

42
11.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



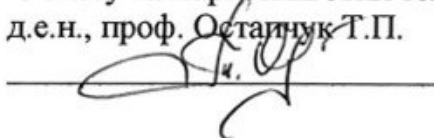
БАЛІМАСОВ Борис Вячеславович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО–23–1с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Світличенко Т.Т.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Балмасов Б.В. Інноваційний менеджмент на підприємстві. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано рівень інноваційного менеджменту на підприємстві та визначено шляхи підвищення ефективності даного процесу.

Ключові слова: інновація, інвестиція, інноваційний менеджмент, модернізація, розвиток.

Annotation

Balmasov B.V. Innovative management at the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the level of innovative management at the enterprise and identifies ways to increase the efficiency of this process.

Keywords: innovation, investment, innovative management, modernization, development.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи інноваційного менеджменту на підприємстві</i>	6
1.1. Поняття інновацій та інноваційного менеджменту підприємства.....	6
1.2. Система інноваційного менеджменту підприємства.....	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного менеджменту на підприємстві.....	30
Висновки до розділу 1.....	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка інноваційного менеджменту АТ «Коростенський кар'єр» та шляхи його покращення</i>	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Коростенський кар'єр».....	48
2.3. Оцінка інноваційного менеджменту підприємства.....	56
2.4. Шляхи підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства.....	68
Висновки до розділу 2	77
<i>Висновки</i>	79
<i>Список використаних джерел</i>	82
<i>Додатки</i>	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови глобалізації, швидкого технологічного розвитку та змін на ринку вимагають від підприємств постійного вдосконалення й адаптації до нових вимог і викликів. Ось кілька причин, чому інноваційний менеджмент залишається актуальним: конкурентоспроможність, ринкові зміни, технологічний розвиток, залучення талановитих співробітників, сталий розвиток. Інноваційний менеджмент є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємства. Він орієнтований на створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів і процесів, які сприяють поліпшенню якості, збільшенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми інновацій та інноваційного менеджменту багато років хвилюють наукову спільноту, породжуючи гострі дискусії. Особливо вагомі пропозиції щодо розв'язання завдань інноваційного менеджменту знаходимо у публікаціях таких авторитетних вітчизняних та зарубіжних учених, як: І. Бланк, Н. Гуляєва, І. Вавдійчик, М. Боровик, Г. Запорожець, О. Гук, Г. Мохонько, Л. Шендерівська, О. Каут, Д. Пирогов, І. Легкоступ, Н. Саїнчук, О. Панкратова, О. Рудь, П. Семюельсон, В. Нордгауз, Л. Сорока, Я. Шевчук, С. Катаєва та інші. Високо оцінюючи їх напрацювання у даній площині варто зауважити, що залишились поза увагою дослідників проблеми формування у контурі інноваційного менеджменту, нових ціннісних орієнтирів для післявоєнного періоду, що переконані є на часі.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства, а також визначення шляхів покращення даного процесу на АТ «Коростенський кар'єр».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- визначити поняття інноваційного менеджменту підприємства;
- дослідити систему інноваційного менеджменту підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного менеджменту на підприємстві;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану АТ «Коростенський кар'єр»;
- провести оцінку інноваційного менеджменту підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес інноваційного менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає інноваційний менеджмент підприємства як цілісну структуровану систему, що одночасно виступає структурною частиною підприємства. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «інноваційний менеджмент»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків щодо інноваційного менеджменту підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в підвищенні ефективності інноваційного елементів механізму інвестиційного забезпечення ефективності інноваційного менеджменту АТ «Коростенський кар'єр» та розробки матриці «інвестиційна привабливість – інноваційне забезпечення» на основі якої обґрунтовано необхідність проведення дофінансування проекту з модернізації виробничої лінії підприємства, яка підвищить рівень інноваційного менеджменту підприємства шляхом оптимізації виробничих процесів, впровадження сучасних технологій, збільшення продуктивності та забезпечення сталого розвитку в умовах воєнного стану, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 89 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття інновацій та інноваційного менеджменту підприємства

Сучасна економіка України потребує активізації інноваційної діяльності на всіх економічних рівнях для підвищення конкурентоспроможності країни та її інтеграції у світову економічну систему. Об'єктивна необхідність посилення інноваційного характеру виробничої діяльності в період воєнного стану зумовлює особливу значущість проблеми активізації інноваційного складника підприємства, насиченості процесу управління, змісту інноваційної праці, її наповнення новими компонентами. Разом із тим складна ситуація у сфері інноваційної діяльності в Україні зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління інноваційним складником підприємства на засадах використання різноманітних організаційних та економічних важелів.

Інноваційний розвиток будь-якої галузі національної економіки передбачає створення умов для позитивних тенденцій економічної динаміки, яка забезпечує створення й впровадження інновацій. «Інновації» - термін, який широко застосовують як самостійно, так і для характеристики споріднених понять: інноваційна діяльність, інноваційний процес, інноваційний менеджмент, інноваційне рішення та ін. Існують різні визначення поняття «інновація», у залежності від власного розуміння науковця, табл. 1.1.

«Інновації» розглядаються вченими багатоаспектно – як система, зміна, процес чи результат упровадження. Таким чином, інновація за своєю суттю – це застосування у тій чи іншій сфері суспільної діяльності результатів науково-технічного прогресу, інтелектуальної праці, нововведення у процес виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, його конкурентоспроможності, розвитку загалом.

Слід зазначити, що у господарській діяльності процес розробки інновацій та їх впровадження має певні особливості [14]:

- основним ресурсом діяльності є обладнання, технології або людський капітал;
- діяльність може мати циклічний або безперервний характер залежно від галузі;
- існує залежність від ринкових умов, економічних факторів або технологічного прогресу;
- часто відбувається взаємодія з технологіями, інформаційними системами або людськими ресурсами.

У господарські діяльності, на відміну від інших сфер наприклад, сільського господарства, інноваційний розвиток може відбуватися з різною швидкістю, що вимагає особливої уваги до адаптації та впровадження нових рішень.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інновація» науковцями

Автор	Визначення
Т. Дудар, В.Мельниченко [15]	Кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг
В.І. Карюк [21]	Сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які зумовлюють появу на ринку нових та покращених промислових процесів та обладнання
Д.О. Крикуненко [30]	Такий суспільно-технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій та у випадку, якщо вони орієнтуються на економічну вигоду, прибуток; їх поява на ринку може принести додатковий успіх
М.А. Полегенька [44]	Зміна з метою впровадження і використання нових виглядів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості
В. Стадник, М. Йохна [61]	Кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому або вдосконаленому продукті, технологічному процесі, який використовується у практичній діяльності, або новому підході в наданні споживчих послуг

Джерело: складено автором на основі [15; 21; 30; 44; 61]

Інноваційна діяльність пов'язана переважно з розробкою нових продуктів, технологій, методів організації або вдосконаленням існуючих процесів. Застосування інновацій, у більшості випадків, не призводить до створення

принципово нових продуктів, а спрямоване на зміну або покращення характеристик наявних товарів, послуг чи процесів.

Інноваційна діяльність підприємств здійснює вирішальний вплив на виробництво, так як нововведення забезпечують максимально можливий прогресивний вплив на виробництво [13].

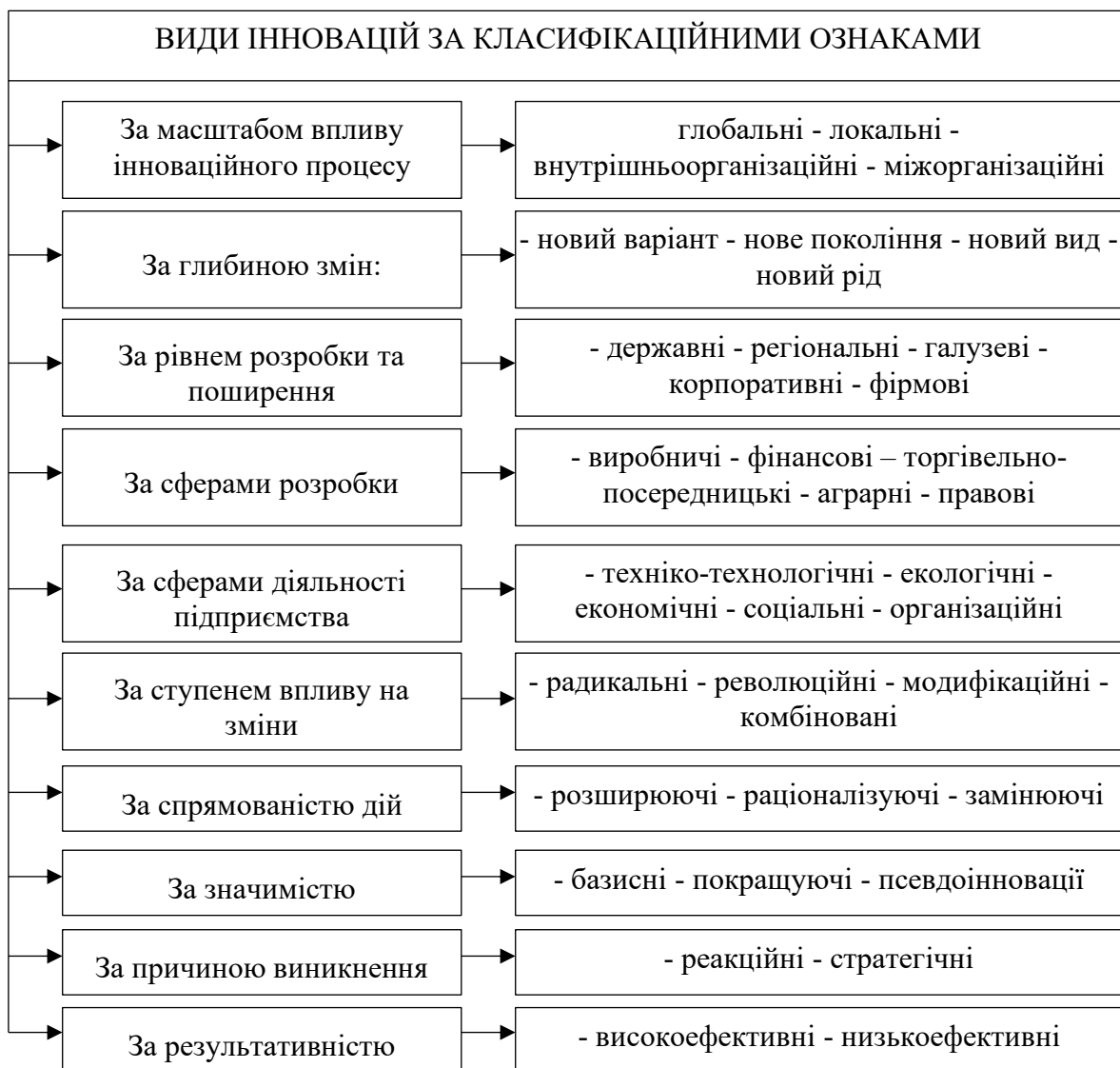


Рис. 1.1. Класифікаційна схема видів інновацій

Джерело: складено автором на основі [21; 66]

Відтак, інноваційна діяльність супроводжується інноваційним процесом. Погоджуємося з думкою, дослідника Хахула Б.В., який наголошує на тому, що інноваційна діяльність на основі результатів наукових досліджень веде до створення нового конкурентоспроможного продукту, нової послуги, що в кінцем результаті позитивного відобразитись на результатах фінансово-

господарської діяльності [66]. Аналіз наукової літератури дав можливість узагальнити види інновацій за класифікаційними ознаками. Найбільш узагальнюючі класифікаційні підходи до розкриття сутнісних ознак інновацій та інноваційних процесів наведені на рис. 1.1.

Ми погоджуємося, що дана класифікація охоплює широкий спектр різноманітних інновацій, характеризує їх у більш повному обсязі і різноманітності, виключає дублювання класифікаційних ознак при систематизації і класифікації інновацій. При цьому дану класифікацію можна використовувати при розв'язанні різних загальних завдань економічного дослідження інноваційної діяльності.

В той же час, інноваційна діяльність може виражатися в таких формах, рис. 1.2.

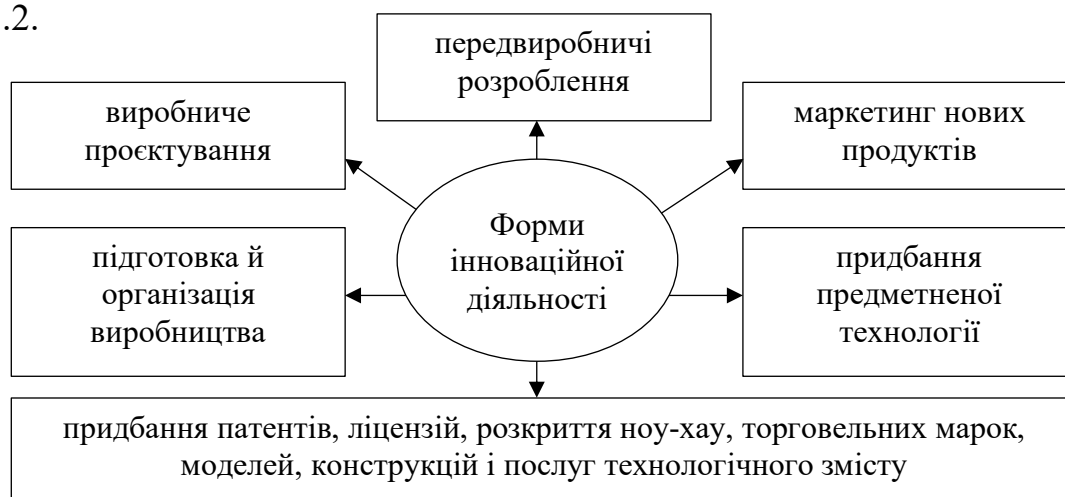


Рис. 1.2. Класифікаційна форм інноваційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [68]

Проведений аналіз рис. 1.2 показав, що підготовка й організація виробництва включає придбання виробничого устаткування й інструменту, зміни в них, а також у стандартах, процедурах, методах виробництва і контролю якості виготовлення нового продукту чи застосування нового технологічного процесу; передвиробничі розроблення полягають у тому, що передбачають модифікацію продукту і технологічного процесу, перепідготовку кадрів; суть маркетингових продуктів, полягає в тому, що включаються види діяльності, які пов'язані з виведенням на ринок нової

продукції; придбання предметної технології полягає у потребі машин і устаткування, що за своїм технологічним змістом пов'язані зі введенням на підприємстві продуктових чи процесних інновацій; виробниче проектування, що включає підготовку планів і креслень для визначення виробничих процедур, технічних специфікацій на підприємстві [7].

Основною умовою ефективного функціонування будь-якої діяльності є забезпечення сталого розвитку, яке поєднує економічні, соціальні та технологічні процеси. При управлінні інноваціями необхідно враховувати як економічні закономірності, так і вимоги до оптимального використання ресурсів та адаптації до змін.

Впровадження інновацій на підприємствах відбувається цілеспрямовано з метою покращення умов їх функціонування та підвищення конкурентоздатності. Таким чином, інновація є цільовою зміною в системі організації [5].

На шляху впровадження інновацій підприємства можуть стикатися з перешкодами, такими як обмежений доступ до сучасних технологій чи брак фінансових ресурсів для конкуренції з великими міжнародними компаніями. Часто інноваційна діяльність зводиться до придбання іноземних технологій чи обладнання, нерідко вживаних, через що багато організацій продовжують використовувати застарілі ресурси.

Ефективна інноваційна діяльність забезпечується створенням гнучкої системи управління, яка базується на делегуванні повноважень рівням менеджменту, здатним генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї. Така система є основою інноваційного менеджменту, який слід розглядати не лише як частину загального менеджменту, а й як самостійну функціональну систему управління.

Інноваційний менеджмент є окремою галуззю управлінської науки та професійної діяльності, спрямованою на створення умов для інноваційного розвитку будь-якої організації. Підходи науковців до визначення поняття «інноваційний менеджмент» представлено в табл. 1.2., в якій визначено

ключові аспекти кожного з підходів. Визначення в таблиці структуровано для чіткого їх порівняння, підкреслюючи різноманітність поглядів на інноваційний менеджмент – від економічного розвитку та конкурентних переваг до ринкової орієнтації та сталого розвитку. Такий формат допомагає зрозуміти багатогранність дисципліни та її значення для управління організаціями [2].

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «інноваційний менеджмент сучасними економістами»

Автор/Джерело	Визначення інноваційного менеджменту	Ключові аспекти
О. Алейнікова [1]	Управління процесом створення та впровадження нових ідей, продуктів або методів для економічного зростання.	Економічний розвиток, творче руйнування
О.В. Большая [5]	Систематичне управління змінами через впровадження інновацій для підвищення ефективності організації.	Системність, ефективність
Ю. Воржакова [7]	Процес управління інноваціями, спрямований на створення нових продуктів, технологій або процесів.	Продуктова та технологічна інновація
Ж.В. Гарбар [8]	Управління інноваціями для забезпечення конкурентної переваги через диференціацію чи зниження витрат.	Конкурентна перевага
Ю. Заїка [18]	Організація та координація діяльності, спрямованої на розробку і впровадження інновацій.	Організація, координація
Р.С. Квасницька [22]	Управління процесом створення та просування нових ідей для задоволення потреб ринку.	Ринкова орієнтація
Ю. Ковбасюк [24]	Управлінська діяльність, що сприяє розвитку нових продуктів, процесів або бізнес-моделей.	Розвиток бізнес-моделей
П.П. Микитюк [37]	Системний підхід до управління інноваціями з урахуванням економічних, соціальних і екологічних факторів.	Сталий розвиток, системність

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 7; 8; 18; 22; 24; 37]

Інноваційний менеджмент» (порівняно нове поняття в науково-управлінському середовищі) являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації.

Інноваційний менеджмент у загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату [40]. Інноваційне управління створює умови як виживання, так і зростання господарських організацій, формування наукомістких галузей, що ведуть до корінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств, держави [61].

На рис. 1.3 наочно представлено аспекти визначення сутності інноваційного менеджменту. Як наука і мистецтво управління інноваційний менеджмент базується на теоретичних положеннях загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами. Мистецтво як функціональний елемент інноваційного управління забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття творчих рішень керівниками і спеціалістами, розвиток ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності в організації.



