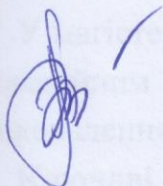


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



БАЛІМАСОВ Борис Вячеславович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

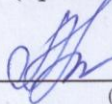
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

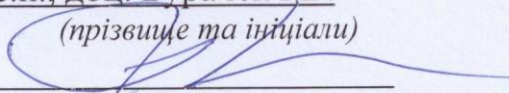
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

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

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


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Балмасов Б.В. Удосконалення системи інноваційного менеджменту на підприємстві. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління інноваційним менеджментом на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: інновація, інноваційний розвиток, інноваційний менеджмент, стратегія посилення бізнесу.

Annotation

Balmasov B.V. Improving the innovation management system at the enterprise. Manuscript.

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

The master's qualification work considers the features of innovation management at the enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

Key words: innovation, innovative development, innovative management, business strengthening strategy.

ЗМІСТ

	2
<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади управління інноваційним менеджментом на підприємстві</i>	7
1.1. Поняття інновацій та інноваційного менеджменту підприємства.....	7
1.2. Механізм управління інноваційним менеджментом підприємства.....	14
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності інноваційного менеджменту підприємства.....	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері інноваційного менеджменту підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка інноваційного менеджменту АТ «Коростенський кар'єр»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Коростенський кар'єр».....	48
2.3. Оцінка інноваційного менеджменту підприємства.....	56
Висновки до розділу 2.....	70
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення в сфері інноваційного менеджменту підприємства</i>	71
3.1. Особливості формування та етапи реалізації інноваційної стратегії підприємства.....	71
3.2. Обґрунтування інноваційної стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр».....	78
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	87
Висновки до розділу 3.....	94
<i>Висновки</i>	96
<i>Список використаних джерел</i>	100
<i>Додатки</i>	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі економічний розвиток визначається не ресурсами та обсягами виробництва, а здатністю суб'єктів господарювання реалізовувати нові ідеї для задоволення попиту споживачів на нові товари та послуги. Підприємства усвідомлюють важливість упровадження інновацій у свою діяльність, а управління ними є одним із найважливіших елементів цього процесу. Конкурентна боротьба між суб'єктами господарювання змушує їх дбати про ефективність своєї діяльності, що можливо в умовах систематичних інновацій, спрямованих на вдосконалення способу виготовлення продукції, її модифікацію, надання нових властивостей, удосконалення конструкції тощо, які підвищують їх споживчу цінність і роблять підприємства більш привабливим для покупців. Тому здатність підприємств створювати те, чого ще немає на ринку товарів і послуг, і на що є споживчий попит, забезпечує довгострокове функціонування та розвиток. Таким чином, в наш час інноваційна діяльність є рушійною силою розвитку та її ефективного формування в умовах загострення конкуренції на всіх рівнях економічних систем.

Питанням інноваційного менеджменту щодо підвищення ефективності діяльності підприємства присвячено наукові праці таких вітчизняних вчених: Дудар Т. Г., Дячков Д. В., Йохна М. А., Касич А. О., Кубай О. Г., Мазур К. В., Мельниченко В. В., Простак О. С., Стадник В. В., Тенянка А. О., Шевченко В. М., Шпикуляк О. Г., Янковська О. І. та інших. Однак існує потреба в більш детальному дослідженні питань щодо теоретичних аспектів ролі інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства.

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

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління інноваційним менеджментом

підприємства, а також визначено резерви підвищення ефективності інноваційного менеджменту АТ «Коростенський кар'єр».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути поняття інновацій та інноваційного менеджменту підприємства;
- дослідити механізм управління інноваційним менеджментом підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання ефективності інноваційного менеджменту підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері інноваційного менеджменту підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану АТ «Коростенський кар'єр»;
- оцінити інноваційний менеджмент підприємства;
- розглянути особливості формування та етапи реалізації інноваційної стратегії підприємства;
- обґрунтувати інноваційну стратегію посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління інноваційним менеджментом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління інноваційним менеджментом підприємства АТ «Коростенський кар'єр».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління інноваційним менеджментом підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. 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 про рівень ефективності системи управління інноваційним менеджментом 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.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку практичних засад управління інноваційним менеджментом підприємств. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістало подальшого розвитку обґрунтування інноваційної стратегії посилення бізнесу для гранітовидобувного підприємства в умовах кризового фінансового стану та воєнного часу шляхом інтеграції матриці McKinsey з матрицею «інвестиційна привабливість – інноваційне забезпечення», що дозволило визначити перехідну траєкторію від низького до помірного рівня інноваційного розвитку з урахуванням специфіки АТ «Коростенський кар'єр».

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано: Балмасов Б.В. Інноваційний менеджмент в контексті створення цінності для споживача. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній

науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 109 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 93 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття інновацій та інноваційного менеджменту підприємства

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.

Інновації є важливим фактором економічного розвитку, конкурентоспроможності підприємств і країн загалом. Вони стимулюють зростання, сприяють підвищенню продуктивності, розширенню ринків, поліпшенню якості життя та розв'язанню суспільних проблем [2].

Інновації – це впровадження нових ідей, концепцій, продуктів, процесів або методів, які приносять новизну, вдосконалення, поліпшення або значну цінність. Інновації відіграють важливу роль у суспільному, економічному та технологічному розвитку, стимулюючи прогрес і забезпечуючи конкурентоспроможність. Інновації можуть відбуватися в різних сферах життя, включно з бізнесом, технологіями, наукою, медициною, соціальними послугами тощо. Вони можуть охоплювати новаторські продукти, процеси, моделі бізнесу або способи вирішення проблем [8].

Інновації часто визначають як ключовий фактор успіху для компаній і суспільства загалом, оскільки вони сприяють поліпшенню ефективності, конкурентоспроможності та якості життя. Важливо відзначити, що інновації не

обов'язково пов'язані з великими відкриттями або революційними змінами; вони також можуть бути поступовими покращеннями і тонкими змінами, які приносять користь [20].

Також інновації можуть бути реакцією на потреби ринку, технологічні можливості або суспільні виклики. Вони можуть відбуватися як у малих стартапах, так і великих корпораціях, а також у громадському секторі та наукових установах.

Варто зазначити, що інновації можуть бути технологічними, якщо вони пов'язані зі створенням або вдосконаленням технологій і продуктів, або нетехнологічними, якщо вони стосуються змін в організаційних аспектах, маркетингу, стратегії, процесів управління, культури компанії та інших сферах.

