знак, печатку та штампи із своєю назвою та емблемою, поточні (розрахункові), вкладні (депозитні) та інші рахунки у банках в національній та іноземній валюті, має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права та обов'язки, бути позивачем та відповідачем у судових органах, здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає меті, передбаченій цим Статутом.

3.1. The Company is established for unlimited period of time and is a legal entity. The Company acquires the rights of a legal entity from the date of its state registration performed in the procedure specified in the legislation of Ukraine. The Company shall have independent balance sheet, trademark, seal and stamp with its name and emblem, as well as current (settlement), deposit and other accounts with the bank in national and foreign currency. The Company shall be entitled to enter into agreements on its own behalf, acquire property and personal non-property rights, act as a plaintiff or defendant in court, carry out any business activity that does not contradict the legislation of Ukraine and complies with the purpose/objectives provided for herein.

3.2. Товариство є власником:

- майна, переданого йому у власність Засновниками (Учасниками);
- доходів від господарської діяльності;
- продукції, виробленої в результаті господарської діяльності;
- іншого майна, майнових прав та інших цінностей, набутих на підставах, не заборонених чинним законодавством.

3.2. The Company is an owner of:

- any property transferred in its ownership by the Founders (Participants);
- any earned income;
- any products manufactured as a result of business activity;
- other property, property rights and valuable things acquired on the grounds that are not prohibited by the applicable legislation.

3.3. Товариство має право у встановленому чинним законодавством порядку:

- випускати цінні папери, здійснювати операції з цінними паперами та їх похідними;
- здійснювати інвестиційну діяльність;
- засновувати об'єднання та брати участь в об'єднаннях з іншими суб'єктами підприємницької діяльності;
- бути засновником (учасником) інших господарських товариств та юридичних осіб на території України та за її межами;
- бути засновником (учасником) благодійних організацій і фондів;
- здійснювати у встановленому порядку ділові контакти в Україні та за кордоном з українськими, іноземними юридичними та фізичними особами;
- вести власну господарську, в тому числі зовнішньоекономічну діяльність, будівництво, здійснювати придбання, продаж, відчуження, одержувати та надавати в оренду як в Україні, так і за

3.3. In accordance with the procedure determined in the applicable legislation, the Company shall be entitled:

- to issue securities, perform operations with securities and their derivatives;
- to carry out investment activity;
- to establish associations and take part in associations with other business entities;

- to act as a founder (participant) of any other business companies and legal entities on the territory of Ukraine and abroad;

- to act as a founder (participant) of any charitable organizations and funds;

- to maintain business contacts in Ukraine and abroad with any Ukrainian, foreign legal entities and individuals as appropriate;

- to conduct its own economic, including foreign economic, activity as well as to construct, purchase, sell, alienate, take and grant in lease any movable or immovable property and land, both on the territory of

кордоном, рухомого та нерухомого майна і землі;

- збільшувати та зменшувати розмір свого Статутного Капіталу;

- використовувати найману працю громадян України, іноземних громадян та осіб без громадянства в порядку передбаченому чинним законодавством України;

- залучати кредити та позики;

- надавати за рахунок власних коштів позики для своїх працівників;

- встановлювати ціни на свою продукцію (послуги);

- на договірних засадах використовувати майно, надане йому іншими юридичними особами або фізичними особами;

- мати власне автогосподарство;

- здійснювати інші дії, що не суперечать чинному законодавству.

3.4. Товариство має право створювати дочірні підприємства, філії та представництва, як на території України, так і за її межами, які діють на підставі Положень або Статутів про них, затверджених Загальними Зборами Учасників.

3.5. Товариство має право продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним та фізичним особам належні йому будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар та інше майно та матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу у порядку, що передбачається законодавством та Статутом.

3.6. Товариство може вступати в будь-які передбачені чинним законодавством цивільно-правові відносини з українськими та іноземними юридичними та фізичними особами. Товариство має право укладати правочини, зокрема договори купівлі-продажу, підяду, страхування, застави, оренди, перевезення, зберігання, доручення, комісії, кредитні договори тощо.

3.7. Товариство веде бухгалтерський облік, складає і подає статистичну інформацію та адміністративні дані у порядку, встановленому законодавством України. Порядок ведення оперативного та бухгалтерського обліку результатів роботи Товариства в цілому та його філій, представництв і дочірніх підприємств встановлюється виконавчим органом Товариства, відповідно вимог Закону "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" та Положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

3.8. Склад і обсяг відомостей, що складають комерційну таємницю і конфіденційну інформацію, порядок їх захисту визначаються Загальними Зборами Учасників у відповідності з чинним законодавством України.

3.9. Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями Учасників.

3.10. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх Учасників. Учасники Товариства несуть

Українею та за кордоном;

- to increase and reduce the amount of its Authorized Share Capital;

- to use the labour of any Ukrainian, foreign employees or stateless persons in the procedure established by applicable legislation of Ukraine;

- to obtain credits and loans;

- to give loans to its employees using its own funds;

- to determine prices for its products (services);

- on a contractual basis to use the property transferred to it by other legal entities or individuals;

- to keep its own motor transport service;

- to perform any other acts that do not contravene applicable legislation.

3.4. The Company shall be entitled to set up subsidiaries, affiliates and representative offices both on the territory of Ukraine and abroad; the above subsidiaries, affiliates and representative offices shall operate on the basis of the respective Regulations or Charters approved by the General Meeting of Participants.

3.5. The Company shall be entitled to sell, transfer free of charge, exchange, grant in lease to legal entities and individuals its own buildings, construction equipment, transport vehicles, fixtures and other property and valuables as well as to write them off in the procedure provided for by the legislation and the Charter.