Рис. 1.3 Аспекти визначення сутності інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [61]

Як вид діяльності інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю підприємства і виконуються у відповідній послідовності [4].

У контексті даного дослідження варто зосередитись на визначенні інноваційного менеджменту як системи управління, яка здійснює суттєвий вплив на підприємницьку діяльність, а також на розвиток як окремого підприємства, так і економіки в цілому, в сфері інновацій, інвестицій, соціально-економічній та політичній сферах [1]. Такий підхід дозволяє вийти за рамки більш вузького розуміння інноваційного менеджменту як напрямку управління інноваційною діяльністю і розкрити його роль у розвитку та інтеграції усіх сфер діяльності на мікро- та макрорівнях.

1.2. Система інноваційного менеджменту підприємства

Протягом довгого періоду часу процес виробництва на підприємствах мав здебільшого стабільний та передбачуваний характер. Щодо асортименту продукції, технології та техніки, то вони також змінювалися повільно. Інноваційна діяльність реалізовувалася силами спеціалістів та керівників, які обслуговували традиційне виробництво. Розвиток сучасного виробництва залежить від таких економічних умов, як постійні зміни, вдосконалення продукції, технології, обладнання та управлінських методів. Для завоювання та утримання конкурентних переваг недостатньо того, щоб на підприємстві впроваджувалися лише інновації, необхідно, щоб це впровадження було безперервним, а також здійснювалося на системній основі. Саме тому є необхідність застосування менеджменту інноваційної діяльності як підсистеми загального менеджменту підприємства.

Інноваційна діяльність підприємства – це процес створення, застосування і поширення нововведень з метою отримання переваги над конкурентами, а

також збільшення прибутку підприємства. В економіці інноваційна діяльність підприємств представлена як один із найважливіших важелів, які дають змогу підприємству мати конкурентні переваги [12].

Інноваційній діяльності у загальному обсязі притаманний комплексний, системний характер, котрий охоплює такі види роботи, як пошук ідей, ліцензій, патентів, кадрів, організація дослідницької роботи, інженерно-технічна праця, котра об'єднує винахід, раціоналізацію, конструювання, створення інженерно-технічних об'єктів, інформаційну та маркетингову діяльність. Усе це створює інтенсивні умови для розвитку інноваційних процесів.

Серцем інноваційної діяльності на підприємстві є освоєння (комерціалізація) нових видів продукції або методів їх створення, доставки та реалізації. Особливість інноваційної діяльності як одного з різновидів підприємницької діяльності полягає в тому, що вона є діяльністю підвищеного ризику. Такий ризик зумовлений новизною, творчим характером науковотехнічної роботи, можливістю отримання як позитивного, так і негативного результату [22].

Сучасне підприємство не може існувати без планування, організації та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Інноваційна діяльність спрямована на одержання економічних, соціальних результатів функціонування соціально-економічної системи шляхом створення (придбання) та використання у виробничо-комерційній діяльності інновацій як фундаментальних продуктів, а також факторів ефективної праці.

Основною метою управління інноваційною діяльністю є підвищення технологічного рівня та конкурентоспроможності виробництва, забезпечення виходу інноваційної продукції на внутрішній і зовнішній ринки, заміщення імпоротної продукції на внутрішньому ринку та переведення на цій основі

промислового виробництва у стадію стійкого економічного зростання. Управління інноваційною діяльністю є складовою загального управління підприємством, що складається з методів, форм управління, спрямованих на створення та освоєння різноманітних інновацій з метою отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства. Зростаюча роль інноваційної діяльності в перспективному та поточному функціонуванні підприємств робить необхідним також з'ясування сутності зазначеного поняття [39].

Особливістю управління інноваційною діяльністю є забезпечення якісного прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. Однак здебільшого успішному виконанню цього завдання заважає створення необхідної організаційної структури, що особливо притаманно великим підприємствам. Тому великим підприємствам потрібно звернути увагу на гнучкість і адаптивність малих фірм від умов, які постійно змінюються. Можна підвищити ефективність управління інноваційною діяльністю шляхом створення спеціальних підрозділів або структурних одиниць на постійній або тимчасовій основі. Адаптація організаційної структури великого підприємства до специфіки інноваційної діяльності лише підвищить її ефективність та результативність.

Інноваційна діяльність залежить від різноманітних умов, які умовно можна поділити на чинники, які стримують інноваційну діяльність, та чинники, що сприяють розвитку інноваційної діяльності.

Можна відзначити, що сьогодні інноваційна діяльність – це не лише заходи на підприємстві, але й формування певних коопераційних зв'язків та партнерств у зовнішньому середовищі, без яких неможливі ефективне створювання та успішне освоєння нововведень, особливо тоді, коли існують значні фінансові, кадрові та матеріальні обмеження.

Для забезпечення комплексності та ефективності інноваційна діяльність повинна здійснюватися на засадах маркетингу та проходити послідовно такі основні етапи [60]:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для визначення пріоритетних напрямів розвитку;
- визначення стратегічних цілей діяльності;
- аналіз ризиків інноваційної діяльності;
- аналіз можливостей створення та комерціалізації певної інновації та відбір остаточного варіанта інновації;
- формування маркетингової стратегії комерціалізації інновації;
- розробка конструкторської та технологічної документації;
- оцінка економічної доцільності впровадження нововведення;
- випуск дослідного зразка чи здійснення експериментальних робіт;
- впровадження інновації на ринку, у виробництві чи управлінні.

Винятково важливою є міжфункціональна взаємодія різних підрозділів, які залучені до виконання робіт, а також взаємодія таких підрозділів, як маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси та вище керівництво, які беруть безпосередню участь в організації та забезпеченні інноваційної діяльності.

Стан інноваційної системи, коли забезпечується ефективно та узгоджене функціонування всіх внутрішніх і зовнішніх її елементів, називається гармонією. Тому основне цільове завдання інноваційного менеджменту полягає в досягненні гармонії в розвитку інноваційного підприємства. Виділяють такі основні функції менеджменту [65]:

- прогнозування;
- формування інноваційних цілей;
- планування;
- організація;
- стимулювання;
- контроль.

В успішному плануванні інноваційної діяльності визначальну роль відіграє складання стратегічних планів. Стратегію управління розглядають як частину загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки поступальний розвиток підприємства забезпечується тільки на базі інноваційної стратегії.

Вибір інноваційної стратегії на підприємстві має першочергове значення для управління інноваціями. Основу інноваційної стратегії становлять теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція організації та науково-технічна політика.

Щоб забезпечити ефективне управління інноваціями, потрібно розробити інноваційну стратегію, для чого потрібна злагоджена робота менеджерів з підрозділів стратегічного планування та управління інноваціями. Для організації ефективного процесу інновацій потрібно мати комплекс спеціальних знань та досвід роботи в багатьох сферах діяльності підприємства. Для розробки інноваційного проекту, реалізації та контролю його здійснення потрібна команда фахівців.

Функція мотивації передбачає, що в інноваційному процесі особливе місце відводиться інтелектуальній діяльності людини, а найбільшою мірою виділяється цілеспрямований вплив на людей. Персонал підприємства не є пасивним учасником змін, навпаки, саме він робить можливим впровадження нововведень.

Мотивація передбачає створення системи моральних і матеріальних стимулів для співробітників організації в ефективній і продуктивній індивідуальній і колективній праці. Вона передбачає також планування, організацію та забезпечення підвищення професійного рівня і можливості кар'єри співробітників організації. Стосовно апарату управління персональні функції менеджменту формують специфічну систему інструментів і прийомів управління інноваціями. Процесуальні функції менеджменту виділяють два основні види діяльності, що становлять зміст праці менеджера будь-якого рівня ієрархії, а саме рішення і комунікації. Фактично процесуальні функції менеджменту є основними засобами реалізації предметних і соціально-психологічних його функцій [43].

Усвідомлена воля керівника в управлінні інноваціями знаходить своє вираження в управлінських рішеннях, які виступають основною формою здійснення інноваційних ідей. Відповідальність і значимість наслідків

прийнятих управлінських рішень вимагають вироблення менеджерами суворой послідовності дій та обґрунтувань, пов'язаних з їх підготовкою та реалізацією.

Але не завжди інновації сприймаються як благо, працівники можуть вважати, що інновації – це витрачання коштів та зміни для них, що може мати негативні наслідки.

Складність реалізації змістовної концепції мотивації визначена специфічним характером праці в інноваційній сфері, а саме [5]:

- взаємозалежністю робіт різних виконавців і колективів;
- важливістю інформаційних комунікацій фахівців;
- персональним характером праці робітників;
- високим інтелектуальним рівнем працівників.

У функціях контролю основним показником оцінки ефективності інновацій є збільшення прибутку і рентабельності підприємства, що пов'язане зі збільшенням обсягу продажів або скороченням витрат.

Найбільш проблематичною функцією в управлінні інноваційною діяльністю є прогнозування. Щодо великих підприємств, то вони можуть собі дозволити створити спеціальний підрозділ для виконання цієї функції. Для малих та середніх підприємств існує складність з персоналом, фінансами та інформаційним забезпеченням.

Щоб стимулювати діяльність працівників щодо подання інноваційних ідей та їх використання, застосовується функція стимулювання. Ця функція передбачає забезпечення мотивації до підвищення кваліфікації, розробки інноваційних ідей на всіх рівнях життєдіяльності підприємства. Але інновації не можуть бути реалізовані миттєво, тому стимулювання за результатами від їх впровадження буде недостатньо ефективним. Потрібно забезпечити поточні стимули для всіх працівників, щоб вони сприймали зміни як належне і прагнули до них [43].

З метою забезпечення ефективності процесу введення новацій на підприємствах повинні створюватися відповідні системи реалізації зазначених

функцій, тобто необхідно приділяти окрему увагу формуванню механізму ефективного управління інноваційною діяльністю як у теорії, так і на практиці [5].

Менеджмент інноваційної діяльності за допомогою функцій представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Структурно-логістична схема інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [62]

У контексті інноваційного менеджменту виокремлюються об'єкти та суб'єкти. Об'єкти інноваційного менеджменту включають [62]:

- Продукти і послуги. Інноваційний менеджмент спрямований на розробку нових продуктів або вдосконалення існуючих. Об'єктом інноваційного менеджменту можуть бути як фізичні товари, так і нематеріальні послуги, що пропонуються на ринку.

- Технології. Інноваційний менеджмент охоплює розробку та впровадження нових технологій, які можуть включати технологічні процеси, матеріали, обладнання та програмне забезпечення. Технологічні інновації

можуть стати основою для поліпшення продуктивності та ефективності підприємства.

- Процеси та управління. Інноваційний менеджмент може охоплювати впровадження нових процесів управління, організаційні зміни та вдосконалення бізнес-процесів. Це може включати перегляд стратегій, впровадження нових методів планування, координації та контролю.

Суб'єкти інноваційного менеджменту [7]:

- Менеджмент підприємства. Управлінський персонал підприємства відіграє важливу роль у реалізації інноваційного менеджменту. Він відповідає за визначення стратегій інноваційного розвитку, управління проєктами, виділення ресурсів та створення інноваційної культури в організації.

- Дослідницькі інститути та університети. Дослідницькі установи та університети виступають суб'єктами інноваційного менеджменту, які займаються розробкою нових технологій, проведенням наукових досліджень та наданням експертної підтримки підприємствам.

- Інноваційні стартапи. Молоді компанії та стартапи, що спеціалізуються на розробці та впровадженні нових інновацій, виступають суб'єктами інноваційного менеджменту. Вони можуть працювати над новими продуктами, послугами або технологіями, що потенційно можуть змінити ринок.

- Галузеві асоціації та організації. Вони об'єднують підприємства з певної галузі, можуть виступати як суб'єкти інноваційного менеджменту, сприяючи обміну знаннями, співпраці та впровадженню нових інноваційних рішень.

Таким чином, актуальність інноваційного менеджменту полягає в його здатності забезпечувати підприємствам конкурентоспроможність, адаптацію до змін, розвиток талантів, використання нових технологій і досягнення стійкого розвитку. Інноваційний менеджмент підприємства – це підхід до управління, спрямований на створення та впровадження інноваційних рішень, процесів і стратегій підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Інноваційний менеджмент є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства. Він орієнтований на створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів і процесів, які сприяють покращенню якості, збільшенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Основні аспекти інноваційного менеджменту, які можуть сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства, включають [8]:

- стимулювання інноваційної культури;
- дослідження та розробка;
- управління інноваційними процесами;
- залучення персоналу;
- взаємодія зі стейкхолдерами.

Упровадження інноваційного менеджменту допомагає підприємствам відповідати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищувати конкурентоспроможність і досягати сталого розвитку/

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, інноваційна діяльність нині перетворилась на один із найважливіших чинників ефективного функціонування та розвитку господарських систем в умовах ринкової економіки. Цю діяльність необхідно постійно вдосконалювати відповідно до об'єктивних вимог ринку, вона стає реальністю, коли базована на чітко окресленій політиці, досконалій методиці запровадження нововведень та оцінюванні їх результативності. Важливий напрям удосконалення та активізації інноваційної діяльності на підприємстві – це розробка ефективних інноваційних стратегій, які сприятимуть успішному функціонуванню та розвитку вітчизняних підприємств, що є перспективним напрямом для подальших наукових досліджень.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві

Оцінка рівня ефективності інноваційної діяльності підприємств визначається як функція менеджменту, цілеспрямована на опрацювання фінансово-господарського стану, особливостей діяльності, аналізу інноваційних процесів та побудови, на засадах отриманої узагальненої інформації, висновків для прийняття вдалих управлінських рішень.

В цілях зростання прибутковості, ефективності господарювання в умовах розвиненого ринкового середовища та інноваційних технологій підприємства потребують особливого наукового новітнього підходу щодо оцінки ефективності менеджменту інноваційної діяльності.

Як свідчить досвід, впровадження інновацій відбувається переважно на спільних підприємствах, де домінує іноземний капітал, і разом з інвестиціями проникають інновації не тільки в сферу виробництва, але й управління.

До того ж отримали поширення не тільки окремі складові, але й загалом модель управління європейського типу. У процесі еволюції формування поняття «ефективність» науковцями були виділені такі підходи [31]:

- підхід альтернативної вартості – визначає ефективність як співвідношення між тим, що підприємство дійсно виробляє (реалізує), до того, що це підприємство могло би виробляти (реалізувати) при наявних ресурсах, знаннях та здібностях;

- оптимальний підхід – під ефективністю розуміють такий стан економіки, при якому неможливо поліпшити становище хоча б одного суб'єкта, не погіршуючи при цьому становища інших;

- підхід «продуктивності факторів виробництва» – використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва певного обсягу продукції, виробництво певного обсягу продукції при мінімальних середніх загальних витратах;

- ресурсний підхід – кінцевий результат на одиницю використовуваних ресурсів;
- витратний підхід – як результативність роботи підприємства відносно або величини ресурсів, або величини їх витрат у процесі виробництва;
- результативний підхід – співвідношення результатів діяльності та ресурсів, які витрачено для досягнення цих результатів;
- цільовий підхід – здатність системи досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій її складових;
- потребнісний підхід – як відношення цілей до потреб, ідеалів або норм;
- статико-динамічний підхід базується на розгляді ефективності у часі. В цьому підході визначається статична й динамічна ефективність.

Усі підходи характеризують це поняття з різних аспектів, ієрархічність яких формується відповідно до цілей та об'єкта дослідження, тому необхідно виділити базові підходи, враховуючи особливості інновацій та інноваційного менеджменту.

Базовим підходом до оцінки ефективності інноваційного менеджменту є результативний підхід, адже кінцевим результатом діяльності є отримання надприбутку від реалізації інновацій. Ефективність доцільно визначати як досягнення максимально можливого результату від створення, впровадження та комерціалізації наукових розробок (результату-інновації).

Отже, ефективним вважається інноваційний менеджмент, якщо рівень його результативності досягає 100%, однак на практиці цього рівня не можливо досягти, тому його вважають еталонним під час визначення ефективності [35].

Інноваційна діяльність, відповідно і інноваційний менеджмент є тривалим процесом, тому невід'ємним елементом оцінки їх ефективності є статико-динамічний підхід. На етапі виробництва ефективність інноваційного менеджменту має статичний характер, а при виході на ринок – динамічний. Статичний підхід націлений на розрахунок річних, короткострокових показників відносної економічної ефективності. Серед основних

представників цього підходу можна виділити О.О. Маслак та С.В. Євтушенко [16; 35].

Поряд із результативним, застосовують цільовий підхід – визначення ефективності відповідно до встановлених підприємством цілей (отримання надприбутку від реалізації інновацій, здобуття конкурентних переваг та інші) та ступеню їх досягнення, рис. 1.5.



Рис. 1.5. Система цілей менеджменту підприємства під час створення та впровадження інновації

Джерело: складено автором на основі [16; 35]

Зважаючи на складність, багатоетапність та капіталомісткість інноваційної діяльності, виникає необхідність застосування витратного підходу до оцінювання ефективності інноваційного менеджменту, суть якого зводиться до визначення ефективності на основі здійснених витрат щодо досягнення поставлених результатів.

Науковець О.О. Маслак пропонує використовувати показник порівняльної ефективності, який розраховується як різниця між доходами та витратами, проте він виділяє лише комерційну та бюджетну ефективність. Недоліком цього показника є те, що він не включає розрахунки за позиціями комерційної ефективності [35].

У дослідженні С.В. Євтушенко наводиться низка показників ефективності інноваційного менеджменту, оцінка якого здійснюється шляхом співставлення цих показників за варіантами. Такий підхід є обмеженим,

оскільки вимагає тотожності порівнюваних об'єктів за характеристиками, які входять до складу показників, що є неможливим у випадку принципової новизни продукту [16].

Суть динамічного підходу зводиться до поняття «грошовий потік», яке дозволяє врахувати вплив фактору. Цей підхід є загальновідомим і застосовується практично до будь-яких інноваційних заходів. Прихильниками динамічного підходу є вітчизняні та закордонні науковці.

Зокрема, відомий вітчизняний науковець В.Г. Федоренко пропонує використовувати показники чистої дисконтованої вартості, внутрішньої норми прибутку, термін окупності, індекс прибутковості у традиційному вигляді без урахування галузевої специфіки або умов створення та реалізації інновації [64].