Інновації можуть бути революційними, якщо вони змінюють основні парадигми і створюють зовсім нові ринки або галузі, або інкрементальними, якщо вони спричиняють поступові поліпшення для компанії [16].

Так, в науковій літературі і досі немає однозначного трактування поняття інновації. Тому, проаналізувавши наукові джерела, нами було узагальнено основні погляди науковців щодо цього питання. У табл. 1.1 наведено аналіз, який визначає поняття «інновації» вітчизняними вченими-науковцями.

Таблиця 1.1

Дефініції сутності поняття «інновація»

Автор	Тлумачення	Ключова риса
1	2	3
Апшай Н.І. [2]	Інновація – це зміни технології й управління, нові комбінації щодо техніки і технології	Інновація як зміни
Гріщенко А.В. [12]	Інновація – цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи, що може представляти кількісну та якісну зміну, яка стосується тієї чи іншої сфери діяльності підприємства	
Сербенівська А.Ю. [67]	Інновація – це здійснення змін у техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері	
Іванова І.В. [20]	Інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок	Інновація як результат

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Копитко М.І. [26]	Інновація – це результат упровадження новацій з метою змін у об’єкті діяльності й одержання економічного, соціального або іншого виду ефекту	
Хахула Б.В. [79]	Інновація – кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва та збуту товарів	
Микитюк П.П. [40]	Інновація – комплексний процес створення, поширення та використання нового практичного засобу (нововведення) для нової суспільної потреби; водночас це процес поєднання змін із зазначеним нововведенням у тому соціальному середовищі, де відбувається життєвий цикл	Інновація як процес
Полегенька М.А. [50]	Інновація – це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм	
Янковська О.І. [87]	Інновація – це процес доведення наукової ідеї або технологічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов’язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни в соціальному середовищі	

Джерело: складено автором на основі [2; 12; 20; 26; 40; 50; 67; 79; 87]

Аналіз дефініцій поняття «інновація», представлених у таблиці 1.1, дозволяє виділити три ключові риси тлумачення цього терміну: інновація як зміни, як результат і як процес. Інновація як зміни підкреслює трансформації в технологіях, управлінні чи інших сферах діяльності підприємства, спрямовані на кількісне чи якісне вдосконалення. Інновація як результат акцентує на конкретних нововведеннях (продуктах, технологіях, організаційних формах), що виникають унаслідок інноваційної діяльності та приносять економічний, соціальний чи інший ефект. Інновація як процес охоплює комплексний цикл створення, поширення та впровадження нововведень, від наукової ідеї до практичного використання, із залученням соціального та економічного контексту. Ці підходи відображають багатогранність поняття «інновація», яке поєднує в собі як практичні, так і теоретичні аспекти змін у різних сферах.

Інновації мають безліч корисних застосувань та цілей. Ось декілька з них [7]:

- поліпшення якості життя: інновації можуть допомогти створити нові продукти, послуги або технології, які поліпшують якість життя людей. Наприклад, розробка нових медичних методів, засобів транспорту або виробів для побутового використання;

- збільшення продуктивності: інновації можуть поліпшити ефективність процесів виробництва та робочих потоків. Це допомагає компаніям скорочувати витрати, збільшувати виробництво та підвищувати прибутковість.

- розвиток нових ринків: інновації можуть відкривати нові ринки та створювати можливості підприємствам для розширення свого бізнесу. наприклад розробка нових продуктів або послуг для галузей, що розвиваються;

- забезпечення конкурентних переваг: компанії, які інвестують в інновації, можуть отримувати перевагу перед конкурентами, створюючи унікальні продукти або послуги, які привертають більше клієнтів;

- реакція на глобальні виклики: інновації можуть бути використані для розв'язання важливих світових проблем, таких як зміна клімату, енергоефективність, медичні дослідження та багато інших;

- зростання бізнесу: інновації можуть допомогти компаніям розширювати свої можливості та диверсифікувати свій бізнес, що дозволить збільшити прибутковість і стійкість.

Інновації є ключовим фактором розвитку підприємств, галузей і національних економік загалом. Вони сприяють створенню нових можливостей, підвищенню ефективності, розширенню ринків, залученню інвестицій і створенню конкурентних переваг.

На думку Мазур К. В., Кубай О. Г. [32], інноваційний розвиток є ключовою основою ефективної діяльності підприємства. У сучасному конкурентному середовищі інновації стають необхідним елементом для забезпечення конкурентоспроможності, зростання ринкової позиції та стійкого розвитку.

Таким чином, інноваційний розвиток є необхідним для ефективної діяльності підприємства, оскільки він сприяє забезпеченню конкурентоспроможності, підвищенню ефективності, розширенню ринкових можливостей, а також адаптації до змін у суспільному та економічному середовищі. Для управління інноваційним розвитком підприємства застосовують принципи, засади та механізми інноваційного менеджменту.

Інноваційний менеджмент – це підхід до управління, спрямований на створення та впровадження інноваційних рішень, процесів і стратегій в організації з метою досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку.

Інноваційний менеджмент виник на підґрунті досягнень різних наук (управління, економіки, психології, педагогіки, соціології), які сформували теорії та нагромадили позитивний досвід про творчу активність особистості, здобутки науково-технічного прогресу, методи вдосконалення людської діяльності. Це окрема галузь управлінської науки та професійної діяльності, що спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації. Менеджмент представляє собою поєднання різних функцій, таких як маркетинг, планування, організація, розробка, контроль і враховує природу інновацій, інноваційного процесу та інноваційної діяльності, а також механізми управління ними. Інновації торкаються всіх сфер людської діяльності та значно впливають на економічні процеси, тому інноваціями необхідно вміти управляти [8].

Інноваційний менеджмент – це комплексна система управління [17]:

- нововведеннями від моменту їх виникнення до перетворення на інновації, які дозволяють оцінити перспективи, масштаби та значущість інновації, організувати її реалізацію на практиці в заплановані строки;
- інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій.

Вони включають побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом.

Сутність поняття «інноваційний менеджмент» доцільно розглядати в трьох аспектах: як науку та мистецтво управління нововведеннями; як вид діяльності та процес прийняття рішень, а також як суб'єкт управління.