3.6. The Company may enter into any civil law relations provided for by the applicable legislation with Ukrainian and foreign legal entities and individuals. The Company shall be entitled to enter into agreements, in particular sale and purchase contract, insurance, pledge, lease, transportation storage, agency, commission, loan and other agreements.

3.7. The Company shall maintain accounting, prepare and submit statistical information and administrative data in the procedure prescribed by the laws of Ukraine. The procedure for maintenance of operative accounting and book records of results of work of the Company in general and its affiliates, representative offices and subsidiaries shall be determined by the executive body of the Company in accordance with the Law "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" and Accounting Provisions (Standards).

3.8. Contents and scope of data composing trade secrets and confidential information, as well as procedure for their protection, shall be determined by the General Meeting of Participants in accordance with the applicable legislation of Ukraine.

3.9. The Company shall bear no responsibility for obligations of its Participants.

3.10. The Company is responsible for its obligations by all its property. The Company shall not be responsible for the obligations of its Participants. The Participants of the Company shall bear responsibility

відповідальність тільки в межах їх вкладів. Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з Учасників.

3.11. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства.

3.12. Товариство не відповідає за зобов'язаннями створених ним юридичних осіб, а вони не відповідають за зобов'язаннями Товариства, крім випадків, передбачених чинним законодавством України.

3.13. Товариство зобов'язано зберігати документи Товариства, передбачені чинним законодавством, Статутом Товариства, рішеннями Загальних Зборів Учасників, Ради Директорів Товариства, та документи, що підтверджують права Товариства на майно. Відповідальність за зберігання документів Товариства покладається на Раду Директорів Товариства та на головного бухгалтера - щодо документів бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

4. ЗАСНОВНИКИ ТА УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА. ПОРЯДОК ВСТУПУ ТА ВИХОДУ ІЗ ТОВАРИСТВА

4.1. Учасниками Товариства можуть бути фізичні та юридичні особи (як резиденти, так і нерезиденти), які прийняли участь у створенні Товариства, або придбали частки у Статутному Капіталі Товариства у інших Учасників чи набули права власності на частки іншим законним шляхом.

4.2. Учасниками Товариства є:

4.2.1. Приватна компанія з обмеженою відповідальністю "Гуала Клозерс Інтернешнл Б.В.", що створена відповідно до законодавства Нідерландів, реєстраційний номер 33211123;

4.2.2. Заєць Володимир Володимирович, громадянин України.

4.3. Учасники Товариства мають право:

- а) брати участь в управлінні Товариством у порядку, передбаченому Законом та Статутом;
- б) брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (дивіденди). Право на отримання частки прибутку (дивідендів) пропорційно частці кожного з Учасників мають особи, які є Учасниками Товариства на день прийняття рішення про виплату дивідендів;
- в) вийти з Товариства в порядку, передбаченому цим Статутом;
- г) отримувати інформацію про господарську діяльність Товариства;
- д) здійснити відчуження своєї частки (частини частки) у Статутному Капіталі Товариства в порядку, передбаченому цим Статутом;

only within their contributions. Participants of the Company that did not make their contributions in full shall bear joint and several responsibility for its obligations within the value of the unpaid contribution of each Participant.

3.11. The Company shall bear no responsibility for obligations of the State, and the State shall not be responsible for obligations of the Company.

3.12. The Company shall bear no responsibility for obligations of any legal entities that are set up by the Company, and such legal entities shall not be responsible for obligations of the Company, except as otherwise provided for by applicable legislation in Ukraine.

3.13. The Company shall keep documents of the Company according to the current legislation, the Company's Charter, decisions of General Meeting of Participants, Board of Directors of the Company, and the documents, confirming the Company's rights in assets. The Board of Directors of the Company shall be liable for keeping of the Company's documents, and the chief accountant shall be responsible for storage of accounting documents and financial statements.

4. FOUNDERS AND PARTICIPANTS OF THE COMPANY. THE ORDER OF ACCESSION AND WITHDRAWAL FROM THE COMPANY

4.1. Any legal entities and individuals (both residents and non-residents) may be participants of the Company that participated in the establishment of the Company, or have purchased shares in the Authorized Share Capital of the Company from other Participants or otherwise acquired title to the shares in accordance with effective legislation.

4.2. The Participants of the Company are as follows:

4.2.1. Guala Closures International B.V., a private limited liability company organized under the laws of the Netherlands, registration number 33211123;

4.2.2. Zayets Volodymyr Volodymyrovych, a citizen of Ukraine.

4.3. The Participants of the Company shall have the following rights:

- a) to participate in managing the Company in the manner provided for by the Law and Charter;
- b) to participate in distribution of the Company profit and receive a part thereof (dividends). The right to receive a share of profit (dividends) in proportion to the share of each Participants shall have the persons who are the Participants of the Company on the date when the decision is approved to pay dividends;
- c) to withdraw from the Company in the procedure prescribed by the Charter;
- d) to receive information on the Company commercial activity;
- e) to alienate a share (part of the share) in the Authorized Share Capital of the Company in the procedure prescribed by this Charter.