У роботах О.О. Смірнова запропоновано метод, побудований на основі поєднання статичного і динамічного підходів – це метод корегування чистого приведенного доходу. Він базується на визначенні пріоритетності одного з альтернативних проектів шляхом визначення абсолютної ефективності та ефективності з урахуванням чинника (часу). Недолік – термін окупності визначається лише з позиції повернення кредиту [60].

Сучасні підприємства здійснюють оцінку ефективності інноваційного менеджменту на основі комплексного підходу, який включає результативний, цільовий, витратний та статико-динамічний підходи. табл. 1.3.

Комплексний підхід до оцінки ефективності інноваційного менеджменту дає змогу вирішити такі завдання: оцінка кінцевого результату здійснення інноваційної діяльності (результативний підхід); оцінка ступеню досягнення поставлених цілей підприємства (цільовий підхід); оцінка ефективності здійснення витрат на досягнення кінцевого результату від інноваційної діяльності з урахуванням її складності, тривалості та динамічності (витратний та статико-динамічний підходи) [36].

Перевагою даного підходу є те, що він відображає ступінь ієрархічності кожного підходу, які одночасно можуть виступати необхідними умовами визначення ефективності інноваційного менеджменту діяльності, рис. 1.6.

Таблиця 1.3

Комплексний підхід до визначення ефективності інноваційного
менеджменту

Особливості інноваційної діяльності	Складова комплексного підходу	Змістове відображення складових комплексного підходу
Варіативний розподіл отримання результату	Результативний підхід, Цільовий підхід	Співвідношення наявного рівня прибутку від інноваційної діяльності до запланованого (max) рівня прибутку
Цільова спрямованість (отримання максимального прибутку)	Результативний підхід, Цільовий підхід	Співвідношення наявного рівня прибутку від інноваційної діяльності до запланованого (max) рівня прибутку
Висока капіталомісткість	Витратний підхід	Співвідношення прибутку від інноваційної діяльності та витрат на здійснення інноваційної діяльності
Значна тривалість інноваційного процесу	Витратний підхід	Співвідношення прибутку від інноваційної діяльності та витрат на здійснення інноваційної діяльності
Дуалістичний характер отримання результатів в часі (розвиток інновації на ринку)	Статико-динамічний підхід	Співвідношення результатів та витрат інноваційної діяльності з урахуванням фактору часу

Джерело: складено автором на основі [60]

На основі підходів, які генеровані в комплексному підході, формується система показників оцінки ефективності інноваційного менеджменту. Цією проблематикою займалися вітчизняні науковці О.І. Маслак та В.Й. Жежуха. У спільній праці «Оцінювання інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств та визначення їх економічної ефективності» визначено певну систему показників оцінки ефективності інноваційного менеджменту підприємства, до яких віднесено [36]:

– показники виробничої ефективності науково-технічних заходів: темп приросту ефективності виробництва конкретних видів продукції (робіт) від

використання науково-технічних заходів; відносна економія собівартості продукції в результаті запровадження науково-технічних заходів;

– показники фінансової ефективності науково-технічних заходів: приріст прибутку в результаті реалізації науково-технічних заходів; приріст доданої вартості, включаючи амортизацію, в результаті реалізації науково-технічних заходів, у тому числі за рахунок інтенсивних і екстенсивних факторів; приріст доходу за рахунок реалізації науково-технічних заходів;

– показники інвестиційної ефективності науково-технічних заходів: ці показники характеризують кількість впроваджених науково-технічних засобів, зростання питомої ваги прогресивних технологічних процесів та нових інформаційних технологій, підвищення коефіцієнта автоматизації та організаційного рівня виробництва і праці, кількість патентів або авторських свідоцтв, індекс цитування, підвищення конкурентоспроможності підприємства, товарів (послуг) на ринку.

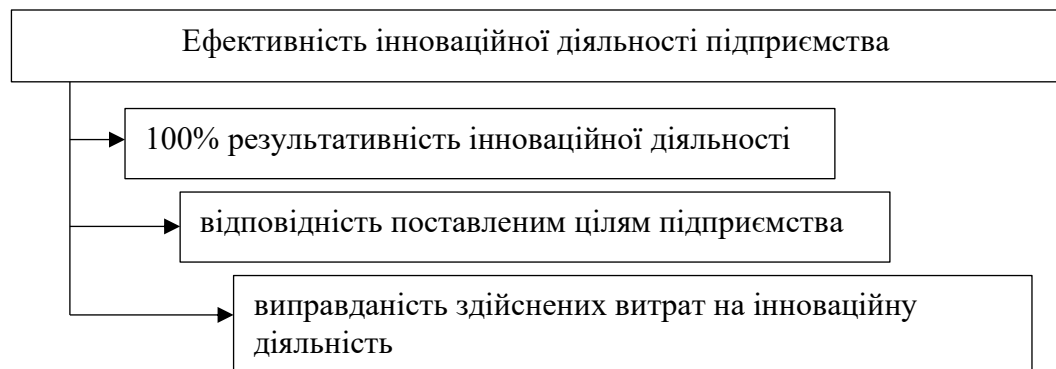


Рис. 1.6. Умови необхідності та достатності визначення ефективності інноваційного менеджменту підприємства

Джерело: складено автором на основі [36]

На основі роботи О.І. Маслак та В.Й. Жежуха сформувалася сучасна система показників оцінки економічної ефективності інноваційного менеджменту [36]:

1. Норма прибутку – це коефіцієнт, який розраховується як відношення середньорічного прибутку від інновації до одноразового первісного капіталу, який витрачено для реалізації цієї інновації;

2. Період окупності – це показник, який відображає термін повертання коштів через отриманий від інновацій прибуток. Чим він менший, тим ефективнішим вважається проект;

3. Чистий приведений дохід – розраховується як теперішня вартість грошових потоків за весь період, зменшена на теперішню вартість інвестиційних витрат за цей самий період. За наявності кількох варіантів здійснення інноваційного проекту вибирають варіант з максимальним показником чистого приведенного доходу;

4. Індекс рентабельності PI (Profitability Index) розраховується як відношення теперішньої вартості прибутку за період інноваційного проекту до обсягів інвестицій у даний проект. Якщо показник індексу рентабельності більший одиниці, то чиста теперішня вартість інноваційного проекту позитивна. Крім того, показник індексу рентабельності буде більший, коли інвестиції будуть меншими;

5. Внутрішня норма дохідності IRR (Internal Rate of Return) – це норма дисконтування, за якої чиста теперішня вартість інновації дорівнює нулю, тобто дисконтовані грошові потоки інвестиційних витрат та прибутків стають однаковими.

У методології оцінки ефективності інноваційного менеджменту часто використовують методи оцінки, які побудовані на засадах маркетингу, а саме [7]:

- модель Розенберга, яка полягає в оцінці нового товару споживачами з погляду його придатності для задоволення потреб;

- модель з ідеальною точкою С, що ґрунтується на штучному введенні нового компоненту, який є ідеальним з погляду споживача і найбільше відображає характеристику нового продукту;

- модель «товарної системи», яка дозволяє оцінити сукупність потреб, що знаходяться в основі товарів-конкурентів;

- методи бізнес-аналізу та казуальних досліджень, а саме – оцінки попиту та пропозиції, конкурентоспроможності тощо.

Сьогодні важливим елементом оцінки ефективності інноваційного менеджменту є оцінювання соціальних результатів підприємства чи людини. Соціальний результат інноваційного продукту, оцінюваний економічною мірою, виступає одночасно і як соціальне, і як економічне явище, тому що задовольняє як економічні, так і соціальні потреби суспільства. На практиці економічна оцінка соціальних результатів пов'язана з оцінкою параметрів навколишнього середовища. Розрізняють два способи оцінювання соціальних результатів: визначення збитків від забруднення навколишнього середовища та порівняння витрат, пов'язаних з реалізацією варіанта інноваційного проекту, що забруднює навколишнє середовище, і такого, що не забруднює його.

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного менеджменту підприємства можна систематизувати за двома основними напрямками: традиційні та альтернативні, в межах яких диференційовано змістові групи. Кожен із представлених методів має свої позитивні, так і негативні сторони. Усі вони оцінюють інноваційний менеджмент із таких позицій як: ефективність інвестицій, рівень прибутковості, ступень задоволення потреб споживачів тощо. Застосування окремого методу в повному обсязі є неможливим, через відсутність комплексності показників та невідповідність висунутим вимогам.

Тому, на сучасному етапі розвитку економіки, підприємства для оцінки інноваційного менеджменту використовують систему показників, взятих із різних методик, яка включає [18]:

1. Показники економічної ефективності: рентабельність інноваційної діяльності; приріст обсягів реалізації інноваційної продукції; чистий приведений дохід; індекс доходності; дисконтований період окупності; приріст продуктивності праці тощо;

2. Показники науково-технічної ефективності: частка працівників, зайнятих в науковій сфері підприємства; кількість об'єктів права інтелектуальної власності, на які є відповідні документи; обсяг робіт з

розвитку, модернізації та реконструкції науково-технологічної та дослідно-промислової бази, що виконувалися за проектом тощо;

3. Показники соціальної ефективності: частка нових робочих місць; зростання рівня доходності працівників тощо;

4. Критерії новизни: наявність у складі продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами; частка працівників, зайнятих в інноваційній діяльності, до загальної кількості працюючих; річний приріст витрат на інноваційну діяльність та інші.

Розрахунок показників найбільш повно розкриє інформацію про стан ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві, а саме: стан інноваційного потенціалу на певний період часу щодо інноваційних можливостей, фінансову стійкість підприємства до інноваційного розвитку та дасть змогу визначити інноваційну стратегію.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного менеджменту на підприємстві

Дослідження нормативно-правового та інформаційного забезпечення відносин у сфері інноваційного менеджменту на підприємстві зумовлена необхідністю адаптації сучасних підприємств до швидкозмінних економічних, технологічних і соціальних умов. Інноваційний менеджмент є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств, оскільки він сприяє впровадженню нових продуктів, технологій і процесів. Однак ефективність цього процесу значною мірою залежить від якості нормативно-правового та інформаційного забезпечення, яке регулює відносини між суб'єктами інноваційної діяльності, забезпечує захист прав інтелектуальної власності та створює сприятливі умови для інновацій.

В Україні, де економіка перебуває в процесі трансформації та інтеграції до європейського економічного простору, чинна нормативно-правова база потребує вдосконалення для забезпечення прозорості, доступу до інформації

та стимулювання інноваційних процесів. Недостатня системність правового регулювання, обмежений доступ до фінансування та цифрових технологій, а також проблеми інформаційного забезпечення гальмують розвиток інноваційного менеджменту. Дослідження цих аспектів є важливим для розробки рекомендацій щодо вдосконалення правового та інформаційного середовища, що сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності на підприємствах.

Нормативно-правове забезпечення інноваційного менеджменту в Україні базується на низці чинних законодавчих актів, які регулюють інноваційну діяльність, захист інтелектуальної власності, інформаційні відносини та економічні аспекти, табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Нормативно-правове забезпечення інноваційного менеджменту

Назва акта	Опис	Ключові аспекти
1	2	3
Конституція України [27]	Закріплює основи права на інформацію, інтелектуальну власність та економічну діяльність, створюючи фундамент для інноваційного менеджменту.	Право на інформацію, захист інтелектуальної власності
Закон України «Про інноваційну діяльність» [49]	Визначає правові, економічні та організаційні засади інноваційної діяльності, включаючи підтримку пріоритетних напрямів, фінансування та захист прав суб'єктів.	Регулювання інноваційних процесів, державна підтримка
Господарський кодекс України (стаття 325) [11]	Визначає інноваційну діяльність як реалізацію інвестицій для виконання довгострокових науково-технічних програм із впровадженням нових досягнень.	Інновації в господарській діяльності
Закон України «Про інвестиційну діяльність» (стаття 3, 6) [48]	Визначає інноваційну діяльність як форму інвестиційної, спрямованої на впровадження науково-технічного прогресу у виробництво та соціальну сферу.	Інновації як інвестиційна діяльність
Закон України «Про інформацію» [50]	Регулює інформаційні відносини, доступ до інформації та її використання, що є основою для інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту.	Право на інформацію, прозорість

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» [51]	Встановлює механізми захисту прав на промислові зразки, що є ключовим для інноваційних продуктів.	Захист патентів, авторських прав
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку утворення, завдання та функції формувань цивільного захисту» [47]	Визначає середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності, включаючи інформаційно-аналітичне забезпечення та інноваційний моніторинг.	Пріоритетні напрями інновацій
Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності» від 31.12.2024 № 1351-р	Схвалює Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності, спрямовану на розвиток інфраструктури та цифрових технологій для інновацій.	Цифрова трансформація, інноваційна інфраструктура

Деталізуємо деякі нормативно-правові акти в площині регулювання питань інноваційного менеджменту на підприємстві.

Конституція України є основним законом, який закріплює фундаментальні права громадян і юридичних осіб, включаючи право на інформацію (стаття 34) та захист інтелектуальної власності (стаття 54). Ці положення створюють правову основу для інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту, гарантуючи доступ до інформації та захист результатів інноваційної діяльності. Конституція України забезпечує право підприємств на отримання інформації, необхідної для аналізу ринкових умов, а також захист прав на інноваційні розробки, що є основою для створення нових продуктів і технологій. Ключові аспекти: Свобода інформації, захист інтелектуальної власності, правова основа економічної діяльності [27].

Закон України «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 № 40-IV). Цей закон визначає правові, економічні та організаційні засади інноваційної діяльності в Україні, включаючи створення умов для впровадження інновацій, фінансування та захист прав суб'єктів. Стаття 16 передбачає створення інформаційних систем для підтримки інноваційних процесів. Закон регулює доступ до інформації про інноваційні проєкти, державні програми підтримки та механізми їх реалізації, що дозволяє підприємствам планувати та

впроваджувати інновації. Ключові аспекти: Державна підтримка інновацій, інформаційна інфраструктура, захист прав суб'єктів інноваційної діяльності [49].

Господарський кодекс України (стаття 325) визначає інноваційну діяльність як реалізацію інвестицій для виконання довгострокових науково-технічних програм із впровадженням нових досягнень. Кодекс встановлює загальні принципи господарської діяльності, включаючи використання інформаційних ресурсів. Забезпечує правову основу для використання інформації в господарських процесах, пов'язаних з інноваціями, зокрема для координації інвестиційних і науково-технічних проєктів. Ключові аспекти: Інноваційна діяльність як частина господарських відносин, інформаційна підтримка інвестиційних проєктів [11].

Закон України «Про інвестиційну діяльність» (від 18.09.1991 № 1560-XII). Статті 3 і 6 цього закону визначають інноваційну діяльність як форму інвестиційної діяльності, спрямованої на впровадження науково-технічного прогресу у виробництво та соціальну сферу. Закон регулює доступ до інформації про інвестиційні можливості та державну підтримку. Дозволяє підприємствам отримувати інформацію про інвестиційні ресурси та програми, що сприяють фінансуванню інноваційних проєктів. Ключові аспекти: Інновації як інвестиційна діяльність, інформація про фінансування [48].

Закон України «Про інформацію» (від 02.10.1992 № 2657-XII) регулює інформаційні відносини, включаючи право на доступ до інформації, її обробку, поширення та захист. Стаття 10 гарантує право на доступ до відкритої інформації, а стаття 21 визначає принципи інформаційної безпеки. Закон забезпечує підприємствам доступ до відкритих даних, необхідних для аналізу ринкових умов, конкурентного середовища та технологічних трендів, а також встановлює вимоги до захисту конфіденційної інформації. Ключові аспекти: Право на інформацію, інформаційна безпека, прозорість [50].

Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» (від 15.12.1993 № 3792-XII). Закон встановлює механізми захисту прав на об'єкти

інтелектуальної власності, такі як патенти, авторські права, торговельні марки, що є ключовим для інноваційних розробок. Стаття 6 визначає порядок реєстрації прав, а стаття 28 – захист від порушень. Закон забезпечує захист інтелектуальної власності є основою для комерціалізації інновацій, а інформація про патенти та ліцензії допомагає підприємствам уникати правових ризиків. Ключові аспекти: Захист патентів, авторських прав, інформація про об'єкти інтелектуальної власності [51].

Постанова КМУ від 05.07.2024 № 787 «Про затвердження Порядку утворення, завдання та функції формувань цивільного захисту». Ця постанова регулює організацію формувань цивільного захисту, включаючи інформаційно-аналітичне забезпечення для координації діяльності в умовах надзвичайних ситуацій. Вона передбачає створення систем моніторингу та обміну інформацією для підтримки інноваційних ініціатив у сфері безпеки. Сприяє інформаційному забезпеченню інноваційних проєктів, пов'язаних із безпекою та обороною, що є пріоритетним напрямом інноваційної діяльності. Ключові аспекти: Інформаційно-аналітичне забезпечення, пріоритетні напрями інновацій [47].

8. Розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1351-р «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України». Розпорядження схвалює Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року та затверджує операційний план заходів на 2025–2027 роки. Воно передбачає створення цифрової інфраструктури, інформаційно-аналітичних систем і підтримку стартапів та інноваційних парків. Забезпечує підприємствам доступ до цифрових платформ, які полегшують збирання та аналіз даних для інноваційних проєктів, а також сприяють цифровій трансформації. Ключові аспекти: Цифрова трансформація, інноваційна інфраструктура, інформаційно-аналітичні системи [52].

Чинна нормативно-правова база в Україні налічує близько 200 документів, що регулюють науково-технічну та інноваційну діяльність, однак її результативність залишається недостатньою через несистемність і

фрагментарність. Основні акти, такі як Закон України «Про інноваційну діяльність» та Господарський кодекс, створюють правову основу для інноваційного менеджменту, визначаючи механізми підтримки, фінансування та захисту прав суб'єктів. Водночас цифрова трансформація, передбачена Стратегією цифрового розвитку, та акцент на інноваційну інфраструктуру (наукові парки, інкубатори) свідчать про спроби адаптації законодавства до сучасних викликів. Проте брак єдиного інформаційного кодексу, обмежений доступ до фінансування та цифрових технологій, а також недостатня координація між органами влади створюють перешкоди для ефективного інноваційного менеджменту.