У контексті аспекту «наука і мистецтво управління» інноваційний менеджмент ґрунтується на законах та закономірностях динамічних систем, принципах, функціях, формах і методах діяльності людей у процесі управління цими системами. Мистецтво управління новаціями забезпечує повноцінне використання досвіду, знань, творчих ідей та рішень керівниками і фахівцями [15].

Як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень інноваційний менеджмент характеризується сукупністю процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розподіляється на окремі етапи роботи, які пов'язані з різносторонньою діяльністю підприємства і мають виконуватися у відповідній послідовності.

Перелік функцій і завдань управління може бути регламентованим і залежати від рівня керованої системи та умов її функціонування. З таких позицій видно, що інноваційний менеджмент тісно пов'язаний з розвитком особистості та зміною методів спілкування. При цьому творчий процес створення новацій стає предметом вільного емоційного й морального вибору особистості.

Підходи до визначення сутності поняття «інноваційний менеджмент» узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Дефініції сутності поняття «інноваційний менеджмент»

Автор	Визначення інноваційного менеджменту
1	2
Дудар Т.Г. [17]	Інноваційний менеджмент – це система управління, спрямована на створення, впровадження та комерціалізацію нових ідей, продуктів, технологій або процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства
Квасницька Р.С. [23]	Інноваційний менеджмент – це процес організації та координації діяльності підприємства, який забезпечує розробку, впровадження та

	вдосконалення інновацій з урахуванням ринкових потреб і стратегічних цілей
--	--

Продовження табл. 1.2

1	2
Павленко Л.В. [47]	Інноваційний менеджмент – це комплекс управлінських методів і технологій, що сприяють формуванню інноваційного середовища, стимулюють творчу активність персоналу та забезпечують ефективне використання ресурсів для створення нововведень.
Паранюк Я. [49]	Інноваційний менеджмент – це управлінська діяльність, орієнтована на створення умов для генерації інноваційних ідей, їх оцінки, фінансування та впровадження з метою підвищення ефективності бізнес-процесів.
Полегенька М.А. [50]	Інноваційний менеджмент – це стратегічний підхід до управління організацією, який передбачає інтеграцію інноваційних процесів у всі аспекти діяльності, від розробки продуктів до маркетингу та організаційної культури
Сербенівська А.Ю. [67]	Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і інструментів, спрямованих на організацію інноваційної діяльності, що включає управління ризиками, фінансами та технологічними змінами для досягнення довгострокового розвитку підприємства.
Туленков М.В. [76]	Інноваційний менеджмент – це процес планування, організації та контролю інноваційних проєктів, який забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища через впровадження нових технологій і бізнес-моделей
Шикова Л.В., Швець Г.О. [83]	Інноваційний менеджмент – це діяльність, спрямована на створення та підтримку інноваційного потенціалу організації шляхом управління знаннями, технологіями та людськими ресурсами для досягнення ринкової переваги

Джерело: складено автором на основі [17; 23; 47; 49; 50; 67; 76; 83]

Узагальнюючи дані, представлені в табл. 1.2, можна зробити висновок, що інноваційний менеджмент – це цілісна система управління, спрямована на створення, розвиток і впровадження нових ідей, технологій, продуктів і процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він охоплює стратегічне планування, організацію, фінансування та контроль інноваційної діяльності, забезпечує ефективне використання ресурсів, управління ризиками та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Основною метою інноваційного менеджменту є формування інноваційного потенціалу організації та створення умов для сталого розвитку через інтеграцію інновацій у всі сфери її діяльності.

Підсумовуючи проведені дослідження варто відмітити, що сучасні умови глобалізації, швидкого технологічного розвитку та ринкових змін підкреслюють ключову роль інноваційного менеджменту в забезпеченні

конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Інноваційний менеджмент є комплексною системою управління, що охоплює створення, впровадження та комерціалізацію нових ідей, продуктів, технологій і процесів. Він сприяє підвищенню ефективності, продуктивності, розширенню ринкових можливостей і адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Аналіз дефініцій поняття «інновація» та «інноваційний менеджмент» показує, що інновації розглядаються як зміни, результати та процеси, які спільно формують інноваційний потенціал організації. Інноваційний менеджмент, як наука, мистецтво та вид діяльності, інтегрує стратегічне планування, управління ресурсами, ризиками та персоналом, створюючи умови для генерації нововведень і їх практичного застосування. Таким чином, інноваційний менеджмент є необхідним інструментом для забезпечення конкурентних переваг, економічного зростання та розв'язання суспільних викликів, що робить його невід'ємною складовою сучасного управління підприємством.

1.2. Механізм управління інноваційним менеджментом підприємства

Інноваційний менеджмент являється одним з напрямків стратегічного керування, що здійснюється на вищому рівні організації. Основними його завданнями є вивчення стану сфери виробничої діяльності та управлінських систем, що здійснюють нововведення, вивчення специфіки інноваційного процесу, а метою стає визначення основних напрямків науково-технічної й виробничої діяльності організації. Це насамперед розробка й впровадження нової продукції та технологій інноваційної діяльності, модернізація й удосконалення виготовленої продукції й технології, подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції і зняття з виробництва застарілої продукції. Як і для будь-якої іншої області менеджменту, для нього є характерним постановка мети й вибір стратегії та чотири стадії циклу, на кожній з яких вирішуються свої завдання [17]:

- планування, складання плану й реалізація стратегії;

- визначення умов і потреб в ресурсах для реалізації різних фаз інноваційного циклу, постановка завдань перед співробітниками, організація роботи;
- виконання, здійснення дослідження й розробок, реалізація плану;
- керівництво, контроль і аналіз, корегування дій, нагромадження досвіду, оцінка ефективності інноваційних проєктів, інноваційних управлінських рішень, застосування інновацій.

Інноваційне управління створює умови як виживання, так і зростання господарських організацій, формування наукоємких галузей, що ведуть до корінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств, держави.

Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок, або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) і керованої підсистеми (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень.



Рис. 1.1. Загальна сфера інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [36]

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій. На рис. 1.1, 1.2, показані сфери здійснення інноваційного управління на підприємстві [36].

Інноваційний менеджмент як система – це комплекс неформальних і формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної діяльності.