Додаток В**Таблиця В.1.****Основні дані ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»***

Параметр	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Гуала Кложерс Технологія Україна»
Коротка назва	ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»
Правовий статус	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата заснування	21.03.2008
Код ЄДРПОУ	35743082
Спеціалізація підприємства	Виробництво металевої тари та закупорювальних засобів для харчової промисловості
Основний вид діяльності	25.92 Виробництво легких металевих пакувань
Супутні види діяльності	14 зареєстрованих видів діяльності, зокрема неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження	Україна, Сумська область, місто Суми
Контакти	Тел.: +380542701508
Керівництво	Генеральний директор Заєць Володимир Володимирович
Середня кількість працівників	665 осіб

*Джерело: складено автором на основі [47-50]

Додаток Г

Річна фінансова звітність ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» за 2023 рік

Фінансова звітність за 2023 рік *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА"Дата та час подачі звіту 26.02.2024 09:05Керівник Заєць Володимир ВолодимировичГоловний бухгалтер Мороз Сергій ВасильовичВид економічної діяльності 25.92 Виробництво легких металевих пакуваньТелефон 659187КАТОТТГ UA59080270010111002Середня кількість працівників 698

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 885	57 632
Первісна вартість	1001	19 195	78 833
Накопичена амортизація	1002	13 310	21 201
Незавершені капітальні інвестиції	1005	604	10 014
Основні засоби	1010	309 253	268 249
Первісна вартість	1011	1 253 345	1 312 918
Знос	1012	944 092	1 044 669
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 114	672
Відстрочені податкові активи	1045	32 420	50 685
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	23 415	22 157
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	372 691	409 409
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	683 401	403 322
виробничі запаси	1101	352 084	184 258
незавершене виробництво	1102	83 453	58 006
готова продукція	1103	246 629	160 762
товари	1104	1 235	296
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	694 023	553 171
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	54 725	22 295
З бюджетом	1135	77 044	13 936
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	53	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22	22 217
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	110 951	1 206 297
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	110 942	1 202 837
Витрати майбутніх періодів	1170	7	18
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	0	-
резерв незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	1 620 226	2 221 256
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	1 992 917	2 630 665

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	90 000	90 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	22 500	22 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 490 665	2 083 142
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	1 603 165	2 195 642
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 603	43 575
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інших страхових резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	4 603	43 575
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 451	12 634
Товари, роботи, послуги	1615	134 939	107 062
Розрахунками з бюджетом	1620	42 950	44 539
У тому числі з податку на прибуток	1621	40 400	41 761
Розрахунками зі страхування	1625	2 588	2 332
Розрахунками з оплати праці	1630	9 856	9 206
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	60 626	26 602
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-

Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	131 856	187 906
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	883	1 167
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	385 149	391 448
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	1 992 917	2 630 665

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 596 614	2 482 015
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 718 696	1 572 541
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	877 918	909 474
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	122 533	152 054
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	156 215	121 687
Витрати на збут	2150	58 834	141 196
Інші операційні витрати	2180	50 292	90 287
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	735 110	708 358
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	14 796	3 297
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	4 946	770
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	21 021	17 908
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	723 939	692 977
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-131 462	-126 145
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	592 477	566 832
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	592 477	566 832

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 088 490	1 198 165
Витрати на оплату праці	2505	268 582	254 539
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 607	46 077
Амортизація	2515	119 703	131 580
Інші операційні витрати	2520	459 654	295 350
Разом	2550	1 984 036	1 925 711

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Д

Річна фінансова звітність ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» за 2024 рік

Фінансова звітність за 2024 рік *

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА"
Дата та час подачі звіту	11.03.2025 10:43
Керівник	Заєць Володимир Володимирович
Головний бухгалтер	Мороз Сергій Васильович
Вид економічної діяльності	25.92 Виробництво легких металевих пакувань
Телефон	659187
КАТОТТГ	UA59080270010111002
Середня кількість працівників	661
Одиниця виміру:	тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	57 632	244 774
Первісна вартість	1001	78 833	274 317
Накопичена амортизація	1002	21 201	29 543
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 014	15 403
Основні засоби	1010	268 249	292 611
Первісна вартість	1011	1 312 918	1 371 354
Знос	1012	1 044 669	1 078 743
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	672	303
Відстрочені податкові активи	1045	50 685	50 246
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	22 157	21 235
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	409 409	624 572
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	403 322	564 612
виробничі запаси	1101	184 258	233 656
незавершене виробництво	1102	58 006	107 305
готова продукція	1103	160 762	223 298
товари	1104	296	353
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	553 171	755 899
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	22 295	68 783
З бюджетом	1135	13 936	26 826

У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 217	167 438
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 206 297	850 268
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	1 202 837	850 248
Витрати майбутніх періодів	1170	18	685
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	0	-
резерв незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	2 221 256	2 434 511
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	2 630 665	3 059 083

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	90 000	90 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	22 500	22 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 083 142	2 185 690
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	2 195 642	2 298 190
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	43 575	48 016
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	43 575	48 016

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 634	178 884
Товари, роботи, послуги	1615	107 062	101 163
Розрахунками з бюджетом	1620	44 539	27 125
У тому числі з податку на прибуток	1621	41 761	23 435
Розрахунками зі страхування	1625	2 332	3 460
Розрахунками з оплати праці	1630	9 206	12 299

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26 602	28 797
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	101 067
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	187 906	248 917
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 167	11 165
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	391 448	712 877
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	2 630 665	3 059 083

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 799 781	2 596 614
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 735 528	1 757 849
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	1 064 253	838 765
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	114 639	122 533
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	166 488	156 215
Витрати на збут	2150	71 468	58 834
Інші операційні витрати	2180	22 777	11 139
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	918 159	735 110
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	9 468	14 796
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	7 797	4 946
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	16 723	21 021

Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	903 107	723 939
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-164 531	-131 462
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	738 576	592 477
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	738 576	592 477

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 359 105	1 088 490
Витрати на оплату праці	2505	322 134	268 582
Відрахування на соціальні заходи	2510	59 182	47 607
Амортизація	2515	53 014	119 703
Інші операційні витрати	2520	202 825	459 654
Разом	2550	1 996 260	1 984 036

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Е

Річна фінансова звітність ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» за 2025 рік