Інформаційне забезпечення в сфері інноваційного менеджменту підприємства є критично важливим елементом для ефективної реалізації інноваційних процесів. Воно охоплює сукупність інформаційних ресурсів, технологій, систем і процедур, які забезпечують збирання, обробку, аналіз і передачу даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. У контексті інноваційного менеджменту інформаційне забезпечення сприяє виявленню нових можливостей, оцінці ризиків, плануванню інноваційних проєктів і моніторингу їх виконання. В умовах швидкої цифровізації та глобальної конкуренції доступ до актуальної, достовірної та структурованої інформації стає ключовим фактором успіху підприємства.

Основою інформаційного забезпечення є створення інформаційних систем, які інтегрують дані з різних джерел: внутрішніх (звіти, аналітика, результати досліджень і розробок) та зовнішніх (ринкові тренди, конкурентний аналіз, нормативно-правові зміни). Наприклад, системи управління базами даних (СУБД), ERP-системи (Enterprise Resource Planning) або CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють централізовано обробляти інформацію, що стосується інноваційних проєктів, клієнтських потреб і технологічних нововведень. У 2025 році в Україні активно розвиваються цифрові платформи для інноваційної діяльності, зокрема через реалізацію Стратегії цифрового розвитку інноваційної

діяльності, схваленої Розпорядженням КМУ від 31.12.2024 № 1351-р, що передбачає створення інформаційно-аналітичних систем для підтримки інновацій [6; 17; 53].

Важливим аспектом є доступ до відкритих даних і цифрових ресурсів, які забезпечують підприємства інформацією про ринкові тенденції, нові технології та наукові розробки. В Україні, відповідно до Закону України "Про інформацію", підприємства мають право на доступ до публічної інформації, що може використовуватися для аналізу ринкових можливостей або оцінки конкурентного середовища. Проте недостатня інтеграція інформаційних систем, обмежений доступ до сучасних цифрових інструментів для малих і середніх підприємств, а також низький рівень цифрової грамотності персоналу створюють перешкоди для ефективного інформаційного забезпечення [50].

Крім того, інформаційне забезпечення включає захист даних і кібербезпеку, що є особливо актуальним у сфері інноваційного менеджменту, де часто використовуються конфіденційні розробки та об'єкти інтелектуальної власності. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» встановлює вимоги до захисту даних, що є важливим для збереження конкурентних переваг підприємства. Впровадження сучасних технологій, таких як хмарні сховища, штучний інтелект для аналізу даних і блокчейн для захисту інформації, дозволяє оптимізувати інформаційні процеси та підвищити їх безпеку [41].

Нарешті, ефективне інформаційне забезпечення вимагає створення культури обміну інформацією всередині підприємства. Це включає навчання персоналу, впровадження систем внутрішньої комунікації та заохочення співпраці між відділами. Інноваційний менеджмент залежить від швидкості та якості інформаційних потоків, тому підприємствам необхідно інвестувати в цифрову інфраструктуру, аналітичні інструменти та кваліфікацію працівників. В Україні ці аспекти підтримуються державними ініціативами, такими як Постанова КМУ від 05.07.2024 № 787, яка передбачає інформаційно-аналітичне забезпечення для пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

Таким чином, інформаційне забезпечення є фундаментом для успішного управління інноваціями, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Підсумовуючи проведене дослідження нормативно-правового та інформаційного забезпечення відносин у сфері інноваційного менеджменту на підприємстві варто підкреслити ключову роль даного забезпечення у ефективності інноваційних процесів. Нормативно-правова база, що включає Конституцію України, Закони «Про інноваційну діяльність», «Про інформацію», «Про охорону прав на промислові зразки», Господарський кодекс, а також Постанову КМУ від 05.07.2024 № 787 і Розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1351-р, створює правові рамки для регулювання інноваційної діяльності, захисту даних і підтримки цифрової трансформації. Інформаційне забезпечення, засноване на використанні ERP, CRM, СУБД, відкритих даних і сучасних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, сприяє швидкому доступу до актуальної інформації, аналізу ринкових можливостей і захисту інноваційних розробок. Проте фрагментарність законодавства, обмежений доступ до цифрових інструментів для малих і середніх підприємств та недостатня цифрова грамотність персоналу вказують на необхідність подальшого вдосконалення правового та інформаційного середовища для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку інноваційного менеджменту.

Висновки до розділу 1

З огляду на проведене дослідження теоретичних засад інноваційного менеджменту підприємства, ми дійшли наступного висновку. Інновації є багатогранним явищем, що охоплює нові продукти, технології, процеси та підходи до організації, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Інноваційний менеджмент виступає як самостійна дисципліна, що формує сприятливі умови для створення та впровадження нововведень,

забезпечуючи системне управління інноваційними процесами на основі економічних, соціальних і технологічних закономірностей.

Ефективність інноваційного менеджменту визначається ефективністю системи його організаційної побудови. В той же час, система інноваційного менеджменту підприємства є комплексною підсистемою загального менеджменту, що включає функції прогнозування, планування, організації, стимулювання та контролю, вона забезпечує безперервне впровадження інновацій через гармонійну взаємодію підрозділів, маркетингову орієнтацію та адаптивну організаційну структуру, що сприяє подоланню ризиків і досягненню конкурентних переваг.

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту базується на комплексному підході, що поєднує результативний, цільовий, витратний та статико-динамічний методи. Використання показників, таких як норма прибутку, чистий приведений дохід, індекс рентабельності та період окупності, дозволяє оцінити економічну, науково-технічну та соціальну результативність інноваційних процесів, враховуючи їх тривалість і капіталомісткість.

Нормативно-правове забезпечення інноваційного менеджменту формує правову основу для регулювання інноваційної діяльності, захисту інтелектуальної власності та інформаційних відносин, тоді як інформаційне забезпечення, включаючи цифрові платформи та системи управління даними, є критично важливим для аналізу ринкових можливостей і прийняття управлінських рішень. Удосконалення цих аспектів сприятиме підвищенню ефективності інноваційних процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «КОРОСТЕНСЬКИЙ КАР'ЄР» ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Коростенський кар'єр» є підприємством, що спеціалізується на видобутку та переробці сировини для будівельної та керамічної промисловості. Видобуток сировини є ключовою галуззю, оскільки вона забезпечує необхідними матеріалами низку інших промислових секторів, що використовують цю сировину для виробництва.

Організаційно-правова форма підприємства – акціонерне товариство, зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 00292422. Юридична адреса: Україна, Житомирська обл., м. Коростень, вул. В. Сосновського, буд. 67. Основний вид діяльності за КВЕД: 08.11 – Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю.

Кар'єр розташований у Житомирській області, на Коростенському (Стремигородському) родовищі граніту, на правому березі річки Уж, за 1 км на південний схід від міста Коростень та за 1,5 км на захід від залізничної станції Шатрище Південно-Західної залізниці. Виробнича площадка кар'єру має зручне транспортне сполучення: із залізничною станцією Шатрище її пов'язує залізнична гілка, а з містом Коростень – автомобільна дорога з асфальтовим покриттям.

Місією підприємства є забезпечення будівельної та керамічної промисловості високоякісною сировиною, сприяючи розвитку інфраструктури та промислового виробництва в Україні. Підприємство прагне до сталого видобутку та переробки граніту, забезпечуючи екологічну відповідальність, інноваційні технології та високі стандарти якості для задоволення потреб клієнтів і партнерів.

Предметом діяльності АТ «Коростенський кар'єр» виступає:

- видобуток граніту: розробка Коростенського (Стремигородського) родовища для отримання декоративного та будівельного каменю;
- переробка сировини: виробництво щебеню дрібних фракцій (5-10, 5-20, 10-20 мм) та більших фракцій (20-40, 40-70 мм) на каменедробильному заводі;
- виробництво посипального матеріалу: виготовлення фракцій 0,63-2,2 мм для руберойду, що пакується в біг-беги;
- реалізація продукції: постачання гранітної продукції під маркою GP7, «Василівський граніт» для дорожнього будівництва, виробництва бетону, асфальту, керамічної плитки тощо;
- логістика: організація транспортування сировини залізничними та автомобільними шляхами;
- екологічна відповідальність: впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва та мінімізації впливу на довкілля.

АТ «Коростенський кар'єр» здійснює видобуток граніту та розкривні роботи з річною продуктивністю, визначеною технічним завданням: 445 тис. м³ корисних копалин у щільному тілі та 122,2 тис. м³ розкривних порід. У розпушеному стані ці обсяги становлять 694,2 тис. м³ і 152,7 тис. м³ відповідно. Основні показники продуктивності кар'єру наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Продуктивність і режим роботи АТ «Коростенський кар'єр»

Показник	Од. виміру	Видобуток корисної копалини	Розкривні роботи
Річна продуктивність:			
- у щільному тілі	тис. м ³	445,0	122,2
- у розпушеному стані	тис. м ³	694,2	152,7
Кількість робочих днів	дн.	365	365
Добова продуктивність:			
- у щільному тілі	м ³	1219,2	334,8
- у розпушеному стані	м ³	1901,9	418,5
Кількість змін у добу	од.	2	2
Змінна продуктивність:			
- у щільному тілі	м ³	609,6	167,4
- у розпушеному стані	м ³	951,0	209,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура АТ «Коростенський кар'єр» побудована з урахуванням виробничих потреб і передбачає чіткий розподіл функцій між підрозділами. Для ефективного управління створено інженерно-технічний центр (кар'єроуправління), до складу якого входять такі відділи: планування, виробничо-технічний, маркшейдерський, геологічний, організації праці та заробітної плати, диспетчерська служба, бухгалтерія, табельний облік і служба постачання. Ці підрозділи відповідають за планування, технічне керівництво, оперативне управління та облік діяльності кар'єру.

Персонал поділяється на адміністративно-управлінський (керівництво кар'єроуправління) та виробничий. Адміністративно-управлінський персонал забезпечує організацію, підготовку та матеріально-технічне забезпечення виробничого процесу. Виробничий персонал, зокрема гірничі майстри, здійснює контроль за виконанням гірничих робіт, дотриманням технологічних параметрів (відпрацювання уступів, буріння свердловин), правил експлуатації обладнання, техніки безпеки та трудової дисципліни. Гірничі майстри також відповідають за облік роботи техніки та організацію допоміжних робіт.

Начальники змін, ділянок і служб є ключовими оперативними керівниками. Вони керуються змінними нарядами, у яких вказані завдання для кожного агрегату (екскаваторів, бульдозерів, бурових верстатів тощо). Начальники змін контролюють виконання робіт, стан вибоїв, завантаження транспорту та забезпечують безперебійну роботу обладнання. У разі поломки техніки вони приймають рішення про використання резервних агрегатів і повідомляють диспетчера про аварії чи простої.

Начальники змін екскаваторних ділянок стежать за станом вибоїв, наявністю автосамоскидів і якістю видобутої сировини. У разі погіршення якості граніту в окремих вибоях вони разом із геологами приймають рішення про переміщення екскаваторів. Начальники бурових ділянок керують роботами відповідно до плану буріння, оперативно реагуючи на збої в роботі верстатів.

Диспетчерська служба кар'єру координує взаємодію всіх ділянок і служб, забезпечує оперативний контроль за виробничими процесами, аналізує роботу підрозділів і усуває відхилення від нормального ходу виробництва. Щоденні завдання розробляються інженерно-технічним центром і доводяться до начальників ділянок під час оперативних нарад через селекторний зв'язок.

Таким чином, організаційна та виробнича структура АТ «Коростенський кар'єр» забезпечує ефективне управління видобутком граніту та розкривними роботами. Завдяки чіткій координації, сучасному обладнанню та кваліфікованому персоналу підприємство виробляє високоякісну продукцію, яка відповідає ринковим стандартам і має високу конкурентоспроможність.

АТ «Коростенський кар'єр» постачає свою продукцію, зокрема гранітний щебінь і посипальні матеріали, широкому колу споживачів, які представляють різні галузі промисловості та будівництва. Основними клієнтами підприємства є компанії, що використовують гранітну сировину для створення інфраструктурних об'єктів, виробництва будівельних матеріалів, керамічних виробів, покрівельних матеріалів, а також для декоративних цілей. Завдяки високій якості продукції, зокрема граніту торговельної марки GP7, «Василівський граніт», який вирізняється міцністю на стиск 180-210 МПа, морозостійкістю та естетичним червоним забарвленням, підприємство займає стабільну позицію на ринку України та за її межами.

Однією з ключових груп споживачів є підприємства дорожнього будівництва, які займаються зведенням, ремонтом і реконструкцією автомобільних доріг та залізничних колій. Для цих компаній АТ «Коростенський кар'єр» постачає гранітний щебінь дрібних фракцій (5-10, 5-20, 10-20 мм), а також більших фракцій (20-40, 40-70 мм) за спеціальним замовленням. Цей щебінь використовується як основа для дорожнього покриття та як компонент асфальтобетонних сумішей, що забезпечують міцність і довговічність інфраструктурних об'єктів. Споживачі цієї категорії цінують продукцію кар'єру за її відповідність високим стандартам якості,

високу міцність і низький вміст домішок, що гарантує надійність дорожнього покриття.

Іншою важливою групою клієнтів є виробники бетону та асфальтобетону, які використовують гранітний щебінь для створення міцних бетонних сумішей і залізобетонних конструкцій, що застосовуються в будівництві житлових, комерційних і промислових об'єктів. Для цих підприємств кар'єр постачає щебінь дрібних фракцій, який вирізняється однорідністю та мінімальним вмістом пилу й глини, що є критично важливим для забезпечення якості кінцевих виробів. Такі компанії покладаються на стабільність поставок і високу якість сировини, що дозволяє їм виготовляти продукцію, яка відповідає будівельним стандартам.

Керамічна промисловість також є значним споживачем продукції АТ «Коростенський кар'єр». Виробники керамічної плитки, санфаянсових виробів, таких як унітази та раковини, використовують гранітні наповнювачі як алюмосилікатний компонент, що покращує міцність і якість їхньої продукції. Граніт кар'єру, завдяки високому вмісту оксидів алюмінію та стабільному хімічному складу, ідеально підходить для цих цілей. Споживачі цієї галузі цінують продукцію за її відповідність технічним умовам, що забезпечує стабільність виробництва керамічних виробів.

Виробники покрівельних матеріалів, зокрема руберойду та бітумних мембран, становлять ще одну важливу групу клієнтів. Для них кар'єр виготовляє посипальний матеріал фракцій 0,63-2,2 мм, який використовується як захисний шар у покрівельних матеріалах. Цей матеріал вирізняється однорідним гранулометричним складом, високою адгезією до бітумних основ і естетичним виглядом завдяки червоному забарвленню граніту. Такі характеристики роблять продукцію кар'єру привабливою для виробників, які прагнуть створювати довговічні та візуально привабливі покрівельні матеріали.

Експортні партнери, переважно з країн Східної Європи, таких як Польща і країни Балтії, також є важливими споживачами. Ці компанії закупають

гранітний щебінь і посипальні матеріали для будівельних і промислових потреб, зокрема для дорожнього будівництва та виробництва бетону. Для них ключовими факторами є відповідність продукції міжнародним стандартам якості, конкурентна ціна та надійна логістика, яку забезпечує зручне розташування кар'єру поблизу залізничної станції Шатрище та асфальтованої дороги до міста Коростень.

Окрім промислових споживачів, продукція кар'єру користується попитом серед компаній і приватних замовників, які використовують граніт для декоративних цілей. Ландшафтні дизайнери, муніципальні організації та будівельні фірми застосовують граніт для оформлення парків, садів, площ і фасадів будівель. Естетичне червоне забарвлення граніту, його стійкість до атмосферних впливів і можливість обробки роблять його ідеальним для створення декоративних елементів, що додають привабливості міським і приватним просторам.

Географічно основний ринок збуту охоплює Україну, зокрема Житомирську, Київську та Вінницьку області, де продукція кар'єру активно використовується в будівельних і промислових проєктах. Водночас експортна діяльність підприємства забезпечує постачання до країн Східної Європи, що сприяє розширенню ринкової присутності. Споживачі цінують АТ «Коростенський кар'єр» за стабільність поставок, відповідність продукції стандартам якості та зручну логістику, що забезпечується розвиненою транспортною інфраструктурою. Завдяки цьому підприємство залишається надійним постачальником для широкого кола клієнтів як в Україні, так і за кордоном.

Для забезпечення діяльності з видобутку та переробки граніту АТ «Коростенський кар'єр» співпрацює з низкою постачальників, які надають необхідне обладнання, матеріали та послуги. Основними групами постачальників є компанії, що забезпечують підприємство вискоєфективною технікою, вибуховими речовинами, паливно-мастильними матеріалами, а також запасними частинами та іншими ресурсами, необхідними для

безперебійної роботи кар'єру та каменедробильного заводу №2. Така співпраця дозволяє підприємству підтримувати стабільне виробництво гранітного щебеню та посипальних матеріалів.

Однією з ключових груп постачальників є компанії, що надають спеціалізовану техніку та обладнання для видобутку та переробки граніту. АТ "Коростенський кар'єр" використовує навантажувачі, такі як CAT-988 і STALOWA WOLA, екскаватори ЕКГ-5, ЕКГ-4,6, Volvo та Hyundai, а також самоскиди MAN для транспортування сировини. Цю техніку постачають міжнародні та українські компанії, які спеціалізуються на важкому машинобудуванні та гірничодобувному обладнанні. Серед постачальників варто виділити офіційні дилери Caterpillar Inc. в Україні, такі як ТОВ «Цеппелін Україна», які забезпечують підприємство навантажувачами та їх технічним обслуговуванням. Аналогічно, Volvo Construction Equipment або їх представники в Україні постачають екскаватори, які використовуються для видобутку гранітної сировини. Ці постачальники є критично важливими, оскільки забезпечують надійність і продуктивність техніки, що безпосередньо впливає на обсяги видобутку.

Іншою важливою групою постачальників є компанії, що надають вибухові речовини для видобутку граніту. АТ «Коростенський кар'єр» використовує вискоєфективну емульсійну вибухівку «Гранеміт!» для проведення вибухових робіт на Коростенському родовищі. Такі матеріали постачають спеціалізовані підприємства, які мають ліцензії на виробництво та реалізацію вибухових речовин, наприклад ТОВ «Укрвибухпром» або інші сертифіковані постачальники, які забезпечують кар'єр необхідними обсягами вибухівки, що відповідає суворим нормам безпеки та якості. Співпраця з такими постачальниками дозволяє підприємству ефективно проводити видобуток, мінімізуючи витрати та екологічний вплив.