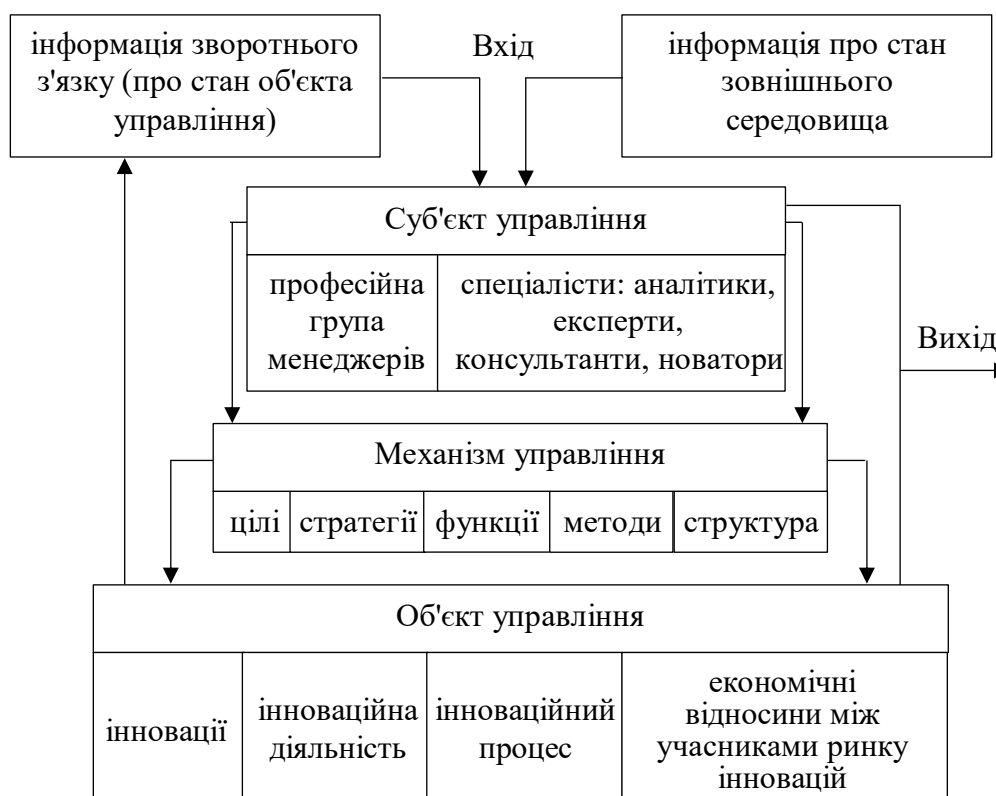


Рис. 1.2. Загальна схема інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [36]

Інноваційному менеджменту, як і будь-якій іншій системі, притаманні такі якості: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи; цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість з місією і цілями організації;

адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів організаційної структури функцій управління; багатофункціональність і багатоаспектність, і до реалізується через здатність до переналагодження, переорієнтації, оновлення відповідно до змін середовища [53].

З позицій підприємства (корпорації) механізм управління інноваційною діяльністю завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, які забезпечують досягнення намічених цілей, і цей вплив здійснюється за допомогою використання конкретних ресурсів або потенціалів підприємства. Таким чином, інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності [71].

Інноваційний менеджмент націлений на забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу в рамках підприємства, з метою створення можливості її конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі.

Управління інноваційною діяльністю фірм, корпорацій передбачає [83]:

- розроблення інноваційних цілей розвитку;
- створення системи інноваційних стратегій
- аналіз зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику;
- аналіз інноваційного потенціалу фірми;
- оцінку ситуації на ринку;
- пошук інноваційних ідей, ліцензій, ноу-хау;
- прогноз ситуації на ринку;
- формування інноваційного та інвестиційного портфеля, розроблення проєктів;
- планування та організацію наукових розробок, їх упровадження у виробництво;
- удосконалення організаційних структур управління;

- управління персоналом;
- оцінку ефективності інноваційної діяльності;
- процедуру прийняття управлінських рішень;
- вивчення ринкової кон'юнктури, інноваційної діяльності конкурентів;
- дослідження ринку для нових продуктів і технологій (ємність ринку, умови й еластичність попиту тощо).

- прогнозування діяльності, характеру та стадій життєвого циклу нової продукції (на цій підставі приймаються рішення про розміри виробничих потужностей, обсяги капіталовкладень);

- дослідження ресурсів, необхідних для проведення інноваційних процесів;
- аналіз ризиків інновацій, визначення методів їх мінімізації;
- розробку варіантів кооперації в науково-дослідній сфері з конкурентом;
- вибір організаційної форми створення, освоєння й розміщення на ринку нових товарів (моніторинг інноваційного проекту, внутрішній або зовнішній венчур);

- оцінку ефективності інвестиційного проекту;
- дослідження доцільності та планування найадекватнішої форми передавання технологій в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку (ліцензії, трансфери, науково-технічне співробітництво).

В основі інноваційного менеджменту підприємства лежать наступні принципи, а саме: цілісність, системність, адаптивність, рівновага, адаптованість [19].

Принцип цілісності обумовлює орієнтування на забезпеченість єдності ключових елементів, кожен із яких має важливе значення в інноваційної діяльності підприємства.

Принцип адаптованості обумовлює відповідність реалізації механізму інноваційного розвитку, його сильним та слабким сторонам, використанням можливостей та нівелювання проблем розвитку. Важливо формувати такий механізм управління інноваціями, що дасть можливість врахувати проблеми та адаптувати під систему розвитку.

Принцип адаптивності обумовлюють необхідність забезпечення відповідності підприємства ключовим вимогам, що відповідають мінливому та досить конкурентному середовищу функціонування підприємства.

Принцип системності обумовлює формування та реалізацію на підприємстві системи, котра забезпечує систематичне впровадження та розвиток інновацій. Важливим є системність погляду управлінського персоналу на вирішення основних проблем, що стримують інноваційний розвиток підприємства.