Фінансова звітність за 2025 рік *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА"Дата та час подачі звіту 24.02.2026 08:30Керівник Заєць Володимир ВолодимировичГоловний бухгалтер Мороз Сергій ВасильовичВид економічної діяльності 25.92 Виробництво легких металевих пакуваньТелефон 701508КАТОДПГ UA59080270010111002Середня кількість працівників 665

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	244 774	52 052
Первісна вартість	1001	274 317	93 726
Накопичена амортизація	1002	29 543	41 674
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15 403	15 916
Основні засоби	1010	292 611	460 149
Первісна вартість	1011	1 371 354	1 466 847
Знос	1012	1 078 743	1 006 698
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	303	445
Відстрочені податкові активи	1045	50 246	82 037
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	21 235	14 178
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	624 572	624 777
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	564 612	731 841
виробничі запаси	1101	233 656	374 077
незавершене виробництво	1102	107 305	113 965
готова продукція	1103	223 298	243 120
товари	1104	353	679
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	755 899	944 353
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	68 783	57 250
З бюджетом	1135	26 826	26 489
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	167 438	11 275
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	850 268	772 216
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	850 248	772 215
Витрати майбутніх періодів	1170	685	1 112
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	0	-
резерв незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	2 434 511	2 544 536
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	3 059 083	3 169 313

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	90 000	90 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	22 500	22 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 185 690	2 190 063
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Випущений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	2 298 190	2 302 563
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	48 016	37 753
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	48 016	37 753
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	178 884	16 995

Товари, роботи, послуги	1615	101 163	180 823
Розрахунками з бюджетом	1620	27 125	39 929
У тому числі з податку на прибуток	1621	23 435	28 615
Розрахунками зі страхування	1625	3 460	3 887
Розрахунками з оплати праці	1630	12 299	13 214
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	28 797	25 722
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	101 067	176 958
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	248 917	368 562
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11 165	2 907
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	712 877	828 997
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	3 059 083	3 169 313

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 347 716	2 799 781
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 333 326	1 735 528
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	1 014 390	1 064 253
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	138 991	114 639
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	192 868	166 488
Витрати на збут	2150	77 148	71 468
Інші операційні витрати	2180	100 123	22 777
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	783 242	918 159
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	23 054	9 468
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			

дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	12 494	7 797
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	28 925	16 723
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	764 877	903 107
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-138 649	-164 531
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	626 228	738 576
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	626 228	738 576

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 551 631	1 359 105
Витрати на оплату праці	2505	416 060	322 134
Відрахування на соціальні заходи	2510	77 044	59 182
Амортизація	2515	143 351	53 014
Інші операційні витрати	2520	515 379	202 825
Разом	2550	2 703 465	1 996 260

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Текст доповіді на науковій конференції
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В умовах глобальної конкуренції та повоєнного відновлення економіки України критичного значення набуває здатність промислових підприємств до інноваційного оновлення. Пакувальна галузь, яскравим представником якої є ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», сьогодні стикається з подвійним викликом: необхідністю цифрової трансформації бізнес-процесів (Industry 4.0) та дотриманням суворих екологічних стандартів ЄС.

Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства не може обмежуватися лише оновленням виробничих потужностей. Вона має носити комплексний характер і охоплювати три ключові вектори:

1. **Продуктові інновації.** Для Guala Closures це розробка «розумних» ковпачків (NFC-технології) та впровадження екологічно чистих матеріалів (лінійка «Blossom» – еко-ковпачки).
2. **Процесні інновації.** Автоматизація виробництва та впровадження ERP-систем (зокрема, рішень на базі SAP), що дозволяє оптимізувати ланцюги постачання та знизити собівартість.
3. **Управлінські інновації.** Перехід до гнучких методологій управління проектами та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості материнської компанії.

Аналіз діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» свідчить, що підприємство обрало стратегію «лідера ніші», фокусуючись на високотехнологічних рішеннях захисту від підробок. Це дозволяє зберігати високу маржинальність навіть в умовах нестабільного ринку. Важливим елементом стратегії є також корпоративна соціальна відповідальність (CSR), спрямована на зменшення вуглецевого сліду, що є обов'язковою вимогою для роботи з міжнародними брендами напоїв.

Проте існують і стримуючі фактори інноваційного розвитку, серед яких: висока вартість залучення капіталу в Україні, логістичні ризики та дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати зі складним обладнанням.

Висновки. Формування стратегії інноваційного розвитку для підприємств пакувальної галузі має базуватися на синергії технологічності (Smart Factory) та сталості (Sustainability). Досвід ТОВ «Гуала Кложерс» доводить, що інтеграція у міжнародну групу компаній прискорює трансфер технологій, однак локальний менеджмент повинен мати достатню автономію для адаптації глобальних стратегій до українських реалій. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці механізмів оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій на виробничих підприємствах.

Список літератури:

1. Долженко Д. Ю. Теоретичні підходи до адаптивно-інноваційного розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 344–351.
2. Офіційний сайт Guala Closures Group. URL: <https://www.gualaclosures.com/>
3. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 480 с.

Наукова оглядова стаття з обраної проблематики дослідження

**СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Гуала Кложерс Технологія
Україна»)**

Анотація. У статті досліджено особливості формування стратегії інноваційного розвитку виробничих підприємств в умовах глобальної цифрової трансформації та повоєнного відновлення економіки України. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності інноваційної стратегії. На прикладі ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» розглянуто практичні аспекти впровадження продуктових та процесних інновацій. Визначено роль міжнародної інтеграції у трансфері технологій та впровадженні стандартів Industry 4.0. Обґрунтовано необхідність поєднання екологічної складової (сталий розвиток) з цифровізацією бізнес-процесів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. **Ключові слова:** інноваційна стратегія, інноваційний розвиток, пакувальна галузь, Industry 4.0, цифровізація, сталий розвиток, Guala Closures.