Паливно-мастильні матеріали становлять ще одну важливу категорію постачальників. Для роботи важкої техніки, такої як самоскиди MAN, екскаватори та навантажувачі, потрібні значні обсяги дизельного палива,

мастил і технічних рідин. АТ «Коростенський кар'єр» співпрацює з великими постачальниками палива в Україні, такими як мережа АЗС «WOG» або «ОККО», які забезпечують стабільні поставки дизельного палива високої якості. Крім того, постачальники мастильних матеріалів, наприклад, ТОВ "Liqui Moly Україна" або представники Shell в Україні, надають спеціалізовані оливи та мастила, які відповідають вимогам до експлуатації техніки в умовах кар'єру. Ці постачальники відіграють ключову роль у забезпеченні безперервної роботи обладнання.

Для підтримки технічного стану обладнання підприємство співпрацює з постачальниками запасних частин і витратних матеріалів. Оскільки кар'єр використовує техніку таких брендів, як Caterpillar, Volvo, Hyundai, MAN, постачальниками виступають як офіційні дилери цих виробників, так і спеціалізовані компанії, що надають запасні частини для гірничодобувної техніки. ТОВ «Інтертрактор» та інші дистриб'ютори постачатимуть деталі для екскаваторів і навантажувачів, а також проводять сервісне обслуговування. Такі постачальники забезпечують швидке постачання необхідних компонентів, що дозволяє мінімізувати простої у виробництві.

Окремою групою є постачальники, які забезпечують підприємство пакувальними матеріалами для посипального матеріалу (фракцій 0,63-2,2 мм), що використовується для виробництва руберойду. Цей матеріал пакується в біг-беги, які постачають спеціалізовані компанії, такі як ТОВ «Укрпак». Ці постачальники забезпечують міцні та надійні біг-беги, які відповідають вимогам для транспортування та зберігання посипального матеріалу, що експортується до країн Східної Європи та використовується на внутрішньому ринку.

Крім того, АТ «Коростенський кар'єр» співпрацює з постачальниками послуг, які надають логістичні та транспортні рішення. Для транспортування готової продукції (щебеню та посипальних матеріалів) використовуються залізничні та автомобільні перевезення. Логістичні компанії, такі як АТ «Укрзалізниця» або приватні транспортні оператори, забезпечують

перевезення сировини до споживачів в Україні та за кордоном. Зручне розташування кар'єру поблизу залізничної станції Шатрище дозволяє ефективно співпрацювати з такими постачальниками, забезпечуючи швидку доставку до клієнтів.

Географічно постачальники АТ «Коростенський кар'єр» розташовані переважно в Україні, хоча деякі компанії, що надають спеціалізовану техніку та вибухові речовини, є представниками міжнародних брендів. Співпраця з цими постачальниками базується на довгострокових контрактах, що забезпечують стабільність поставок і відповідність матеріалів і обладнання суворим технічним вимогам. Завдяки цьому підприємство може підтримувати високий рівень продуктивності, забезпечуючи якісну сировину для своїх клієнтів у будівельній, керамічній і покрівельній промисловості.

Ринок, на якому працює підприємство є досить насиченим, основних конкурентів АТ «Коростенський кар'єр» проаналізовано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Конкуренти АТ «Коростенський кар'єр»

Назва компанії та розміщення	Опис	Продукція	Переваги
ПАТ «Соколовський кар'єр» (Житомирська обл.)	Видобуток граніту, виробництво щебеню	Щебінь різних фракцій	Географічна близькість, аналогічний асортимент
ТОВ «Омелянівський кар'єр» (Житомирська обл.)	Видобуток і переробка будівельних матеріалів, зокрема граніту	Щебінь, декоративний камінь, інші будівельні матеріали	Активна присутність на національному ринку
ПАТ «ВО «Житомирнерудпром» (Житомирська обл.)	Велике підприємство в Житомирській області	Щебінь різних фракцій, супутні будматеріали	Розвинена інфраструктура, досвід, здатність працювати з великими контрактами
ПРАТ «Коростишівський кар'єр» (Житомирська обл.)	Видобуток граніту, виробництво щебеню та декоративного каменю	Щебінь, плити, декоративні вироби з граніту	Близькість до ринку, фокус на високоякісну декоративну продукцію
АТ ГВКК «Біличі» (Житомирська обл.)	Видобуток та переробка будівельних матеріалів	Щебінь, пісок, інші будматеріали	Широкий асортимент, конкуренція в різних сегментах ринку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, основними конкурентами АТ «Коростенський кар'єр» є підприємства Житомирської області, такі як ПАТ «Соколовський кар'єр», ПРАТ «Коростишівський кар'єр», ПАТ «ВО «Житомирнерудпром», ТОВ «Омелянівський кар'єр» та АТ ГВКК «Біличі». Ці компанії конкурують за ринки збуту щебеню, декоративного каменю та інших будівельних матеріалів. Для збереження конкурентоспроможності АТ «Коростенський кар'єр» має фокусуватися на модернізації виробництва, розширенні експортних ринків (з урахуванням санкційних обмежень) і підтримці якості продукції.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Коростенський кар'єр»

У сучасних економічних умовах діяльність промислового підприємства є об'єктом уваги широкого кола учасників ринкових відносин, зацікавлених у результатах його функціонування. Щоб забезпечити стійкість і стабільність діяльності підприємства, його керівництву, фінансовим менеджерам та іншим відповідальним особам необхідно об'єктивно оцінювати його фінансово-економічний стан.

Фінансово-економічний стан визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві, а також характеризує дотримання економічних інтересів як самого підприємства, так і його партнерів у фінансових та інших господарських відносинах. Тому фінансово-економічний стан підприємства не можна оцінювати лише на основі наявності та використання обігових коштів або фінансових ресурсів. Також неправомірно зводити визначення фінансово-економічного стану лише до платоспроможності та ліквідності балансу, адже фінансово-економічний стан – це комплексне поняття, яке відображає результат взаємодії всіх елементів економічних відносин, у яких бере участь підприємство в процесі своєї діяльності.

Стійке, стабільне становище підприємства є результатом умілого фінансового управління на основі детального аналізу, який дозволяє найточніше оцінити ситуацію за допомогою сучасних кількісних та якісних методів дослідження. Саме фінансовий аналіз необхідно використовувати при розробці організаційно-управлінських заходів щодо запобігання банкрутству підприємства.

Спеціальні аналітичні процедури дають змогу виявити події, що свідчать про загрозу настання кризової ситуації, а також оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансову стійкість підприємства. До таких подій зазвичай відносять зниження обсягів продажів, неодноразові втрати доходів від найважливіших угод, нестачу обігових коштів, постійне порушення боргових зобов'язань, відмову постачальників від угод у кредит, зростання сумнівної дебіторської заборгованості тощо. Крім того, необізнаність власника підприємства щодо реального стану справ створює загрозу фінансової нестабільності, недоотримання очікуваних вигод або понесення прямих збитків.

Головним завданням діагностики фінансово-економічного стану підприємства є отримання значень оптимальної (найменшої) кількості ключових параметрів, які дозволяють розглянути об'єктивну картину фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків, змін у структурі активів і пасивів. За допомогою фінансової діагностики можна виявити найбільш раціональні напрями розподілу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

До основних функцій діагностики фінансово-економічного стану варто віднести: об'єктивну оцінку фінансового стану, фінансових результатів, ефективності та ділової активності аналізованого підприємства; виявлення факторів, що вплинули на отримані результати; підготовка та обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансів; виявлення та мобілізація резервів для покращення фінансового стану й фінансових результатів, підвищення ефективності всієї господарської діяльності.

У практиці діагностики фінансово-економічного стану використовуються такі методи: горизонтальний аналіз (часовий); вертикальний аналіз (структурний); трендовий аналіз та метод фінансових коефіцієнтів (аналіз відносних показників).

Отже, діагностику фінансово-економічного стану підприємства варто розпочати з оцінки основних економічних показників його діяльності, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	105723	74212	72788	-32935	-31,2
2	Валовий прибуток, тис. грн.	23183	14180	4069	-19114	-82,4
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-20698	-12571	-30037	-9339	45,1
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	106047,5	88783,5	86352,5	-19695	-18,6
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	52701,5	51918	42805,5	-9896	-18,8
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	53346	36865,5	43547	-9799	-18,4
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	123	82	90	-33	-26,8
8	Фондовіддача	0,99	0,84	0,84	-0,15	-15,2
9	Фондомісткість	1,01	1,19	1,19	0,18	17,8
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	428,47	633,15	475,62	47,15	11,0
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	859,54	905,02	808,76	-50,78	-5,9
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об в рік	1,98	2,01	1,67	-0,31	-15,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.3 варто відмітити, що чистий дохід підприємства протягом періоду дослідження знизився на 31,2%, а валовий прибуток впав на 82,4%, вплинувши на зростання збитків на 45,1% (до -30037 тис. грн.). Ці зміни зумовлені воєнним станом в Україні, який спричинив скорочення попиту на

граніт через скорочення будівельних проєктів, міграцію населення та зниження купівельної спроможності. Логістичні труднощі, такі як блокада портів і зростання транспортних витрат (29% компаній стикаються з логістичними проблемами), обмежили експорт та внутрішні поставки. Енергетична криза, спричинена атаками на інфраструктуру, підвищила витрати на електроенергію та призвела до простоїв, що додатково погіршило фінансові результати. Зменшення середньорічної вартості активів на 18,6% та чисельності працівників на 26,8% відображає скорочення операційної діяльності через нестабільність і необхідність здійснення оптимізації витрат.

Продуктивність праці знизилася протягом 2022-2024 рр. на 5,9% до 808,76 тис. грн./ос., а фондовіддача впала на 15,2% до 0,84, що свідчить про меншу ефективність використання ресурсів підприємством. Водночас фондоозброєність зросла на 11%, що може вказувати на інвестування в сучасніше обладнання для підтримання операцій в умовах війни. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 15,7% до 1,67 об. в рік, що відображає уповільнення обігу коштів через затримки в продажах і логістиці.

Наступним роком діагностики є проведення вертикального та горизонтального аналізу балансу підприємства, який дає можливість побачити структуру майна підприємства та джерел фінансування його утворення, табл. 2.4.

Зважаючи на дані табл. 2.4. варто відмітити, що активи АТ «Коростенський кар'єр» за період 2022–2024 років зазнали суттєвих змін. Необоротні активи скоротилися на 34,8%, зокрема основні засоби зменшилися на 35,5%, що може бути пов'язано з припиненням інвестицій у нове обладнання, зносом техніки через інтенсивну експлуатацію в умовах війни або продажем активів для покриття витрат.

Оборотні активи, навпаки, зросли на 31,4%, переважно за рахунок запасів на 180,1%, що, спричинено накопиченням готової продукції через логістичні проблеми. Дебіторська заборгованість незначно знизилася на 7,9%, що може вказувати на труднощі з оплатою від контрагентів, і відобразилося на

грошових коштах, сума яких різко знизилася - на 81,9%, відображаючи обмежену ліквідність через зниження доходів і зростання витрат на енергоносії в умовах енергетичної кризи.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	52424	55,2	51412	62,3	34199	37,9	-18225	-34,8	-17,3
в т.ч. основні засоби	48783	51,4	47238	57,2	31475	34,9	-17308	-35,5	-16,5
2. Оборотні активи	42559	44,8	31172	37,7	55922	62,1	13363	31,4	17,3
в т.ч. запаси	11114	11,7	7589	9,2	31128	34,5	20014	180,1	22,8
дебіторська заборгованість	23734	25,0	19206	23,3	21864	24,3	-1870	-7,9	-0,7
грошові кошти	5732	6,0	2860	3,4	1037	1,2	-4695	-81,9	-4,8
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	41026	43,2	28455	34,5	-1582	-1,8	-52608	-103,9	-45,0
в т.ч. зареєстрований капітал	799	0,8	799	1,0	799	0,9	0	0	0,1
нерозподілений прибуток	40227	42,4	27656	33,5	-2381	-2,6	42608	105,9	-45,0
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3792	4,0	3598	4,4	2494	2,8	-1298	-34,2	-1,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	50165	52,8	50531	61,1	89209	99,0	33044	77,8	46,2
БАЛАНС:	94983	100	82584	100	90121	100	-4862	-5,1	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Пасиви підприємства також демонструють критичні зміни. Власний капітал став від'ємним у сумі -1582 тис. грн. у 2024 р., зниження відбулося на 103,9% порівняно з 2022 р., а нерозподілений прибуток трансформувалася в непокритий збиток в сумі -2381 тис. грн., що свідчить про значні фінансові

втрати, спричинені воєнним станом, зокрема скороченням попиту на граніт і зростання собівартості виробництва. Поточні зобов'язання зросли на 77,8%, що може вказувати на накопичення боргів перед постачальниками або кредиторами через нестачу обігових коштів. Довгострокові зобов'язання скоротилися на 34,2%, що може бути результатом погашення частини боргів або відмови від нових кредитів через невизначеність. Загальний баланс підприємства зменшився на 5,1%, що відображає загальне скорочення економічної активності в умовах воєнних ризиків, логістичних і фінансових обмежень.

Ще одним напрямком діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз формування фінансових показників його діяльності, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	105723	74212	72788	-32935	-31,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	82540	60032	68719	-13821	-16,7
Валовий: прибуток (збиток)	23183	14180	4069	-19114	-82,4
Інші операційні доходи	3246	775	16220	12974	В 4 р.б.
Адміністративні витрати	8317	6750	8795	478	5,7
Витрати на збут	31967	15179	15468	-16499	-51,6
Інші операційні витрати	7448	5684	25384	17936	В 2,4 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-21303	-12658	-29358	-8055	37,8
Фінансові доходи	9	7	0	-9	-100
Інші доходи	35	217	65	30	85,7
Фінансові витрати	304	544	428	124	40,8
Інші витрати	120	392	316	196	163,3
Чистий прибуток	-20698	-12571	-30037	-9339	45,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції знизився на 31,2% (з 105723 тис. грн. у 2022 р. до 72788 тис. грн. у 2024 р.), що відображає вплив воєнного

стану, зокрема скорочення попиту на граніт через припинення деяких будівельних проєктів і логістичні обмеження. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 16,7%, але валовий прибуток впав на 82,4% до 4069 тис. грн., що вказує на значне зростання витрат відносно доходів, ймовірно, через подорожчання енергоносіїв і перебої в постачанні. Інші операційні доходи зросли в 4 рази до 16 20 тис. грн., ймовірно, за рахунок реалізації запасів або державної підтримки, але це не компенсувало зростання інших операційних витрат у 2,4 рази, до 25384 тис. грн., спричинених інфляцією та воєнними ризиками. Адміністративні витрати незначно збільшилися на 5,7%, тоді як витрати на збут скоротилися на 51,6%, що може свідчити про зменшення маркетингових зусиль через обмежені ринки збуту.

Фінансовий результат від операційної діяльності погіршився на 37,8%, збиток зріс до -29358 тис. грн., а чистий збиток збільшився на 45,1% до -30037 тис. грн., що відображає сукупний вплив зниження доходів і зростання витрат в умовах війни. Фінансові витрати зросли на 40,8%, що може бути пов'язано з необхідністю залучення кредитів для покриття дефіциту ліквідності. Інші доходи зросли на 85,7%, але інші витрати збільшилися на 163,3%, ймовірно, через позапланові витрати на адаптацію до воєнних умов. Загалом фінансовий стан підприємства погіршився через зовнішні фактори, такі як скорочення ринків, енергетична криза та логістичні перешкоди, що ускладнюють ефективну роботу в умовах воєнного стану.

Як вже було сказано, одним із методів діагностики фінансово-економічного стану підприємства є коефіцієнтний аналіз, який передбачає оцінку таких показників, як: ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність та прибутковість, табл. 2.6.

З огляду на дані табл. 2.6 видно, що фінансовий стан АТ «Коростенський кар'єр» суттєво погіршився в період 2022–2024 рр. Так, коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 0,22 пункти, а коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до 0,01 пунктів, що свідчить про критичне зниження здатності підприємства

покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, особливо грошових коштів.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,85	0,62	0,63	-0,22
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,06	0,01	-0,1
3. Чистий оборотний капітал	-7606	-19359	-33287	-25681
4. Коефіцієнт автономії	0,43	0,34	-0,02	-0,45
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,76	0,53	-0,02	-0,78
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,27	-0,74	-0,59	-0,32
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,0	0,84	0,84	-0,16
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,58	2,61	-46,0	-48,58
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-15,84	-14,19	-25,27	-9,43
10. Рентабельність власного капіталу, %	-50,45	-44,18	18,99	69,44
11. Рентабельність продукції, %	-19,58	-20,94	-43,71	-24,13

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт автономії став від'ємним -0,02 пункти, зниження відбулося на 0,45 пунктів, а коефіцієнт фінансової стабільності також досяг від'ємного значення у розмірі -0,02 пункти, зниження відбулося на 0,78 пунктів, що відображає втрату власного капіталу через накопичення збитків, спричинених воєнним станом, зокрема скороченням попиту на граніт, логістичними проблемами та енергетичною кризою, яка підвищила витрати на енергоносії.

Показники ефективності також демонструють негативну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів знизився на 0,16 об. в рік, а коефіцієнт оборотності власного капіталу різко впав на 48,58 об в рік, що пов'язано з від'ємним власним капіталом та зменшенням доходів. Рентабельність господарської діяльності погіршилася на 9,43%, а рентабельність продукції знизилася на 24,13%, що відображає зростання собівартості через інфляцію та перебої в постачанні. Натомість рентабельність власного капіталу зросла на

69,44%, але це пояснюється від'ємним значенням власного капіталу, що робить показник нетиповим і не дає можливість адекватно його оцінити.

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що фінансовий стан АТ «Коростенський кар'єр» у 2022–2024 роках значно погіршився через вплив воєнного стану в Україні, що відображено в зниженні чистого доходу на 31,2%, валового прибутку на 82,4% та зростанні чистого збитку на 45,1%, скороченні необоротних активів на 34,8% і власного капіталу (до від'ємного значення -1582 тис. грн.), а також погіршенні показників ліквідності і рентабельності. Основними причинами, які призвели до суттєвого погіршення фінансового стану є: скорочення попиту на граніт через скорочення деяких будівельних проєктів, логістичні труднощі, енергетична криза, що підвищила витрати, та накопичення запасів на 180,1% через обмеження збуту, що разом спричинило критичне зниження фінансової стабільності та ефективності підприємства.