Принцип рівноваги обумовлює поєднання протилежних компонентів механізму інноваційного розвитку між собою, а також у відповідності до зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Поряд із принципами важливо використовувати найбільш ефективні методи управління інноваційною діяльністю, а саме: генерування ідей, прийняття рішень, виявлення думки, планування та прогнозування, наочного представлення, аргументування, аналізу та оцінки. Кожен із методів реалізації управління має вагому роль, оскільки орієнтує підприємство на наявність альтернативних ідей розвитку (метод генерування ідей), обрання найбільш ефективної із запропонованих альтернатив та визначення особливостей реалізації механізму (метод прийняття рішень), використання інструментів планування та прогнозування для визначення тенденції інноваційного розвитку (метод планування та прогнозування), наочне представлення та документальне оформлення (метод наочного представлення), визначати на основі фактів дані тенденції (метод аргументування) та використання аналітичної компоненти оцінювання ефективності реалізації механізму (метод аналізу та оцінки), формування узагальнюючих висновків, що реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Основними напрямками комерціалізації управління інноваціями повинне стати отримання чистого прибутку за рахунок реалізації ефективного механізму управління, комерціалізація інноваційних знань та досягнень за рахунок надходження постійних платежів (роялті), досягнення поточних та стратегічних

цілей розвитку підприємства, формування інноваційного середовища розвитку підприємства [3].

Основними функціями в контексті реалізації інноваційного управління є планування, організація, стимулювання, прогнозування, формування інноваційних ідей, контроль виконання управлінських рішень. Використання даних функцій управління обумовлюють необхідність формування планів та прогнозів розвитку підприємства, забезпечення стимулювальної компоненти виконання основних завдань та підвищення компетенцій працівників зайнятих реалізацією управління інноваціями, в узагальненні важливим є поточний та стратегічний контроль реалізації системи управління інноваціями.

У загальному вигляді за структурою механізм управління інноваціями на промисловому підприємстві може бути поданий як ряд етапів, що у своїй сукупності утворюють комплексну систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими інноваційної діяльності і може використовуватися для досягнення широкого спектра стратегічних цілей підприємства [40].

На першому етапі відбувається визначення цілей інноваційної діяльності підприємства на основі аналізу поточних та перспективних планів його діяльності та розвитку.

На другому етапі оцінюється фактичний інноваційний потенціал підприємства, як сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, залучених чи не залучених з яких-небудь причин в процес виробництва, але таких, що володіють реальною можливістю брати участь в ньому.

Метою третього етапу є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища. Виходячи з проведеного аналізу, на наступному етапі формується множина альтернативних інноваційних стратегій та здійснюється вибір оптимальної з них.

Потім відбувається формування комплексу заходів для реалізації стратегії, обраної на попередньому етапі, а також вибір інструментарію реалізації

інноваційних заходів, визначення джерел фінансування, оптимізація їх структури тощо.

Далі йде етап втілення вибраної стратегії в життя, тобто практична реалізація інноваційних заходів, що включає контроль за їх виконанням та підведення підсумків. Якщо стратегічні цілі не досягнуті, керівникові варто визначити основне коло проблем підприємства, «слабких сторін» та розробити можливі варіанти їх вирішення з метою мінімізації негативних наслідків відхилень від вибраної мети, а також розробити нові стратегічні цілі або переглянути та уточнити існуючі, враховуючи ситуацію, що склалася.

Підведення підсумків має обов'язково включати етап оцінювання результатів інноваційної діяльності та визначення їх ефективності.

В цілому, реалізація механізму управління інноваційною діяльністю підприємства орієнтована на побудову системи генерування та впровадженні інноваційних ідей в діяльності будь-якого підприємства. Використання концепції інноваційного управління орієнтоване на кінцевий результат функціонування підприємства є генерування інноваційних ідей розвитку, зростання чистого прибутку, формування позитивних грошових потоків, досягнення мети та основних цілей інноваційного розвитку підприємства.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності інноваційного менеджменту підприємства

Сучасний стан ринкових відносин вимагає активних дій з боку підприємств щодо підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок високої ефективності здійснення інноваційних процесів. Характерними рисами інноваційної складової діяльності, що підвищує конкурентоспроможність підприємства є: інтелектуалізація виробничих процесів, використання інформаційних технологій та впровадження ноу-хау у виробництво.

Досягнення високого рівня ефективності інноваційного потенціалу дає змогу зайняти лідерські позиції на ринку, зберегти високі темпи розвитку, що

відповідають сучасним потребам ринку, зменшити витрати, за рахунок прогресивних способів ведення діяльності, а також досягти високих показників прибутковості. Відповідно до цього, здійснення оцінки ефективності інновацій, зокрема підвищення їх ефективності стає об'єктивно необхідним елементом у процесі інноваційного менеджменту підприємства.

В умовах високотехнологічного виробництва основною конкурентною перевагою може слугувати висока ефективність інноваційного потенціалу, яка дає змогу утримувати лідерські позиції на ринку, зберегти високі темпи розвитку, скоротити виробничі витрати та досягти вищих показників прибутку. Тому, оцінка ефективності інноваційного менеджменту, а також визначення шляхів збільшення їх ефективності в сучасних умовах стає об'єктивно необхідним елементом процесу управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання.

Для того, щоб задовольнити потреба ринку, підприємства повинні вчасно реагувати на умови конкурентної боротьби шляхом впровадження нововведень, що забезпечить високу якість виготовленої продукції та наданих послуг [33].

Інноваційний розвиток підприємства на даний момент є основною рушійною силою у збереження конкурентних позицій, а також головним джерелом суспільного прогресу. Тому, основою вивчення інноваційної активності та факторів, що впливають на неї є оцінка ефективності впровадження інновацій.

Інноваційна активність підприємств істотно залежить від впливу деякої сукупності чинників. Їх доцільно розділити на групи відповідно до напрямків: економічні, політико-правові та організаційно-управлінські [13].

До економічних чинників головним чином можна віднести фінансове забезпечення інноваційних проектів. Основними джерелами інвестування інноваційної діяльності в Україні залишаються власні кошти підприємства, частка яких в структурі фінансування є домінуючою, в той час, коли частки іноземних інвестицій, грошової підтримки з боку державного сектора та інших джерел фінансування є порівняно незначними. Також, в Україні на слабкому

рівні поширення знаходиться венчурне фінансування, що є широко розповсюдженим в країнах з високим рівнем розвитку ринкових відносин. Венчурний капітал сприяє розширенню можливостей створення і розвитку нової високотехнологічної продукції, підвищенню науково-технічного рівня виробництва, сприяє формуванню конкурентного середовища в сфері науки та наукового обслуговування. Проте, основною перешкодою на шляху широкого розповсюдження даної форми вкладання коштів є ризики, тобто висока ймовірність втрат, які виникають при вкладенні коштів у виробництво нових технологій, що, можливо, не знайдуть бажаного попиту на ринку.