**STRATEGIC IMPERATIVES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF
PACKAGING INDUSTRY ENTERPRISES IN CONDITIONS OF
EUROPEAN INTEGRATION (CASE STUDY OF GUALA CLOSURES
TECHNOLOGIA UKRAINE LLC)**

Abstract. The article examines the features of forming an innovative development strategy for manufacturing enterprises in the context of global digital transformation and post-war recovery of Ukraine's economy. Theoretical approaches to defining the essence of innovation strategy are analyzed. Based on the case of "Guala Closures Technologia Ukraine" LLC, practical aspects of implementing product and process innovations are considered. The role of international integration in technology transfer and implementation of Industry 4.0

standards is determined. The necessity of combining the environmental component (sustainable development) with the digitalization of business processes to ensure long-term competitiveness is substantiated. Keywords: innovation strategy, innovative development, packaging industry, Industry 4.0, digitalization, sustainable development, Guala Closures.

Вступ. В умовах динамічних змін глобального економічного середовища, посилення конкуренції та викликів, пов'язаних з воєнним станом в Україні, здатність до інноваційного розвитку стає ключовою умовою виживання та зростання промислових підприємств. Пакувальна галузь, яка є невід'ємною частиною ланцюгів постачання харчової та напоїв промисловості, сьогодні перебуває на етапі глибокої трансформації. Ця трансформація зумовлена двома макротрендами: переходом до принципів сталого розвитку (циркулярна економіка) та тотальною цифровізацією виробництва (Industry 4.0).

Для українських підприємств, які інтегровані у міжнародні групи компаній, таких як ТОВ «Гуала Клозерс Технологія Україна», формування ефективної стратегії інноваційного розвитку є не лише питанням підвищення прибутковості, а й інструментом синхронізації з глобальними стандартами якості та безпеки. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки науково-методичних підходів до управління інноваціями на виробничих підприємствах, що функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств широко висвітлена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Фундаментальні основи теорії інновацій закладені у роботах Й. Шумпетера, П. Друкера, М. Портера. Серед українських вчених вагомий внесок у розвиток теорії інноваційного менеджменту зробили О.І. Амоша, В.М. Геєць, С.М. Ілляшенко, О.Є. Кузьмін, Л.І. Федулова.

Питання цифровізації бізнес-процесів та впровадження ERP-систем (зокрема SAP) як елементу інноваційної стратегії розглядають у своїх працях такі дослідники, як Д.Ю. Долженко, В.М. Приймак. Водночас, незважаючи на значну кількість публікацій, питання адаптації глобальних інноваційних стратегій міжнародних корпорацій до специфічних умов українського ринку під час війни залишаються недостатньо вивченими, що й обумовило вибір теми статті.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегії інноваційного розвитку виробничого підприємства пакувальної галузі на прикладі ТОВ «Гуала Клозерс Технологія Україна», а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом компанії.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна стратегія підприємства – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг шляхом створення, впровадження та комерціалізації нововведень. У сучасній економічній науці виділяють кілька типів інноваційних стратегій: наступальна (стратегія лідера), захисна (слідування за лідером), імітаційна та нішева. Для високотехнологічних виробництв, до яких належить Guala Closures, характерним є поєднання наступальної стратегії у сфері R&D (дослідження та розробки) з гнучкою адаптацією до локальних ринків.

Система інноваційного менеджменту сучасного виробничого підприємства базується на чотирьох «китах»:

1. **Продуктові інновації** – розробка нових видів продукції з покращеними споживчими властивостями (наприклад, «розумні» ковпачки з NFC-мітками, захист від контрафакту).
2. **Технологічні (процесні) інновації** – модернізація обладнання, автоматизація ліній, впровадження енергоощадних технологій.

3. **Організаційно-управлінські інновації** – впровадження нових методів управління (Agile, Lean production), цифровізація обліку та контролю (ERP-системи).
4. **Маркетингові інновації** – нові підходи до дизайну, пакування та комунікації зі споживачем.

ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» є частиною міжнародної групи Guala Closures Group, яка є світовим лідером у виробництві безпечних ковпачків для алкогольних напоїв, вина, води та олії. Приналежність до глобальної корпорації визначає вектор інноваційного розвитку українського підрозділу. Стратегія компанії спрямована на захист брендів клієнтів від підробок та забезпечення преміального вигляду продукції.

Важливим аспектом формування стратегії є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах євроінтеграції ключовим драйвером змін стає екологічне законодавство ЄС. Стратегія сталого розвитку групи передбачає перехід на використання перероблених матеріалів та зменшення ваги виробів (lightweighting), що вимагає кардинального оновлення технологічних процесів.

Цифрова трансформація та Industry 4.0 як основа інноваційної стратегії

На сучасному етапі ключовим елементом стратегії ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» є перехід до концепції «Smart Factory» (Розумна фабрика). Цей напрям передбачає глибоку інтеграцію кіберфізичних систем у виробничі процеси. Для підприємства, що випускає мільйони одиниць продукції щодня, критично важливим є забезпечення безперервності виробництва та мінімізація браку.

Управлінські інновації в компанії базуються на впровадженні передових ERP-систем. Інтеграція виробничих ліній з інформаційною системою управління (на базі рішень SAP) дозволяє менеджменту отримувати дані в режимі реального часу. Це трансформує процес прийняття рішень: від

реактивного (реагування на проблеми після їх виникнення) до проактивного (прогнозування збоїв та планування обслуговування обладнання).