2.3. Оцінка інноваційного менеджменту підприємства

Суб'єктами інноваційного менеджменту зазвичай виступають особи, організації або установи, які беруть участь у створенні, впровадженні та управлінні інноваційними процесами. До суб'єктів інноваційного менеджменту на АТ «Коростенський кар'єр» варто віднести наступні відділи.

Керівництво підприємства (генеральний директор, кар'єроуправління): відповідають за стратегічне планування, затвердження інноваційних проєктів і розподіл ресурсів. У контексті воєнного стану, який зумовив зниження доходів на 31,2% та зростання збитків на 45,1% керівництво в першу чергу, зосереджено на оптимізації витрат і модернізації обладнання для збереження конкурентоспроможності.

Інженерно-технічний центр, який включає плановий, виробничо-технічний, маркшейдерський і геологічний відділи, що обґрунтовують, розробляють і впроваджують інноваційні технології, наприклад, модернізацію

обладнання. Цей центр координує інноваційні проєкти, але на плановий 2025 рік його діяльність буде обмежена фінансовими ресурсами через від'ємне значення власний капітал (-1582 тис. грн.), що зумовлено вимиванням нерозподіленого прибутку значними сумами збитків у 2022-2024 рр.

Виробничі ділянки (начальники змін, гірничі майстри), які безпосередньо реалізують інновації на практиці, наприклад, впровадження автоматизованих систем. Їхня роль ускладнена скороченням персоналу на 26,8% і значним зносом обладнання.

Зовнішні суб'єкти, з поміж яких виділяємо постачальників обладнання, фінансово-кредитні установи та органи місцевого самоврядування, які можуть фінансувати інноваційні програми щодо енергозбереження, енергоефективності та різні екологічні ініціативи. Однак залучення зовнішніх інвесторів обмежене воєнним станом і високими ризиками.

Диспетчерська служба, до функцій якої відносять координацію впровадження інновацій на виробничих ділянках, але її ефективність знижується через логістичні проблеми та енергетичну кризу в країні та галузі.

До об'єктів інноваційного менеджменту на підприємстві відносять те, на що спрямована інноваційна діяльність. На АТ «Коростенський кар'єр» до таких об'єктів належать:

- інноваційні продукти та процеси: модернізація виробничого обладнання та автоматизовані системи виробництва;
- виробниче обладнання: основні засоби, на які спрямовані інвестиції для оновлення їх фізичного та морального стану;
- енергоефективні технології: заходи для зниження втрат енергії, що є критичним в умовах енергетичної кризи.
- організаційно-технічні рішення: впровадження автоматизованих систем управління для підвищення продуктивності виробничих процесів;
- інфраструктура виробництва: реконструкція котельні та розвиток виробничих баз тощо.

Так як інновації, супроводжуються інвестиціями проаналізуємо динаміку та структуру капітальних інвестицій та інших інвестицій в структурі необоротних активів підприємства, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура капітальних інвестицій та інших інвестицій в структурі необоротних активів підприємства

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Незавершені капітальні інвестиції	2255	4,3	2047	4,0	2255	6,6	0	0	2,3
Основні засоби	48783	93,1	47238	91,9	31475	92,0	-17308	-35,5	-1,1
Усього за розділом І	52424	100	51412	100	34199	100	-18225	-34,8	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.7 показують, що загальна сума необоротних активів АТ «Коростенський кар'єр» скоротилася на 34,8% у 2024 р. відносно 2022 р., що відображає значне зменшення основних засобів на 35,5%. Незавершені капітальні інвестиції залишилися на рівні 2255 тис. грн., але їхня частка зросла з 4,3% до 6,6% через загальне скорочення активів. Зниження основних засобів зумовлене в першу чергу зносом обладнання в умовах інтенсивної експлуатації, обмеженням інвестицій через брак ліквідності та низкою ризиків, пов'язаних із воєнним станом, які ускладнюють оновлення техніки. Воєнний стан, зокрема зростання витрат на енергоносії, ймовірно, змусив підприємство відкласти капітальні вкладення, що гальмує інноваційний розвиток, наприклад, модернізацію виробничих потужностей. Незначне зростання частки незавершених інвестицій може свідчити про намір відновити інвестування, але брак фінансування обмежує завершення проєктів.

Так як фінансування діяльності підприємства, у тому числі і інноваційної відбувається за рахунок пасивів підприємства то варто розглянути їх структуру та динаміку, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура та динаміка зобов'язань підприємства

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Власний капітал	41026	43,2	28455	34,5	-1581	-1,8	-52608	-103,9	-45,0
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	3792	4,0	3598	4,4	2492	2,8	-1298	-34,2	-1,2
Поточні зобов'язання	50165	52,8	50531	61,1	89209	99,0	33044	77,8	46,2
Разом	94983	100	82584	100	90121	100	-4862	-5,1	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.8 демонструють критичне погіршення структури капіталу: власний капітал став від'ємним (-1581 тис. грн. у 2024 р.), що відображає накопичення збитків у сумі 30037 тис. грн., через зниження доходів і зростання витрат. Поточні зобов'язання зросли на 77,8% до 89209 тис. грн., а їхня частка в структурі пасивів збільшилася з 52,8% до 99%, що вказує на залежність від короткострокових боргів через брак обігових коштів. Довгострокові зобов'язання скоротилися на 34,2% до рівня 2492 тис. грн., що може бути результатом погашення частини боргів або відмови від нових кредитів через високі ризики. Загальний баланс зменшився на 5,1% до 90121 тис. грн., що відображає скорочення економічної активності підприємства. Воєнний стан та скорочення попиту посилили фінансову нестабільність, змушуючи підприємство покладатися на кредиторську заборгованість, що ускладнює фінансування інновацій.

Так, як фінансування господарської діяльності підприємства відбувається за рахунок залучених та запозичених коштів, розглянемо більш детально їх структуру та динаміку, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розподіл залучених джерел фінансування господарської діяльності
підприємства

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Довгострокові зобов'язання та забезпечення									
Відстрочені податкові зобов'язання	799	1,5	0	0,0	0	0	-799	-100	-1,5
Пенсійні зобов'язання	1277	2,4	1075	2,0	930	1,0	-347	-27,2	-1,4
Інші довгострокові зобов'язання	1129	2,1	1936	3,6	977	1,1	-152	-13,5	-1,0
Довгострокові забезпечення	587	1,1	587	1,1	587	0,6	0	0	-0,5
Усього за розділом I	3792	7,0	3598	6,6	2494	2,7	-1298	-34,2	-4,3
II. Поточні зобов'язання									
Поточна кредиторська заборгованість									
за довгостроковими зобов'язаннями	463	0,9	820	1,5	1239	1,4	776	167,6	0,5
за товари, роботи, послуги	40278	74,6	45236	83,6	78381	85,5	38103	94,6	10,9
за розрахунками з бюджетом	757	1,4	233	0,4	1521	1,7	764	100,9	0,3
розрахунками зі страхування	260	0,5	104	0,2	438	0,5	178	68,5	0,0
розрахунками з оплати праці	890	1,6	412	0,8	3184	3,5	2294	в 2,6 р.б.	1,9
за одержаними авансами	2209	4,1	1209	2,2	2090	2,3	-119	-5,4	-1,8
Поточні забезпечення	5289	9,8	2498	4,6	1943	2,1	-3346	-63,3	-7,7
Інші поточні зобов'язання	19	0,04	19	0,04	413	0,5	394	в 21 р.б.	0,46
Усього за розділом II	50165	93,0	50531	93,4	89209	97,3	39044	77,8	4,3
Разом	53957	100	54129	100	91703	100	37746	69,9	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.9 спостерігається зростання загальних зобов'язань на 69,9%, що зумовлено значним збільшенням поточних зобов'язань на 77,8%, до

89209 тис. грн. у 2024 р. відносно рівня 2022 р., зокрема кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 94,6%, до 78381 тис. грн. Це відображає накопичення боргів перед постачальниками через брак грошових коштів та затримки в продажах, спричинені різними ринковими факторами, зокрема, такими як блокада портів і зростання транспортних витрат. Довгострокові зобов'язання скоротилися на 34,2% до 2494 тис. грн. через повне погашення відстрочених податкових зобов'язань та зниження пенсійних зобов'язань на 27,2%. Зростання розрахунків з оплати праці вказує на затримки з виплатами працівникам, що може бути пов'язано зі скороченням персоналу. Поточні забезпечення зменшилися на 63,3%, що може свідчити про скорочення резервів на непередбачені витрати. Воєнний стан обмежує доступ до довгострокового фінансування, змушуючи підприємство покладатися на короткострокові борги, що ускладнює інвестування в інновації.

Одним із джерел фінансування процесів відтворення основних засобів підприємства виступають амортизаційні відрахування, динаміку використання яких представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка використання амортизаційних відрахувань підприємства

Показник	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	2022		2023		2024		+/-	%	п.с.
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нараховано за звітний рік	328	100,0	1545	100,0	9551	100	9223	в 28,1 р.б.	X
Використано за рік – усього	290	88,3	1392	90,1	4995,2	52,3	4705,2	в 16,2 р.б.	-36,0
в тому числі на:									
будівництво об'єктів	96	29,2	464	30,0	821,4	8,6	725,4	в 7,6 р.б.	-20,7
машини та обладнання	131	39,8	663	42,9	3037,2	31,8	2906,2	в 22,2 р.б.	-8,0
транспортні засоби	43	13,0	176	11,4	926,4	9,7	883,4	в 20,5 р.б.	-3,3
малоцінні необоротні матеріальні активи	21	6,3	90	5,8	210,1	2,2	189,1	в 9 р.б.	-4,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.10 ілюструють значне зростання нарахованої амортизації в 28,1 рази (з 328 тис. грн. у 2022 р. до 9551 тис. грн. у 2024 р.), що може бути пов'язано з переоцінкою основних засобів або прискореною амортизацією для компенсації зносу. Проте використання амортизаційних відрахувань скоротилося з 88,3% у 2022 р. до 52,3% у 2024 р., що вказує на накопичення амортизаційних фондів без активного інвестування через фінансові обмеження. Основні напрямки використання включають машини та обладнання у сумі 3037,2 тис. грн., будівництво об'єктів у сумі 821,4 тис. грн. і транспортні засоби у сумі 926,4 тис. грн., але частка використання на ці цілі зменшилася (наприклад, -20,7 п.с. на будівництво). Воєнний стан та супутні фактори обмежив можливості підприємства спрямовувати амортизаційні кошти на модернізацію, оскільки пріоритет надається підтримці операційної діяльності. Це знижує потенціал для інноваційних проєктів, таких як оновлення обладнання чи автоматизація.

Так як фінансування інновацій здійснюється за рахунок власних та залучених джерел, то більш детально представимо їх розподіл в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розподіл джерел фінансування інвестицій підприємства на фінансування інновацій, тис. грн.

Найменування показника	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.,		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Капітальні інвестиції всього:	2255	100	2047	100	2255	100	0	0	X
Джерело фінансування									
Власні кошти	769	34,1	804	39,3	912	40,4	143	18,6	6,3
Залучені кошти	1486	65,9	1243	60,7	1343	59,6	143	-9,6	-6,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.11 можна зробити висновок, що загальний обсяг капітальних інвестицій залишився на рівні 2255 тис. грн., але структура джерел фінансування змінилася: частка власних коштів зросла з 34,1% до

40,4%, а залучених коштів зменшилася на 9,6%. Це свідчить про спроби підприємства мінімізувати залежність від зовнішнього фінансування в умовах воєнного стану, коли доступ до кредитів ускладнений через низку ризиків та зростання процентних ставок. Зростання частки власних коштів може бути пов'язане з використанням накопичених амортизаційних відрахувань. Однак обмежений обсяг власних коштів і від'ємний власний капітал вказують на недостатність ресурсів для масштабних інноваційних проєктів, що змушує підприємство фокусуватися на мінімальних інвестиціях у підтримку виробництва.

Незважаючи на зменшення власного капіталу та збитковість діяльності, протягом 2022-2024 рр. підприємство здійснювало певні інвестиції у модернізацію та оновлення власних основних засобів. Звісно їх важко назвати інноваціями, проте деяке покращення та відновлення ресурсу обладнання відбувалося, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Основні напрямки інвестицій підприємства в 2022-2024 рр.

Напрямок	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	10	11	12
Технічний розвиток, модернізація і будівництво промислових об'єктів	96	4,3	464	22,7	821,4	36,4	716,4	в 7,5 р.б.	32,1
Заходи, які направлені на зниження або недопущення понаднормативних втрат енергії	865,9	38,4	779,9	38,1	441,9	19,6	-424	-48,9	-18,8
Впровадження і розвиток автоматизованих систем	0	0,0	212,9	10,4	302,2	13,4	302,2	100	13,4
Модернізація і закупівля транспортних засобів та спеціальних механізмів	1058,6	46,9	468,8	22,9	475,8	21,1	-5828,8	-55,1	-25,8
Інше (розвиток виробничих баз)	234,5	10,4	120,8	5,9	214,2	9,5	-20,3	-8,7	-0,9
Разом	2255	100	2047	100	2255	100	0	0	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.12 демонструють зміну пріоритетів інвестиційної діяльності. Інвестиції в технічний розвиток і модернізацію промислових об'єктів зросли в 7,5 рази у 2024 р. відносно 2022 р., а в автоматизовані системи – на 100% і склали 302,2 тис. грн., що відображає спроби підвищити ефективність виробництва в умовах обмежених ресурсів. Натомість інвестиції в енергоефективність скоротилися на 48,9% до 441,9 тис. грн., а в модернізацію транспортних засобів – на 55,1% до 475,8 тис. грн. Інші напрямки, такі як розвиток виробничих баз, зменшилися на 8,7% до 214,2 тис. грн. Воєнний стан змусив підприємство переорієнтувати інвестиції на короткострокові проекти, спрямовані на збереження операційної діяльності, а не на довгострокові інновації, що знижує його конкурентоспроможність на ринку.

Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники оцінки ефективності інвестиційної діяльності в інновації підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., +/-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,41	0,40	0,34	-0,07
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,85	0,62	0,63	-0,22
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	120124	119121	93807	-26317
Сума зносу основних засобів, тис. грн	71341	71883	62332	-9009
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-20698	-12571	-30037	-9339

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дана табл. 2.13 підтверджують раніше зроблені висновки про зниження ефективності інвестиційної діяльності в інновації підприємства: коефіцієнт придатності основних засобів зменшився на 0,07 пункти, що вказує на значний знос обладнання, адже первісна вартість основних засобів скоротилася на 26317 тис. грн., а сума зносу – на 9009 тис. грн. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 0,22 пункти, підтверджуючи брак ліквідних ресурсів

для інвестування інновацій. Чистий збиток зріс на 9339 тис. грн. -30037 тис. грн., що відображає низьку рентабельність інвестицій через скорочення доходів на 31,2% і зростання витрат в умовах воєнного стану. Енергетична криза та логістичні обмеження ускладнили використання обладнання на повну потужність, а від’ємний власний капітал у 2024 р. обмежив фінансування нових проєктів. Це свідчить про низьку ефективність інноваційних ініціатив, які не здатні компенсувати воєнні виклики.

Звернемо увагу, що протягом досліджуваного періоду підприємство все ж таки займалося інвестиціями деяких інноваційних проєктів, аналіз виконання кошторисів по введенню в дію виробничих потужностей і об’єктів підприємства представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз виконання кошторисів по введенню в дію виробничих
потужностей і об’єктів підприємства у 2024 р.

Назва виробничих комплексів, потужностей	Освоєння капітальних інвестицій тис. грн.		Введено в дію (тис. грн)	Незавершені капітальні інвестиції	Відхилення введених в дію від кошторису, тис. грн (+, -)	Відносне відхилення, %
	Кошторис на рік	Освоєно за рік (факт)				
1	2	3	4	5	5	6
Модернізація виробничого обладнання (нова лінія дроблення каменю)	820	690	550	270	-270	-32,9
Інструменти та спеціальні пристрої	370	329	297	73	-73	-19,7
Реконструкція котельні	365	365	365	0,0	0,0	0,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.14 робимо висновки, про виконання інвестиційних проєктів у 2024 році. Модернізація виробничого обладнання (нова лінія дроблення каменю) не досягла кошторису на 32,9% (-270 тис. грн.), а інструменти та спеціальні пристрої – на 19,7% (-73 тис. грн.), що вказує на брак

фінансування через низьку ліквідність та певні обмеження, такі як перебої в постачанні матеріалів. Реконструкція котельні виконана повністю (365 тис. грн.), що свідчить про пріоритетність енергоефективних проєктів в умовах енергетичної кризи. Незавершені капітальні інвестиції в сумі 270 тис. грн. для фінансування лінії дроблення каменю та 73 тис. грн. для інструментів вказують на затримки в реалізації через фінансові та логістичні труднощі. Воєнний стан змусив підприємство зосередитися на критично важливих проєктах, але обмежені ресурси гальмують повноцінне впровадження інновацій.