Вирішальними чинниками серед політико-правових є відсутність ефективної законодавчої бази в сфері регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності, складність податкової системи, а також наявність значної частки тіньового сектору в структурі економіки країни, що спричиняє відсутність іноземних капіталовкладень.

Важливим організаційно-управлінським чинником виступає мікросередовище підприємства, яке безпосередньо впливає на активізацію інноваційної діяльності. Сюди можна віднести організаційно-правову структуру підприємства, рівень централізації управління, здібності керівника та стратегічні орієнтири діяльності.

Зазначені вище чинники можуть негативно вплинути на рівень ефективності інноваційного потенціалу підприємства. Для того, щоб вчасно виявити фактори, що знижують рівень ефективності необхідно провести ґрунтовну оцінку ефекту, який можна отримати від здійснення інноваційної діяльності, а також дати рекомендації стосовно подальшого розвитку організації в даному напрямі відповідно до рівня оцінюваного показнику.

Поняття ефективності інноваційної діяльності може виражатись в деякому наборі аспектів, тобто, ефект, отриманий від здійснення такої діяльності може бути економічним, соціальним, науково-технічним, ресурсним, та екологічним [31].

Під економічним ефектом розуміють той результат, який призводить до кількісного збільшення ресурсів підприємства, зокрема трудових, матеріальних або природних. Даний ефект оцінюється на основі показників прибутковості від реалізації інноваційної продукції, впровадження нових технологій у виробництво, а також за рахунок прибутку від введення у виробничий процес винаходів та промислових зразків.

Науково-технічний ефект може бути оцінений на основі очікуваного економічного ефекту від здійснення інноваційної діяльності підприємством. Він досягається за допомогою збільшення частки інформаційних технологій, що беруть участь в виробничому процесі, підвищення рівня автоматизації та роботизації виробництва, а також при зростанні кількості розроблених в рамках підприємства ноу-хау.

В свою чергу, соціальний ефект є результатом ступеня задоволення потреб суспільства. Даний ефект неможливо оцінити кількісно та вартісно, тому його вимірювання здебільшого обмежується якісними методами, що засновані на судженнях споживачів.

Ресурсний ефект показує зміну обсягу виробництва й споживання певного виду ресурсів в залежності від впливу інноваційної складової діяльності підприємства. Його характеризують наступні показники: зростання продуктивності праці, зростання фондівддачі основних засобів, зменшення матеріаломісткості продукції, а також прискорення оборотності обігових коштів підприємства (виробничих запасів, грошових коштів тощо). На відміну від науково-технічного та соціального ефекту, ресурсний ефект може бути вартісно оцінений.

Екологічний ефект відображає вплив інноваційної діяльності підприємства на оточуюче середовище і характеризується показниками зменшення забруднення навколишнього середовища, скорочення енергомісткості виробництва, покращення екологічності продукції тощо.

Ефективність здійснення інноваційної діяльності характеризується певною сукупністю економічних та фінансових показників. Одним з

найрозповсюдженіших методів оцінки ефективності можна вважати інтегральний метод, в основі якого лежить розрахунок інтегрального показника. Інтегральний показник обчислюється як середнє значення сукупності нормованих показників, що в свою чергу описують аспекти об'єкта оцінки.

Саме поняття ефективності показує розмір економічного ефекту, що припадає на одиницю ресурсів, витрачених на його досягнення. В якості економічного ефекту доцільно буде розглянути прибуток від операційної діяльності підприємства, при приведенні якого до значення теперішньої вартості (дисконтування) набуде вигляду показника чистої теперішньої вартості. Розрахунок даного показника виражається наступним чином [78]:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^n \frac{V_i}{(1+r)^i} \quad (1.1)$$

де CF – виручка від реалізації продукції; i – порядковий номер року; r – ставка дисконтування; V – витрати, пов'язані з інноваційною діяльністю підприємства; n – кількість років.

Наведемо декілька показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства, до яких віднесемо ефективність основних засобів, використання трудових ресурсів, прибутковість, дисконтований строк окупності, а також доходність. Формули розрахунку показників наведені в таблиці.

Першою складовою оцінки інноваційної діяльності є ефективність використання основних засобів. Даний індекс розраховується як відношення середньої частки прибутку на 1 тис. грн. основних засобів, які безпосередньо залучені до інноваційного процесу.

Наступний показник – ефективність використання трудових ресурсів, які учащують в процесі реалізації інноваційного проекту. В даному випадку коефіцієнт розраховуватиметься діленням середньої частки прибутку від інноваційної діяльності в розрахунку на одного задіяного працівника.

Індекс прибутковості дорівнює відношенню частки прибутку, яка припадає на 1 грн. витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю підприємства.

Під дисконтованим терміном окупності розуміють часовий лаг, за який підприємство здатне окупити витрати на впровадження та реалізацію інновацій.

Таблиця 1.3

Методика розрахунку ефективності реалізації інноваційної діяльності

Назва показнику	Методика розрахунку	Позначення
Ефективність використання основних засобів, $E_{OЗ}$	$E_{OЗ} = \frac{\left(\frac{NPV}{\sum_{i=0}^n \frac{B_{зал}}{(1+r)^i}} \right)}{n} \times 100\%$	Взал – залишкова вартість основних засобів, що беруть участь в інноваційному процесі; NVP – чиста теперішня вартість;
Ефективність використання трудових ресурсів, E_T	$E_T = \frac{NPV}{ЧП_{сер}}$	ЧПсер – чисельність персоналу, задіяного в процесі здійснення інноваційної діяльності.
Індекс прибутковості, $I_{п}$	$I_{п} = \frac{NPV}{\sum_{i=0}^n \frac{V_i}{(1+r)^i}} \times 100\%$	V – витрати підприємства на здійснення його інноваційної діяльності.
Дисконтований строк окупності, T_o	$T_o = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{V_i}{V_i}}{\left(\sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} \right)} / n$	CF – дохід від реалізації продукції.
Внутрішня норма дохідності, H_d	$H_d = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (r_1 - r_2)$	r_1 – значення обраної ставки дисконтування, при якій чиста теперішня вартість $NVP_1 > 0$ r_2 – значення обраної ставки дисконтування, при якій чиста теперішня вартість $NVP_2 < 0$.

Джерело: складено автором на основі [33]

Останнім показником інтегрального індексу виступає внутрішня норма доходності, що дорівнює ставці дисконтування, при якій економічний ефект при реалізації інновації є рівним 0.