Особливістю інноваційної стратегії Guala Closures є те, що цифровізація охоплює не лише внутрішні процеси, а й ланцюги постачання. Використання електронного документообігу (EDI) з ключовими клієнтами та постачальниками дозволяє оптимізувати складські запаси за принципом «Just-in-Time». В умовах воєнної логістики в Україні така гнучкість стає вирішальним фактором конкурентоспроможності, дозволяючи підприємству швидко адаптуватися до змін у доступності сировини (алюмінію, полімерів) та маршрутів доставки.

Продуктові інновації: від фізичного захисту до цифрової взаємодії

Стратегічний аналіз продуктового портфеля компанії свідчить про зміщення акцентів від суто функціональних характеристик (герметичність, легкість відкривання) до створення доданої вартості через інтелектуальні рішення. ТОВ «Гуала Кложерс» активно впроваджує технології «Connected Closures» (Підключені ковпачки).

Інноваційна стратегія у цьому напрямі базується на інтеграції NFC-міток (Near Field Communication) та QR-кодів у конструкцію укупорювального засобу. З управлінської точки зору, це дозволяє вирішувати дві стратегічні задачі:

1. **Захист бренду (Brand Protection).** Для виробників елітного алкоголю, які є основними клієнтами Guala Closures, боротьба з контрафактом є пріоритетом. Інноваційний ковпачок дозволяє відстежити шлях пляшки від заводу до споживача, використовуючи технології блокчейн для гарантування автентичності.
2. **Маркетингова комунікація (Consumer Engagement).** Ковпачок стає точкою входу в цифрову екосистему бренду. Скануючи його смартфоном, споживач отримує доступ до контенту, програм лояльності або інформації про походження напою.

Такий підхід вимагає від менеджменту українського підрозділу тісної співпраці з R&D-центрами материнської компанії (переважно в Італії та Люксембурзі), що стимулює трансфер знань та підвищення кваліфікації локального персоналу.

Екологічний вектор стратегії: сталий розвиток як імператив

Євроінтеграційний вектор розвитку України ставить перед вітчизняними виробниками вимогу відповідності регламентам ЄС у сфері поводження з відходами та пакуванням (EU Packaging and Packaging Waste Directive). У зв'язку з цим, екологізація виробництва стала наскрізним елементом інноваційної стратегії ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

Компанія реалізує стратегію еко-інновацій за трьома напрямками:

- **Еко-дизайн (Eco-design).** Розробка ковпачків зі зменшеною вагою пластику та алюмінію без втрати функціональних властивостей. Це дозволяє знизити вуглецевий слід при транспортуванні продукції.
- **Використання перероблених матеріалів.** Впровадження у виробництво лінійок продукції, виготовлених з PCR-пластику (Post-Consumer Recycled) та "зеленого" алюмінію. Це вимагає від менеджменту перебудови системи закупівель та пошуку надійних постачальників вторинної сировини.
- **Відповідальне споживання.** Впровадження технологій "Tethered caps" (прикріплених ковпачків), які залишаються на пляшці після відкриття, що спрощує їх збір та переробку. Ця інновація є прямою відповіддю на регуляторні вимоги ЄС, які стають обов'язковими і для українських експортерів.

Реалізація екологічної стратегії вимагає значних капітальних інвестицій у модернізацію прес-форм та ливарного обладнання. Проте, як показує практика, ці витрати компенсуються зростанням лояльності ключових міжнародних клієнтів (Diageo, Pernod Ricard), які включають показники сталого розвитку у свої тендерні вимоги.

Управління ризиками інноваційної діяльності

Формування стратегії інноваційного розвитку в Україні неможливе без врахування специфічних ризиків. Для ТОВ «Гуала Кложерс» ключовими є:

1. **Кадровий ризик.** Дефіцит кваліфікованих інженерів та технологів, здатних обслуговувати роботизовані лінії та працювати з сучасним програмним забезпеченням.
2. **Логістичний ризик.** Блокування кордонів та затримки у постачанні компонентів (чипів для NFC, спеціальних фарб) можуть гальмувати виведення нових продуктів на ринок.
3. **Енергетичний ризик.** Нестабільність енергопостачання вимагає інвестицій у автономні джерела живлення, що відволікає ресурси від основних інноваційних проєктів.

Менеджмент підприємства застосовує стратегію диверсифікації ризиків, створюючи буферні запаси сировини та запроваджуючи програми дуальної освіти для підготовки кадрів.

Економічна оцінка ефективності впровадження інноваційних рішень

Ключовим питанням при формуванні стратегії інноваційного розвитку є обґрунтування її економічної доцільності. Для ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» впровадження високотехнологічних рішень (Smart Factory, NFC-технології) пов'язане зі значними капітальними інвестиціями (CAPEX). Аналіз діяльності підприємства показує, що економічний ефект від інновацій досягається за рахунок двох основних факторів: збільшення маржинальності продукції та оптимізації операційних витрат.

По-перше, перехід від виробництва стандартних гвинтових ковпачків (commodities) до випуску складних систем захисту (safety closures) дозволяє підприємству вийти у преміальний сегмент ринку. Вартість «розумного» ковпачка з інтегрованими цифровими функціями значно вища за стандартний аналог, проте питома вага вартості пакування у ціні елітного алкоголю залишається прийнятною для замовника (зазвичай 1-3%). Це дозволяє Guala Closures генерувати вищий показник EBITDA навіть при менших фізичних

обсягах виробництва, що є стратегічно важливим в умовах скорочення ринку споживання алкоголю в Україні та Європі.