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що в рамках стратегії інноваційного розвитку підприємства протягом 2022–2024 рр. було реалізовано низку інвестиційних проєктів, спрямованих на модернізацію виробничих потужностей, підвищення енергоефективності, розвиток інфраструктури та впровадження сучасних технологій. Фінансування здійснювалося як за рахунок власних коштів, так і шляхом залучення зовнішніх інвестицій. В той же час, не всі проєкти було реалізовано в повному обсязі, дані про статус проєктів та джерела їх фінансування представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Дані про статус проєктів АТ «Коростенський кар'єр» та джерела їх фінансування

Назва проєкту	Рік	Статус	Сума, тис. грн.	Джерело фінансування
1	2	3	4	5
Модернізація виробничого обладнання (нова лінія дроблення каменю)	2022	Почато	820	Власні кошти: 279,8; Залучені кошти: 540,2
	2023	Продовжено	820	Власні кошти: 322,8; Залучені кошти: 497,2
	2024	Продовжено	550	Власні кошти: 222,8; Залучені кошти: 327,2
Інструменти та спеціальні пристрої	2022	Почато	370	Власні кошти: 126,2; Залучені кошти: 243,8
	2023	Продовжено	370	Власні кошти: 145,8; Залучені кошти: 224,2
	2024	Закінчено	297	Власні кошти: 120,3; Залучені кошти: 176,7

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5
Реконструкція котельні	2022	Почато	365	Власні кошти: 124,5; Залучені кошти: 240,5
	2023	Продовжено	365	Власні кошти: 14,8; Залучені кошти: 221,2
	2024	Закінчено	365	Власні кошти: 147,8; Залучені кошти: 217,2
Технічний розвиток, модернізація і будівництво промислових об'єктів	2022	Почато	96	Власні кошти: 32,7; Залучені кошти: 63,3
	2023	Продовжено	464	Власні кошти: 182,8; Залучені кошти: 281,2
	2024	Заморожено	821,4	Власні кошти: 332,7; Залучені кошти: 488,7
Заходи з енергоефективності	2022	Почато	865,9	Власні кошти: 295,3; Залучені кошти: 570,6
	2023	Продовжено	779,9	Власні кошти: 307,2; Залучені кошти: 472,7
	2024	Заморожено	441,9	Власні кошти: 178,9; Залучені кошти: 263
Впровадження і розвиток автоматизованих систем	2023	Почато	212,9	Власні кошти: 83,8; Залучені кошти: 129,1
	2024	Заморожено	302,2	Власні кошти: 122,3; Залучені кошти: 179,9
Модернізація і закупівля транспортних засобів	2022	Почато	1058,6	Власні кошти: 361; Залучені кошти: 697,6
	2023	Продовжено	468,8	Власні кошти: 184,7; Залучені кошти: 284,1
	2024	Заморожено	475,8	Власні кошти: 192,7; Залучені кошти: 283,1
Інше (розвиток виробничих баз)	2022	Почато	234,5	Власні кошти: 80; Залучені кошти: 154,5
	2023	Продовжено	120,8	Власні кошти: 47,6; Залучені кошти: 73,2
	2024	Заморожено	214,2	Власні кошти: 86,7; Залучені кошти: 127,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.15 можна зробити висновки, що з восьми розпочатих проєктів два завершені у 2024 році (інструменти та пристрої – 297 тис. грн. та реконструкція котельні – 365 тис. грн., виконано повністю), що відображає пріоритетність енергоефективності та підтримки виробництва в умовах воєнного стану, попри низьку ліквідність і від'ємний власний капітал. П'ять проєктів (технічний розвиток – 821,4 тис. грн., енергоефективність – 441,9 тис. грн., автоматизація – 302,2 тис. грн.,

транспортні засоби – 475,8 тис. грн., виробничі бази – 214,2 тис. грн. заморожені через брак фінансування, що обмежило інноваційну діяльність, незважаючи на зростання власних коштів у фінансуванні (з 34,1% до 40,4%).

Фінансово-економічний стан АТ «Коростенський кар'єр» погіршився через воєнний стан, що проявилось у від'ємному власному капіталі, зростанні збитків, низькій ліквідності та скороченні основних засобів. Аналіз інноваційного менеджменту підприємства дав можливість зрозуміти, що підприємство намагається підтримувати інноваційну діяльність через модернізацію обладнання та його автоматизацію, але обмежене фінансування (зростання боргів, скорочення залучених коштів) і воєнні чинники (логістичні проблеми, енергетична криза) знижують ефективність інвестицій в інноваційні проекти. Пріоритет надається короткостроковим проектам, таким як реконструкція котельні, але масштабні інновації гальмуються через брак ресурсів і низьку рентабельність.

2.4. Шляхи підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства

В умовах воєнного стану та структурної перебудови економіки України оновлення виробничого потенціалу на інноваційній основі АТ «Коростенський кар'єр» набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку граніту. Як видно із дослідження, проведеного у попередньому пункті роботи, фінансово-економічний стан підприємства значно погіршився протягом 2022-2024 рр, що відобразилося на зниженні чистого доходу на 31,2%, зростання збитків на 45,1% та від'ємному значенні власного капіталу, що ускладнює залучення інвестицій.

З метою прискорення оновлення виробничого потенціалу підприємства на інноваційній основі необхідна достатня кількість інвестиційних ресурсів і створення механізму їх ефективного залучення, враховуючи зниження

інвестиційної привабливості підприємства внаслідок збиткової діяльності протягом останніх трьох років. З огляду на вище сказане нами запропоновано механізм інвестиційного забезпечення інноваційного менеджменту підприємства, який включає:

- пошук і залучення джерел фінансування;
- оцінку інвестиційного потенціалу на основі стратегії модернізації;
- створення сприятливого середовища для реалізації проєктів шляхом автоматизації виробничих та управлінських процесів;
- синхронізацію інвестицій на всіх етапах проєктів;
- постійний контроль і гнучке планування ресурсів.

Розглянутий механізм інтегрує фінансові та інноваційні процеси в єдиний економічний комплекс, дозволяючи оптимізувати господарські процеси та зосередитися на інноваціях, таких як модернізація обладнання. Елементи розглянутого механізму інвестиційного забезпечення ефективності інноваційного менеджменту АТ «Коростенський кар'єр» представлено на рис. 2.1.

Ефективність інноваційного менеджменту залежить від чіткої організації управління інвестиційною діяльністю, інтегрованої в організаційну структуру АТ «Коростенський кар'єр», яка включає інженерно-технічний центр, диспетчерську службу та виробничі ділянки.

Для підвищення ефективності інноваційного менеджменту АТ «Коростенський кар'єр» пропонується:

- скорочення строків проєктування шляхом використання типових рішень, які довели ефективність;
- впровадження передових технологій, таких як автоматизовані системи виробничих та управлінських процесів;
- зниження ризиків через детальне техніко-економічне, геологічне та фінансове обґрунтування проєктів.

Інвестиційна програма повинна формуватися як набір проєктів, прийнятих до реалізації одноразово, з чітким розмежуванням постановки завдань і вибору оптимальних рішень, що знижує ризики.

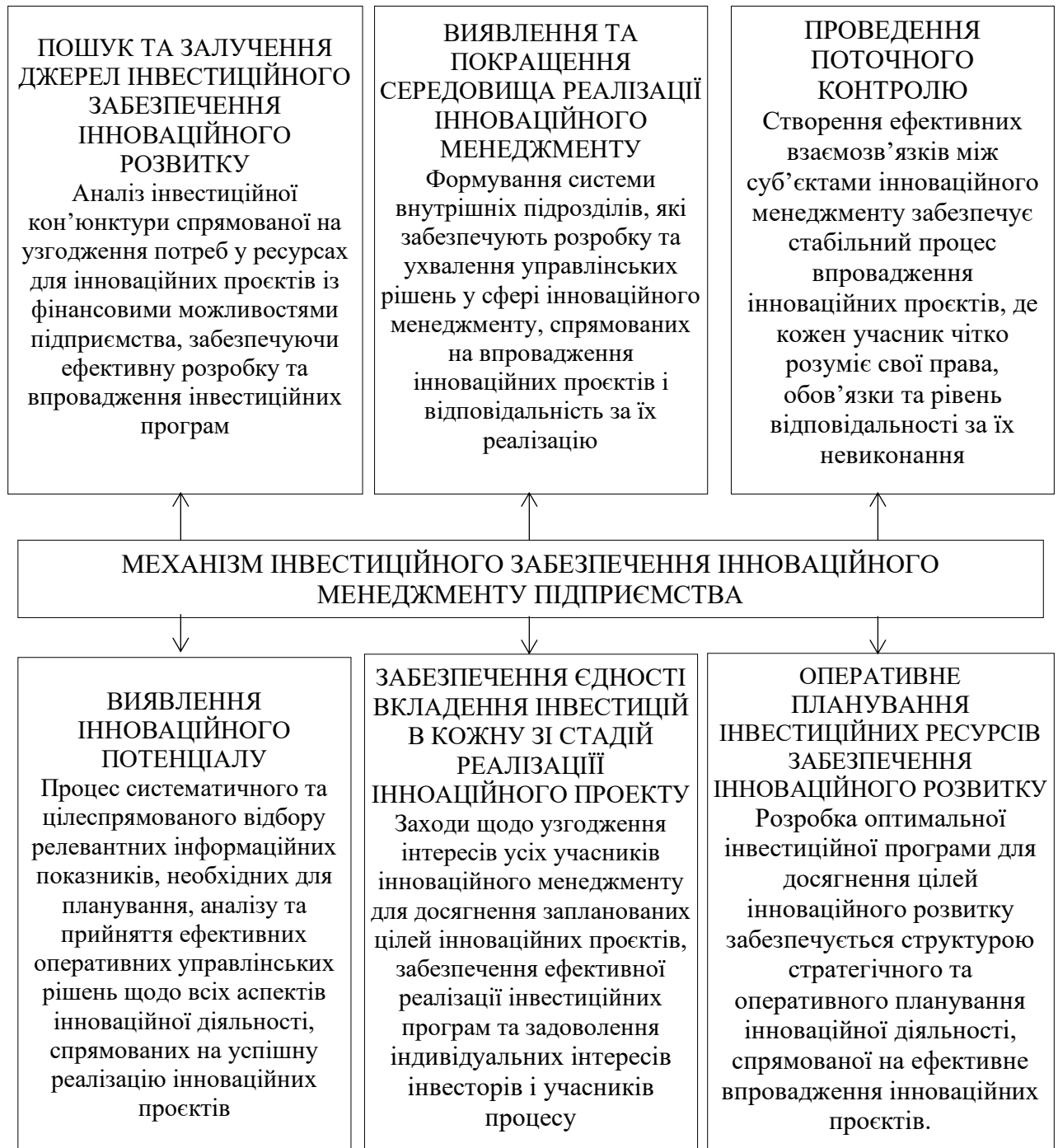


Рис. 2.1. Елементи механізму інвестиційного забезпечення ефективності інноваційного менеджменту АТ «Коростенський кар'єр»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для контролю ризиків інноваційних проєктів необхідно розробити карти ризиків, враховуючи низку факторів, пов'язаних із воєнним станом в Україні (енергетична криза, логістичні перешкоди, інфляція), та впровадити післяінвестиційний моніторинг до повної окупності проєктів.

Автоматизація виробничих та управлінських процесів, навчання персоналу за міжнародними стандартами та створення матриці оцінки інвестиційного забезпечення забезпечать цільовий розподіл ресурсів, підвищуючи ефективність інноваційних проєктів, таких як завершені модернізація обладнання та реконструкція котельні, попри замороження інших через брак фінансування.

З метою покращення рівня інноваційного менеджменту на АТ «Коростенський кар'єр» необхідно провести аналіз його інвестиційної привабливості, що враховує фінансово-економічні, зовнішні та внутрішні фактори. Цей підхід дозволяє отримати цілісну оцінку інвестиційного потенціалу підприємства, не нав'язуючи суб'єктивних суджень, і визначити ключові критерії, якими керуються інвестори та суб'єкти інноваційного менеджменту (керівництво, інженерно-технічний центр, диспетчерська служба) при оцінці проєктів.

У контексті рівня фінансового стану підприємства, який характеризується зниженням чистого доходу на 31,2%, від'ємним власним капіталом в сумі 1581 тис. грн. та низькою ліквідністю, у сукупності із зовнішніми факторами, такими як: воєнний стан, який спричиняє ряд труднощів, таких як логістичні, енергетичні, інфляційні, оцінка інвестиційної привабливості допомагає виявити резерви, які допоможуть підвищити ефективність інноваційного менеджменту підприємства.

Стратегічні рекомендації для матриці «інвестиційна привабливість – інноваційне забезпечення» представлені в табл. 2.16.

Матриця оцінки рівня інноваційного забезпечення АТ «Коростенський кар'єр» складається з чотирьох зон (низька, помірна, середня, висока), що відображають поєднання інвестиційної привабливості та інноваційного

забезпечення. Зона низького рівня, де перебуває підприємство через від'ємний власний капітал і збитки, характеризується низькою рентабельністю та слабким фінансовим забезпеченням, зумовленими зовнішніми факторами (інфляція, енергетична криза, логістичні проблеми) та внутрішніми обмеженнями (високий знос обладнання, внаслідок чого низький рівень коефіцієнту придатності обладнання). Проте підприємство має резерви для підвищення привабливості шляхом завершення ключових проєктів, таких як реконструкція котельні.

Таблиця 2.16

Матриця «інвестиційна привабливість – інноваційне забезпечення»

Інноваційне забезпечення підприємства	Інвестиційна привабливість підприємства
Високе	Спеціалізація на інноваційних проєктах та подолання слабких внутрішніх чинників, наприклад, знос та придатність обладнання
Середнє	Збір урожаю: мінімальні інвестиції в модернізацію; уникнення ризиків викликаних зовнішніми факторами
Помірне	Обмежене розширення: мінімальні інвестиції в інновації; раціоналізація виробництва
Низьке	Скорочення витрат: припинення інноваційних проєктів (замороження проєктів); уникнення збитків

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Підприємства з помірним рівнем інноваційного забезпечення у певних проєктах, досягають рентабельності завдяки частковому подоланню зовнішніх обмежень, але їхня фінансова стійкість залишається невисокою через залежність від кредиторської заборгованості. Підвищення ліквідності АТ «Коростенський кар'єр» можливе шляхом реалізації запасів, що в свою чергу зменшить боргове навантаження.

Зона середнього рівня характеризується ефективним управлінням ресурсами, в той час, як зона високого рівня, до якої підприємство прагне, передбачає масштабні інновації (автоматизація, енергоефективність) та використання позитивних зовнішніх і внутрішніх факторів для досягнення високих економічних результатів.

З огляду на вищесказане, ми дійшли висновку, що для підвищення ефективності інноваційного менеджменту в умовах воєнного стану, позначеного зниженням чистого доходу, зростанням збитків та від'ємним значенням підприємству необхідно дофінансувати заморожений проєкт модернізації нової лінії дроблення каменю у сумі 270 тис. грн. Модернізація лінії дозволить налагодити виробництво щебеню фракцій 5–10, 10–20 та 2–5 мм із потужністю до 100 тис. тонн на місяць, замінивши зношене обладнання на сучасні технології, що оптимізує інноваційні процеси та підвищить ефективність управління якістю. Це сприятиме забезпеченню стабільного виробництва. Географічне розташування кар'єру та значні запаси граніту створюють передумови для ефективного розвитку підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій.

Запропонований проєкт дофінансування розрахований на фінансові вкладення протягом першого року з інвестиційними витратами в обсязі 270 тис. грн. для завершення модернізації лінії дроблення каменю. Очікувані показники ефективності проєкту порахуємо за перші два роки його реалізації, адже буде вже зрозуміло буде ефективним даний проєкт чи ні:

Сума додаткових інвестиційних витрат: 270 тис. грн.

Чистий річний грошовий потік у перші два роки:

1-й рік: дохід 200 тис. грн., прибуток 125 тис. грн.

2-й рік: дохід 300 тис. грн., прибуток 175 тис. грн.

Для дисконтування використано ставку 14% (рівень інфляції), з дисконтними множниками 0,8772 (1-й рік) і 0,7695 (2-й рік).

Приведені до теперішньої вартості суми:

Дохід: 1-й рік – 200 тис. грн. $\times$ 0,8772 = 175,44 тис. грн.;

2-й рік – 300 тис. грн. $\times$ 0,7695 = 230,85 тис. грн.

Разом: 175,44 тис. грн. + 230,85 тис. грн. = 406,29 тис. грн.

Прибуток: 1-й рік – 125 тис. грн. $\times$ 0,8772 = 109,65 тис. грн.;

2-й рік – 175 тис. грн. $\times$ 0,7695 = 134,66 тис. грн.

Разом = 109,65 тис. грн. + 134,66 тис. грн. = 244,31 тис. грн.

Чистий приведений дохід (ЧПД): $406290 - 270000 = 136,29$ тис. грн.

Індекс дохідності (ІД): $406290 / 270000 = 1,504$ (значення > 1 , отже проєкт є вигідним і заслуговує на реалізацію).

Індекс рентабельності (ІР): середньорічний прибуток ($136,29$ тис. грн. / $2 = 68,145$ грн.) / 270 тис. грн. = $0,252$.

Період окупності (ПО): середньорічний чистий потік ($406,29$ тис. грн. / $2 = 203,145$ тис. грн.), $ПО = 270$ тис. грн / $203,145 = 1,33$ року.

Внутрішня ставка доходності (ВСД):

$$ВСД = \sqrt[n]{\frac{ЧГП}{I}} - 1 = \sqrt[2]{\frac{406,29}{270,0}} - 1 = 0,227 \text{ (22,7\%)}$$

З урахуванням інфляції (14%) за формулою Фішера:

$$I_n = T + iT, \quad (2.1)$$

де I_n – інфляційна премія, T – темп інфляції, i – реальна відсоткова ставка.

Таким чином, у нашому прикладі інфляційна премія становить:

$$I_n = 0,14 + 0,14 \times 0,227 = 0,17178 \text{ (17,18\%);}$$

$$ВСД = 0,227 + 0,17178 = 0,39878 \text{ (39,88\%)}$$

Висока ВСД (39,88%) порівняно з банківськими депозитами підтверджує доцільність дофінансування проєкту.

Завершення модернізації лінії дроблення каменю підвищить ефективність інноваційного менеджменту шляхом оптимізації виробничих процесів, що сприятиме стабілізації діяльності в умовах воєнного стану.

Механізм інноваційного менеджменту, який включає автоматизацію виробничих та управлінських процесів, чітке планування, контроль ризиків (логістичних, енергетичних) та післяінвестиційний моніторинг, забезпечить ефективне управління проєктом. Дофінансування дозволить підприємству оптимізувати виробництво, підвищити якість щебеню та зміцнити позиції на ринку, вирішуючи завдання стабілізації комерційної діяльності та розвитку технологічної бази в умовах обмежених ресурсів.

Зважаючи те, що АТ «Коростенський кар'єр» перебуває у складному фінансовому становищі, тому для дофінансування замороженого проєкту

модернізації нової лінії дроблення каменю, який потребує додаткових 270 тис. грн., підприємство може використати комбінацію внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. Нижче обґрунтовано можливі джерела фінансування, які дозволять реалізувати проєкт попри збитковість.

Серед внутрішніх джерел фінансування є можливість використати такі резерви.