Головним недоліком даної методик є те, що всі показники не мають єдиної одиниці виміру, і вимагають додаткових зусиль для здійснення їх нормування. Вже після цього на основі нормованих показників знаходиться інтегральний індекс, як середнє арифметичне зазначених вище показників, тобто суми поточних ефектів за розрахунковий період поділеної на їх кількість. Розрахунок інтегрального показника здійснюється наступним чином [78]:

$$K_E = \frac{K(E_{OЗ}) + K(E_T) + K(I_{п}) + K(T_o) + K(H_d)}{5} \quad (1.2)$$

де KE – значення інтегрального показника, $K(E_{oz})$, $K(E_t)$, $K(I_p)$, $K(T_o)$, $K(N_d)$ – нормовані показники ефективності.

Чим ближче значення даного показника знаходиться до 1, тим більшою є ефективність інновацій даного підприємства. Проте, обчислений інтегральний коефіцієнт є лише орієнтовним показником, що визначається з певною часткою ймовірності.

З іншого боку, оцінку інноваційної діяльності підприємства доцільно здійснювати на основі використання наступних показників виробничої, фінансової та інвестиційної ефективності [80].

Виробнича ефективність інновацій ґрунтується на темпі приросту виробництва певного виду продукції з використанням інноваційних технологій та на відносній економії собівартості продукції, що спричинена впровадженням науково-технічних заходів.

В свою чергу, показники фінансової ефективності відображають приріст прибутку в ході реалізації інноваційних заходів, приріст доданої вартості та амортизації, а також приріст доходу від реалізації науково-технічних заходів.

Показники інвестиційної ефективності науково-технічних заходів відображають приріст оборотних коштів та розмір капіталовкладень в інноваційні проекти.

В цілому, дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності інноваційного менеджменту підприємства дає ряд можливостей, а саме [33]:

- дозволяє формувати обґрунтовані стратегії інноваційного розвитку, які враховують фінансові, технікоекономічні та соціальні аспекти інноваційної діяльності;
- забезпечує більш точне прогнозування ефективності впровадження інноваційних змін та стратегічного розвитку інноваційної діяльності підприємства;
- дозволяє враховувати різноманітні ефекти від впровадження інноваційних стратегій, включаючи науковий, екологічний, фінансовий,

інвестиційний та операційний, що сприяє комплексному розумінню впливу інноваційних процесів на підприємство;

- дають змогу враховувати високий рівень невизначеності, характерний для інноваційних проектів;

- дозволяє підприємству ефективніше адаптуватися до змін ринкових умов і зміцнювати свої позиції в конкурентному середовищі;

- забезпечує інтеграцію фінансових індикаторів у загальну систему оцінювання.

Таким чином, дослідження методичних підходів сприяє не лише вдосконаленню процесу вибору стратегії інноваційного менеджменту, але й формуванню стійкої основи для довгострокового розвитку підприємства.

Нами було проведено дослідження теоретичних основ оцінювання інноваційної активності підприємства та узагальнено отримані результати в площині окремих показників ефективності інноваційної діяльності підприємства. Визначено, що ефект від впровадження інновацій на кожному окремому підприємстві не може здійснюватись без врахування та детального дослідження дії економічних, політико-правових та організаційних чинників.

Прийняття рішення щодо доцільності впровадження інновацій в діяльність підприємства має спиратись на результати аналізу показника, який включає в себе всі форми прояву економічної ефективності окремої інновації – інтегрального показника. Даний коефіцієнт узагальнює вплив деякої сукупності нормованих часткових коефіцієнтів, без детального дослідження яких оцінка ефективності інноваційної діяльності не може вважатися повною. До таких факторів належать: ефективність використання основних засобів, ефективність використання трудових ресурсів, індекс прибутковості, норма доходності та термін окупності. Така оцінка дає змогу виокремити фактори, які обмежують підвищення результативності кожної окремої інновації. При оцінці економічної ефективності інноваційної діяльності важливо не лише визначити очікуваний рівень відповідних показників, але й встановити ймовірність їх досягнення.

Розглянутий показник дає можливість надати об'єктивну оцінку інноваційного потенціалу, визначити тенденції та динаміку розвитку його рівня, а також визначити основні напрямки вдосконалення організаційно-економічного механізму діяльності підприємства. Даний підхід щодо оцінки ефективності інноваційного менеджменту може стати основою виявлення напрямків інноваційного розвитку та розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері інноваційного менеджменту підприємства

Вітчизняний бізнес незалежно від розміру та сфери господарювання відіграє критично важливу роль в економіці України, забезпечуючи зайнятість населення та сприяючи економічному зростанню, проте у сфері нормативно-правового регулювання інновацій існує багато питань та невизначеностей.

Нормативно-правове регулювання інноваційного менеджменту є пріоритетно важливим аспектом для суб'єктів господарювання, оскільки окреслює не лише особливості їх створення і розвитку, але визначає критерії інноваційних механізмів, перебіг інноваційних процесів та використання інноваційних технологій суб'єктами господарювання. Інноваційність бізнесу, у свою чергу, зумовлює підтримку підприємницької діяльності в умовах кризових ситуацій та задовольняє потребу у створенні стійкої та інноваційної економіки.

Інноваційний менеджмент підприємств в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають принципи, механізми та умови її реалізації. Основними документами, що стосуються інноваційного розвитку, є [4]:

I. Податковий кодекс України – передбачає пільгове оподаткування для підприємств, які займаються інноваційною діяльністю, зокрема:

– зниження ставок на інноваційне обладнання;

– звільнення від ПДВ імпорту обладнання для наукових досліджень. Податкове регулювання інноваційної діяльності характеризується великою кількістю норм і підзаконних актів, які загалом створили систему незрозумілих правил для підприємців, серед яких – необхідність професійного бухгалтерського оформлення документів. Зазначене є складністю для підприємств малого та середнього через дефіцит ресурсів.

Іншим наслідком існуючої системи податкового регулювання є високий податковий тиск, який створює надмірне навантаження на фонд оплати праці: податок на доходи фізичних осіб, ЄСВ – є одними із найвищих, що знижує мотивацію до офіційного працевлаштування працівників, також порівняно високі ставки податків для окремих категорій підприємств (зокрема платників єдиного податку третьої групи) можуть стримувати їх економічне зростання. Окрім зазначеного, податкове законодавство є нестабільним і часто змінюється, а пільгові умови для підприємств малого бізнесу часто носять декларативний характер або застосовуються з численними винятками. Також єдиний податок має жорсткі обмеження за обсягами доходів, що ускладнює перехід малих підприємств у статус середніх без втрати вигідного режиму оподаткування.