По-друге, впровадження автоматизованих ліній контролю якості (computer vision) знижує рівень виробничого браку. Якщо на традиційних лініях допустимий рівень дефектів міг становити до 0.5%, то на роботизованих лініях Industry 4.0 цей показник наближається до стратегії «Zero Defect» (0.01% і менше). Зменшення кількості рекламаций від ключових міжнародних клієнтів (таких як Pernod Ricard, Bacardi) прямо конвертується у зниження фінансових втрат та зміцнення репутаційного капіталу.

Розрахунок повернення інвестицій (ROI) у проєкти цифровізації на прикладі впровадження модулів SAP показує, що період окупності становить у середньому 2-3 роки. Основний ефект досягається за рахунок прозорості складських запасів (зниження замороженого капіталу в сировині на 15-20%) та оптимізації логістичних маршрутів.

Трансформація людського капіталу та організаційної культури

Впровадження стратегії інноваційного розвитку неможливе без відповідної трансформації людських ресурсів. Технологічне переозброєння виробництва ТОВ «Гуала Кложерс» створює розрив між наявними компетенціями персоналу та вимогами нових технологічних процесів (skills gap).

Для подолання цього виклику менеджмент підприємства реалізує стратегію безперервного навчання (Lifelong Learning). Можна виділити три рівні розвитку компетенцій, які впроваджуються на підприємстві:

1. **Операційний рівень.** Перекваліфікація операторів виробничих ліній. Замість виконання рутинних механічних операцій, працівники навчаються управляти інтерфейсами людино-машинної взаємодії (HMI), здійснювати моніторинг показників роботи обладнання через планшети та термінали збору даних.
2. **Інженерно-технічний рівень.** Поглиблене вивчення мехатроніки та програмування промислових контролерів. Співпраця з провідними

технічними університетами України дозволяє адаптувати навчальні програми під реальні потреби виробництва.

3. **Управлінський рівень.** Навчання менеджерів роботі з аналітичними даними (Data-driven decision making). Впровадження SAP S/4HANA вимагає від керівників середньої ланки розуміння принципів інтегрованого планування та бюджетування.

Організаційна культура компанії трансформується від ієрархічної до більш гнучкої, проєктно-орієнтованої. Застосування елементів Lean Management («Ощадливе виробництво») стимулює залучення кожного працівника до процесу вдосконалення (Kaizen). Система подачі ідей щодо покращення виробничих процесів дозволяє виявляти «вузькі місця» безпосередньо на робочих місцях та швидко впроваджувати мікро-інновації.

R&D діяльність та міжнародний трансфер технологій

Особливістю інноваційної моделі ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» є її інтеграція у глобальну мережу досліджень та розробок Guala Closures Group. Материнська компанія має п'ять R&D центрів по всьому світу, які спеціалізуються на різних напрямках (дизайн, матеріалознавство, цифрові технології).

Роль українського підрозділу в цій системі полягає не лише у пасивному сприйнятті технологій (імпорті інновацій), а й у активній адаптації рішень (локалізації інновацій). Зокрема, українські інженери беруть участь у тестуванні нових полімерних сумішей та адаптації прес-форм під специфічні формати пляшок місцевих виробників горілки та коньяку.

Така модель «Відкритих інновацій» (Open Innovation) всередині групи дозволяє суттєво скоротити цикл «Time-to-Market» (час виведення продукту на ринок). Якщо розробка нового типу ковпачка «з нуля» може займати 12-18 місяців, то адаптація вже існуючого глобального патенту під потреби українського клієнта займає лише 3-4 місяці. Це забезпечує українському підприємству значну конкурентну перевагу перед локальними виробниками, які не мають доступу до такої широкої бази патентів та технологій.

Важливим аспектом є також спільні розробки з клієнтами (co-creation). Інноваційна стратегія передбачає залучення маркетологів та технологів клієнта на ранніх етапах проєктування нового пакування. Це дозволяє створювати унікальні рішення, які ідеально відповідають позиціонуванню бренду напою, і водночас є технологічними у виробництві.

Концептуалізація моделі інноваційного розвитку

Узагальнення результатів діагностики інноваційної діяльності ТОВ «Гуала Клозерс Технологія Україна» дозволило нам розробити авторську **«Інтегровану модель екосистеми інновацій»** (рис. 1). На відміну від фрагментарного впровадження окремих технологій, дана модель демонструє системний підхід, де кожен елемент підсилює інший.

Запропонована архітектура моделі (рис. 1) побудована за принципом «Дому інновацій» і складається з трьох рівнів:

1. **Фундамент (Базис):** Основу системи складає корпоративна культура Guala Closures, що базується на конвергенції методологій **Lean Management** (мінімізація втрат) та **Agile** (гнучкість прийняття рішень). Саме це дозволяє швидко адаптувати глобальні стратегії до українських реалій воєнного часу.
2. **Несучі колони (Стратегічні вектори):**
 - *Технологічна колона (Industry 4.0):* Цифрове ядро підприємства на базі **SAP S/4HANA**, роботизованих ліній та IoT-датчиків, що забезпечують прозорість даних.
 - *Продуктова колона (Smart Product):* Перехід від пасивного пакування до активного («Connected Closures») з використанням **NFC-технологій** для захисту бренду та комунікації зі споживачем.
 - *Екологічна колона (Sustainability):* Відповідність вимогам «European Green Deal» через впровадження еко-дизайну та використання **PCR-матеріалів**.

3. **Дах (Стратегічна мета):** Забезпечення глобального лідерства у ніші безпечних укупорювальних засобів та створення доданої вартості для стейкхолдерів.