Накопичені амортизаційні відрахування. Як було видно з аналізу, проведеного у попередньому пункті роботи, в 2024 році нараховано 9551 тис. грн. амортизації, з яких використано лише 52,3%, що становило 4995,2 тис. грн., решта – близько 4555,8 тис. грн. може бути спрямована на дофінансування проєкту. Оскільки модернізація лінії дроблення каменю є капітальним вкладенням, використання амортизаційних фондів є логічним, адже це не потребує додаткових зовнішніх запозичень і відповідає стратегії інноваційного менеджменту.

Реалізація надлишкових запасів. Запаси підприємства зросли на 180,1%, що може бути пов'язано з накопиченням готової продукції через логістичні обмеження. Продаж частини запасів, наприклад, 5–10% від 31128 тис. грн., тобто 1556–3112 тис. грн., може забезпечити необхідні 270 тис. грн. Це дозволить вивільнити обігові кошти, підвищивши ліквідність для фінансування проєкту.

Серед зовнішніх джерела фінансування можна виділити наступні.

Короткострокові кредити. Незважаючи на зростання поточних зобов'язань на 77,8% до 89209 тис. грн., підприємство вже використовує кредиторську заборгованість в розмірі 78381 тис. грн., що вказує на можливість залучення додаткових короткострокових позик. З огляду на високу внутрішню ставку доходності проєкту (ВСД 39,88%), банки можуть вважати проєкт привабливим, особливо якщо він підкріплений державними гарантіями або програмами підтримки промислових підприємств у воєнний час.

Державні або міжнародні гранти. В умовах воєнного стану Україна отримує міжнародну фінансову допомогу, зокрема гранти на підтримку промислових підприємств. АТ «Коростенський кар'єр» може подати заявку на цільові програми від ЄБРР або державних фондів, спрямованих на модернізацію та енергоефективність. Проєкт модернізації лінії дроблення каменю, який підвищує продуктивність і якість, відповідає критеріям таких програм.

Партнерство з інвесторами. Географічне розташування кар'єру та значні запаси граніту роблять підприємство потенційно привабливим для приватних інвесторів, особливо для компаній, зацікавлених у постачанні щебеню для післявоєнної відбудови. Залучення партнера для фінансування 270 тис. грн. в обмін на частку в доходах від реалізації.

Також керівництво може розглянути комбінований підхід дофінансування проєкту.

Так, для фінансування 270 тис. грн. підприємство може поєднати внутрішні та зовнішні джерела: наприклад, 150 тис. грн. із амортизаційних відрахувань (3,3% від доступних 4555,8 тис. грн.) та 120 тис. грн. через продаж 0,4% запасів (31128 тис. грн.). Це мінімізує потребу в зовнішніх запозиченнях, знижуючи боргове навантаження, яке вже зросло через поточні зобов'язання. Якщо внутрішніх ресурсів недостатньо, залучення гранту або короткострокового кредиту на залишкову суму (50–100 тис. грн.) буде виправданим завдяки високій дохідності проєкту ($ІД = 0,252$; $ПО = 1,33$ року).

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що висока економічна ефективність проєкту ($ЧПД = 406,29$ тис. грн., $ВСД = 22,7\%$) робить його привабливим навіть за умов збитковості, оскільки модернізація лінії дроблення каменю дозволить збільшити обсяги виробництва та якість щебеню, що компенсує зниження попиту через воєнні обмеження. Це відповідає стратегії інноваційного менеджменту, спрямованої на оптимізацію процесів.

В той же час, зростання запасів, реалізацію частки яких можна спрямувати у фінансування і накопичення амортизаційних відрахувань свідчать про наявність внутрішніх резервів, які можна мобілізувати без значного зростання боргів. Також, воєнний стан стимулює державну та міжнародну підтримку промислових підприємств, що підвищує ймовірність отримання грантів або пільгових кредитів, особливо для проєктів, які сприяють економічній стабільності регіону. Таким чином, АТ «Коростенський кар'єр» може профінансувати проєкт за рахунок амортизаційних відрахувань, реалізації запасів і часткового залучення зовнішніх джерел (гранти, кредити), що є реалістичним у контексті високої економічної ефективності проєкту та стратегічної важливості модернізації для інноваційного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

В якості об'єкту дослідження обрано АТ «Коростенський кар'єр», яке є ключовим підприємством у сфері видобутку та переробки граніту, Житомирської області, предметом діяльності якого є забезпечення будівельної та керамічної промисловості високоякісною сировиною, зокрема щебенем фракцій 5–70 мм і посипальним матеріалом 0,63–2,2 мм. Організаційна структура, що включає інженерно-технічний центр і диспетчерську службу, забезпечує ефективне управління видобутком (445 тис. м³ корисних копалин) і логістикою завдяки зручному розташуванню біля залізничної станції Шатрище. Підприємство співпрацює з широким колом споживачів (дорожнє будівництво, бетоновиробники, керамічна промисловість) та постачальників (Caterpillar, Укрвибухпром), але конкуренція з місцевими кар'єрами (ПАТ «Соколовський кар'єр», ПРАТ «Коростишівський кар'єр») вимагає модернізації для збереження ринкової позиції.

В ході проведеного дослідження нами встановлено, що фінансово-економічний стан АТ «Коростенський кар'єр» у 2022–2024 роках значно

погіршився, що проявилось у зниженні чистого доходу на 31,2% до 72788 тис. грн., валового прибутку на 82,4% до 4069 тис. грн. і зростанні збитків на 45,1% у сумі 30037 тис. грн. Від'ємний власний капітал у сумі 1582 тис. грн., зниження коефіцієнту ліквідності та накопичення запасів вказують на критичну фінансову нестабільність. Енергетична криза та скорочення попиту на граніт посилили залежність від короткострокових боргів, що обмежує можливості для інвестицій у інноваційний розвиток.

Інноваційний менеджмент АТ «Коростенський кар'єр» обмежений фінансовими труднощами та низкою викликів, обумовлених воєнним станом, хоча підприємство реалізувало окремі проєкти, такі як реконструкція котельні в сумі 365 тис. грн. та часткова автоматизація виробничих та управлінських процесів в сумі 302,2 тис. грн. В той же час, знос обладнання, коефіцієнт придатності знизився на 0,07, та від'ємний власний капітал в сумі 1581 тис. грн. гальмують масштабні інновації, а замороження п'яти проєктів (технічний розвиток, енергоефективність) через брак фінансування знижує ефективність інноваційного менеджменту. Незважаючи на це, використання амортизаційних відрахувань та власних коштів демонструє спроби підтримувати інноваційну діяльність в умовах кризи.

З метою підвищення ефективності інноваційного менеджменту АТ «Коростенський кар'єр» необхідно дофінансувати заморожений проєкт модернізації лінії дроблення каменю в загальній сумі 270 тис. грн., який забезпечить виробництво щебеню до 100 тис. тонн на місяць із ЧПД розмірі 136,29 тис. грн. і періодом окупності 1,33 року. Запропонований механізм інвестиційного забезпечення, що включає автоматизацію, контроль ризиків і використання внутрішніх резервів, дозволить оптимізувати виробництво та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Залучення грантів або короткострокових кредитів, враховуючи ВСД в розмір 39,88%, сприятиме реалізації проєкту, зміцнюючи позиції підприємства в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

З огляду на проведені дослідження теоретичних засад інноваційного менеджменту підприємства, ми дійшли наступного висновку. Інновації є багатогранним явищем, що охоплює нові продукти, технології, процеси та підходи до організації, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Інноваційний менеджмент виступає як самостійна дисципліна, що формує сприятливі умови для створення та впровадження нововведень, забезпечуючи системне управління інноваційними процесами на основі економічних, соціальних і технологічних закономірностей.

Ефективність інноваційного менеджменту визначається ефективністю системи його організаційної побудови. В той же час, система інноваційного менеджменту підприємства є комплексною підсистемою загального менеджменту, що включає функції прогнозування, планування, організації, стимулювання та контролю, вона забезпечує безперервне впровадження інновацій через гармонійну взаємодію підрозділів, маркетингову орієнтацію та адаптивну організаційну структуру, що сприяє подоланню ризиків і досягненню конкурентних переваг.

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту базується на комплексному підході, що поєднує результативний, цільовий, витратний та статико-динамічний методи. Використання показників, таких як норма прибутку, чистий приведений дохід, індекс рентабельності та період окупності, дозволяє оцінити економічну, науково-технічну та соціальну результативність інноваційних процесів, враховуючи їх тривалість і капіталомісткість.

Нормативно-правове забезпечення інноваційного менеджменту формує правову основу для регулювання інноваційної діяльності, захисту інтелектуальної власності та інформаційних відносин, тоді як інформаційне забезпечення, включаючи цифрові платформи та системи управління даними, є критично важливим для аналізу ринкових можливостей і прийняття

управлінських рішень. Удосконалення цих аспектів сприятиме підвищенню ефективності інноваційних процесів.

В якості об'єкту дослідження обрано АТ «Коростенський кар'єр», яке є ключовим підприємством у сфері видобутку та переробки граніту, Житомирської області, предметом діяльності якого є забезпечення будівельної та керамічної промисловості високоякісною сировиною, зокрема щебенем фракцій 5–70 мм і посипальним матеріалом 0,63–2,2 мм. Організаційна структура, що включає інженерно-технічний центр і диспетчерську службу, забезпечує ефективне управління видобутком (445 тис. м³ корисних копалин) і логістикою завдяки зручному розташуванню біля залізничної станції Шатрище. Підприємство співпрацює з широким колом споживачів (дорожнє будівництво, бетоновиробники, керамічна промисловість) та постачальників (Caterpillar, Укрвибухпром), але конкуренція з місцевими кар'єрами (ПАТ «Соколовський кар'єр», ПРАТ «Коростишівський кар'єр») вимагає модернізації для збереження ринкової позиції.

В ході проведеного дослідження нами встановлено, що фінансово-економічний стан АТ «Коростенський кар'єр» у 2022–2024 роках значно погіршився, що проявилось у зниженні чистого доходу на 31,2% до 72788 тис. грн., валового прибутку на 82,4% до 4069 тис. грн. і зростанні збитків на 45,1% у сумі 30037 тис. грн. Від'ємний власний капітал у сумі 1582 тис. грн., зниження коефіцієнту ліквідності та накопичення запасів вказують на критичну фінансову нестабільність. Енергетична криза та скорочення попиту на граніт посилили залежність від короткострокових боргів, що обмежує можливості для інвестицій у інноваційний розвиток.

Інноваційний менеджмент АТ «Коростенський кар'єр» обмежений фінансовими труднощами та низкою викликів, обумовлених воєнним станом, хоча підприємство реалізувало окремі проєкти, такі як реконструкція котельні в сумі 365 тис. грн. та часткова автоматизація виробничих та управлінських процесів в сумі 302,2 тис. грн. В той же час, знос обладнання, коефіцієнт придатності знизився на 0,07, та від'ємний власний капітал в сумі 1581 тис.

грн. гальмують масштабні інновації, а замороження п'яти проєктів (технічний розвиток, енергоефективність) через брак фінансування знижує ефективність інноваційного менеджменту. Незважаючи на це, використання амортизаційних відрахувань та власних коштів демонструє спроби підтримувати інноваційну діяльність в умовах кризи.

З метою підвищення ефективності інноваційного менеджменту АТ «Коростенський кар'єр» необхідно дофінансувати заморожений проєкт модернізації лінії дроблення каменю в загальній сумі 270 тис. грн., який забезпечить виробництво щебеню до 100 тис. тонн на місяць із ЧПД розмірі 136,29 тис. грн. і періодом окупності 1,33 року. Запропонований механізм інвестиційного забезпечення, що включає автоматизацію, контроль ризиків і використання внутрішніх резервів, дозволить оптимізувати виробництво та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Залучення грантів або короткострокових кредитів, враховуючи ВСД в розмір. 39,88%, сприятиме реалізації проєкту, зміцнюючи позиції підприємства в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. URL: <http://surl.li/unnr1>
2. Барна С.С. Системний підхід до організації інноваційного менеджменту енергосервісної компанії. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1769/6565656831>
3. Білик Р.С. Механізми інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. № 26. С. 17-24.
4. Близнюк А. Сучасні методи управління підприємством. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/277764/272527>
5. Большая О.В. Інноваційний менеджмент як основа розвитку організації. Держава і регіони. 2024. №2(132). С. 85-87.
6. Бортник Н., Єсімов С. Відносини в мережі Інтернет як об'єкт правового регулювання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки. 2019. Випуск 6. № 22. С. 147–153.
7. Воржакова Ю. Інноваційний менеджмент. URL : <https://comsys.kpi.ua/katalog/files/innovaciyniy-menedjment-navchalno-metdichniy-posibnik-1.pdf>
8. Гарбар Ж.В., Майбородюк К.С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. №9-10. С. 11-17.
9. Геращенко І.О. Інноваційний потенціал підприємства. Навчальний посібник. Харків: НТУ "ХПІ". 2017. 157 с.
10. Головій В. М. Інноваційна фірма: особливості організаційної структури. Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. 2021. № 6. С. 95-103.
11. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

12. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 5-8.
13. Довба І.В. Теоретичні основи інноваційного розвитку регіону. Причорноморські економічні студії. 2018. № 30. С. 135-139.
14. Донець О. Інновація та її особливості в аграрному секторі економіки України. Економічний аналіз. 2023. № 12. Ч. 1. С. 92-97.
15. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 250 с.
16. Євтушенко С.В. Шляхи вдосконалення оцінки ефективності інновацій на підприємстві. Вчені записки Університету «Крок». 2018. №18. С. 56–65.
17. Жовнірчик Я. Ф. Аналіз та шляхи вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення розвитку інноваційної системи України. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=934>.
18. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/188/114>
19. Захарова О. В., Барбанова І. С. Нормативне підґрунтя активізації інноваційного розвитку регіонів України. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 53–63.
20. Інформаційне суспільство в світі та Україні: проблеми становлення та закономірності розвитку: колективна монографія. Запоріжжя: ЗДІА. 2017. 282 с.
21. Карюк В.І. Удосконалення системи видової класифікації інновацій. 2022. URL: https://library.krok.-edu.ua/media/library/category/statti/karyuk_-0007.pdf
22. Квасницька Р.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. С. 247-251.

23. Ковалів М. В., Єсімов С. С., Лозинський Ю. Р. Правове регулювання правоохоронної діяльності: навчальний посібник Львів: ЛьвДУВС. 2018. 323 с.

24. Ковбасюк Ю. Інноваційний менеджмент. URL: https://e-pidruchniki.com/book/20_derjavne_upravlinnya_tom_2160

25. Козлова А.І. Інноваційна модель розвитку економіки України: міжнародні пріоритети. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2022. № 725. С. 125-129.

26. Колодяжна І.В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 18 (2). С. 58-62.

27. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

28. Костюк А.К., Бояринова К.О. Інноваційний розвиток підприємств: економічні умови, проблеми та перспективи. URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2021_7.pdf

29. Крамської Д.Ю. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємства. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2019. №8. С. 161-172.

30. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 4. С. 45-49.

31. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства: методичні підходи. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. №1 (06). С. 51-55.

32. Литвин Н. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-303_309.pdf

33. Малець М. Особливості правової політики у сфері інновацій та інтелектуальної власності. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2020. №4 (28). С. 198-205.

34. Мартинюк М.А., Ратошнюк Т.М. Інновації в сільському господарстві. Наука й економіка. 2014. № 2 (34). С. 94-98.
35. Маслак О.І. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.
36. Маслак О.О., Жежуха В.Й. Оцінювання інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств та визначення їх економічної ефективності. Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. Львів : НЛТУ України. 2018. Вип. 18.5. С. 266–270.
37. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 400 с.
38. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП "Принтер Інформ", 2015. 224 с.
39. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2009. 392 с.
40. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2015. 234 с.
41. Паламаренко Я.В. Концептуальні положення державного регулювання інноваційних процесів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&-z=1625>
42. Плакіда В.Т., Богдан Н.М. Конспект лекцій з дисципліни "Інноваційний менеджмент". Харків: ХНАМГ, 2020. 76 с.
43. Погребняк А. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/7925>
44. Полегенька М.А. Етимологія терміну "інновації" як економічної категорії. Агросвіт. 2019. № 21. С. 57-61.

45. Полозова Т.В., Кривцун Д.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 12. С. 108-113.

46. Пришляк Н.В., Паламаренко Я.В., Березюк С.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком взаємопов'язаних галузей з виробництва біопалива. Вінниця: ТОВ "Друк", 2020. 404 с.

47. Про затвердження Порядку утворення, завдання та функції формувань цивільного захисту: Постанова КМУ від 05.07.2024 № 787. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2013-%D0%BF#Text>

48. Про інвестиційну діяльність. Закон України № 1560-XII від 18.09.1991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

49. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. ст. 266.

50. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

51. Про охорону прав на промислові зразки: Закон України від 15.12.1993 № 3688-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12#Text>

52. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>.

53. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності: Розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>

54. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>.

55. Рибачук В.П. Теоретико-методологічні оцінки формування інноваційної моделі аграрного сектора на засадах сталого розвитку. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. №. 3. С. 20-28.

56. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2021. 136 с.
57. Русанюк В.В. Зарубіжний досвід державного регулювання аграрного підприємництва. Економіка АПК. 2020. № 4. С 121-129.
58. Сербенівська А.Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.-nayka.com.ua/?op=1&z=1690>
59. Сизоненко В. О., Овчаренко Л. В. Інноваційне підприємництво – форма реалізації інтелектуальної власності. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2000. Том 18. С. 64-72.
60. Смірнов О.О. Вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=318>
61. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2016. 464 с.
62. Толстова А.В., Огненна Х.В. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. № 21. С. 106-110.
63. Уткіна Ю. М. Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 46. с. 298-302.
64. Федоренко В.Г., Денисенко Н.П. Інноваційні процеси в змішаній економіці : монографія у 2-х т. К.: Пік ДСЗУ, 2008. Т.1. 194 с.
65. Федулова Л. І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2024. №10(160). С. 195-205.
66. Хахула Б.В. Інновації, як чинник прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі України. Агросвіт. 2022. № 9-10. С. 79-85.
67. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків : ХДУХТ, 2022. 210 с.

68. Шепель Н.Г. Конспект лекцій з дисципліни "Управління інноваціями". Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2023. 74 с.

69. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко С.М. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 4. С. 103-112.

70. Яремчук С. Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/172/160>

ДОДАТКИ