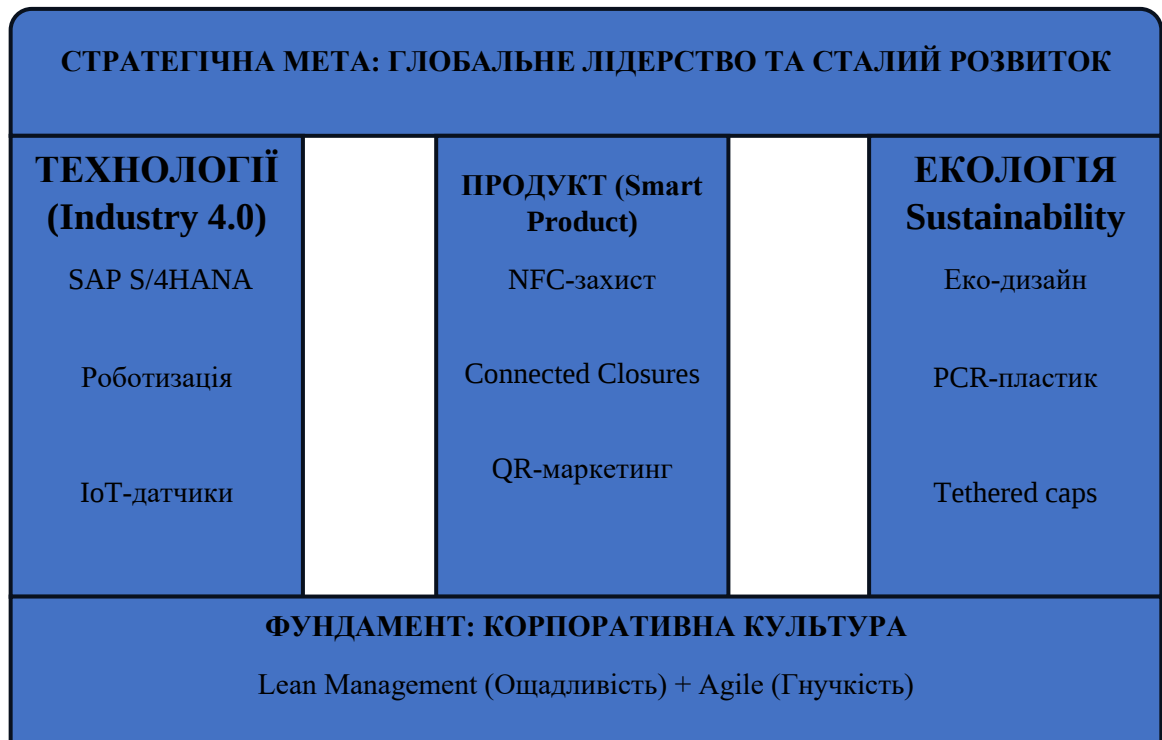


Рис. 1. Інтегрована модель екосистеми інновацій ТОВ «Гуала Кложерс» (Джерело: розроблено автором)

Ключовою науковою новизною даного підходу є доведення того, що цифрова трансформація (SAP) не є самоціллю, а виступає інструментом («технологічною колоною»), який утримує «дах» конкурентоспроможності разом з екологічними та продуктовими інноваціями.

Висновки

Проведене дослідження особливостей формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» дозволяє зробити наступні висновки:

1. **Комплексність підходу.** В умовах євроінтеграції та глобальної конкуренції ефективна інноваційна стратегія сучасного виробничого підприємства не може обмежуватися лише оновленням технологічного парку. Вона має базуватися на синергії трьох компонентів: цифровізації процесів

(Industry 4.0), екологізації продукції (сталий розвиток) та розвитку людського капіталу. Досвід Guala Closures доводить, що саме таке поєднання дозволяє утримувати лідерські позиції у високомаржинальному сегменті захисних укупорювальних засобів.

2. Роль міжнародної інтеграції. Приналежність до глобальної корпоративної структури є ключовим фактором прискорення інноваційного циклу. Модель «Відкритих інновацій» дозволяє українському підрозділу використовувати глобальні R&D напрацювання, суттєво знижуючи витрати на власні фундаментальні дослідження та скорочуючи час виведення нових продуктів на ринок (Time-to-Market).

3. Економічна ефективність. Інвестиції у «розумні» технології (NFC, Computer Vision) та автоматизацію управління (SAP S/4HANA) мають чіткий економічний ефект, який проявляється у зниженні втрат від браку, оптимізації складських запасів та зростанні доданої вартості продукції. Це дозволяє компенсувати зростання собівартості сировини та енергоносіїв.

4. Виклики та ризики. Основними бар'єрами на шляху реалізації стратегії є дефіцит кваліфікованих технічних кадрів та логістичні ризики воєнного часу. Подальший успіх підприємства залежатиме від здатності менеджменту адаптувати глобальні корпоративні стандарти до українських реалій, розвивати програми дуальної освіти та впроваджувати гнучкі ланцюги постачання.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці методики кількісного оцінювання впливу еко-інновацій на капіталізацію бренду промислового підприємства.

Список використаних джерел:

1. Долженко Д. Ю. Теоретичні підходи до адаптивно-інноваційного розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 344–351.
2. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2021. 192 с.

3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Петришин Н. Я. Прикладний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 292 с.
4. Приймак В. М. Цифрова економіка: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023. 464 с.
5. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ: Либідь, 2019. 320 с.
6. *Guala Closures Group*. Sustainable Development Report 2024. Milan: Guala Closures S.p.A., 2025. URL: <https://www.gualaclosures.com/sustainability-report>
7. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, No. 11. P. 64–88.
8. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 198 p.
9. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2018. 306 p.
10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 256 p.
11. Офіційний сайт ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». URL: <https://www.gualaclosures.com/>
12. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
13. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р.