Податковий кодекс не враховує потреби підприємств у цифровізації та автоматизації бізнесу, що є особливо важливим для інноваційного менеджменту підприємств, тоді як в інших країнах, зокрема країнах Балтії поширені податкові пільги для компаній, які інвестують у цифрові технології, в Україні такі інструменти застосовуються лише частково.

II. Закони України:

1) Закон України «Про інноваційну діяльність» [57] – визначає основні принципи, суб'єктів та об'єкти інноваційної діяльності, передбачає державну підтримку інновацій, включаючи фінансування та пільги, описує механізми створення інноваційної інфраструктури (технопарків, інноваційних центрів);

2) Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [54] – спрямований на стимулювання використання

сучасних технологій у виробничій сфері, регулює питання передачі прав на технології, ліцензування, створення інноваційних продуктів;

3) Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [59] – визначає організаційно-правові основи проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, сприяє комерціалізації наукових розробок для інноваційних потреб бізнесу;

4) Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [60] – встановлює пріоритетні галузі для державної підтримки інновацій (енергетика, ІТ, медицина, екологія) та визначає критерії вибору напрямів і механізми їх фінансування;

5) Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [61] – регулює державну підтримку МСП, включаючи інноваційну діяльність, а також забезпечує створення умов для доступу до фінансування та консультацій.

III. Постанови Кабінету Міністрів України (КМУ):

1) «Про створення технопарків і інноваційних структур інших типів» [4] – спрямована на розвиток інноваційної інфраструктури, створення технологічних парків та бізнес-інкубаторів;

2) «Про стратегію інноваційного розвитку України на 2020-2030 роки» – стратегічний документ, спрямований на підвищення конкурентоспроможності через інновації [62];

3) «Про затвердження державних програм інноваційного розвитку» [56] – щорічні програми, які визначають пріоритети та фінансову підтримку інноваційних проєктів;

IV. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної інноваційної системи» (Указ № 273/2013) [4] – створення національної інноваційної системи для інтеграції науки, освіти та бізнесу.

V. Міжнародні угоди та програми:

1) Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.) [4] – включає положення про співпрацю у сфері інновацій, наукових досліджень та

цифровізації, забезпечує доступ до європейських програм фінансування, таких як «Horizon Europe»;

2) Програма «Горизонт 2020» та її продовження «Horizon Europe» [11]— українські МСП можуть отримувати гранти на впровадження інновацій та дослідження.

Ці нормативно-правові акти разом формують основу для регулювання інноваційної діяльності підприємств в Україні, створюючи умови для їх розвитку та підтримки. Проте, дослідження нормативно-правової бази регулювання інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу з практичної точки зору та з урахуванням реалій, свідчить про її застарілість та недоліки, які створюють серйозні перешкоди для інноваційного розвитку підприємств. Для прикладу проаналізуємо Закон України «Про інноваційну діяльність».

Зазначений Закон є основним нормативним документом, що регулює інноваційну діяльність в Україні. Хоча він закладає важливу основу для стимулювання інновацій, для малих суб'єктів господарювання існує низка недоліків, які обмежують його ефективність: передбачено державну підтримку інноваційної діяльності, але конкретні механізми, умови та обсяги підтримки для малих підприємств визначені нечітко, також відсутні спеціалізовані інструменти підтримки саме для малих підприємств, які потребують доступу до фінансування, навчання чи технічної допомоги. По-друге, Закон передбачає створення спеціальних фондів фінансування інновацій, але їх практичне впровадження є обмеженим. По-третє, малим підприємствам важко отримати доступ до таких фондів через бюрократичні процедури та високі вимоги до проєктів. По-четверте, Закон акцентує увагу на створенні інновацій, але недостатньо регулює питання їхнього впровадження в бізнес-середовище, малі суб'єкти господарювання зіштовхуються з труднощами у виведенні інноваційних продуктів на ринок через відсутність програм підтримки комерціалізації. По-п'яте, в Законі не визначено чіткі механізми податкових пільг для підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність, а малі

підприємства, які реалізують інноваційні проєкти, не отримують суттєвих переваг у зниженні податкового навантаження. Закон зосереджений на створенні технопарків та інноваційних центрів, але мало уваги приділено іншим формам підтримки, які могли б бути корисними для малого бізнесу, наприклад, бізнес-інкубаторам чи акселераторам. По-шосте, Закон не адаптований до сучасних умов цифровізації економіки та не містить стимулів для розвитку цифрових інновацій підприємств, які прагнуть цифровізувати свої бізнес-процеси, не отримують жодних переваг чи пільг. По-сьоме, у Законі відсутні положення про систематичний моніторинг ефективності реалізації інноваційної діяльності, що ускладнює виявлення проблем та внесення необхідних змін для підтримки такого бізнесу.

Аналіз Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» дозволив виявити низку недоліків, які знижують його ефективність, особливо для підприємств малого бізнесу, рис. 1.3.

Постанови Кабінету Міністрів України (КМУ) є важливим інструментом регулювання малого підприємництва, але в їх реалізації існує низка недоліків, які знижують ефективність підтримки бізнесу. До основних недоліків, окрім тих, які характерні для інших нормативно-законодавчих актів, відносимо, зокрема: Постанови КМУ часто приймаються без урахування інших законодавчих і нормативних актів, що призводить до суперечностей і створює правову невизначеність. Процедури подання заявок, перевірок та отримання фінансування часто перевантажені формальностями, водночас Постанови, що передбачають державну фінансову підтримку бізнесу (гранти, субсидії, компенсації), часто мають недостатнє фінансування та не можуть скористатися цими програмами через вичерпання фондів. Недоліком також є те, що державна підтримка, визначена постановами, нерідко зосереджена в окремих регіонах або секторах і підприємствах у сільській місцевості чи віддалених регіонах мають менший доступ до програм порівняно з підприємствами в містах. Більшість постанов КМУ не враховують специфіку інноваційної діяльності малого бізнесу, тоді як механізми для стимулювання досліджень, розробок і

впровадження нових технологій у бізнесі – відсутні. Прийняті Постанови часто мають обмежений спектр програм підтримки, спрямованих на фінансову допомогу, але не враховують потреби в навчанні, консалтингу чи технічній

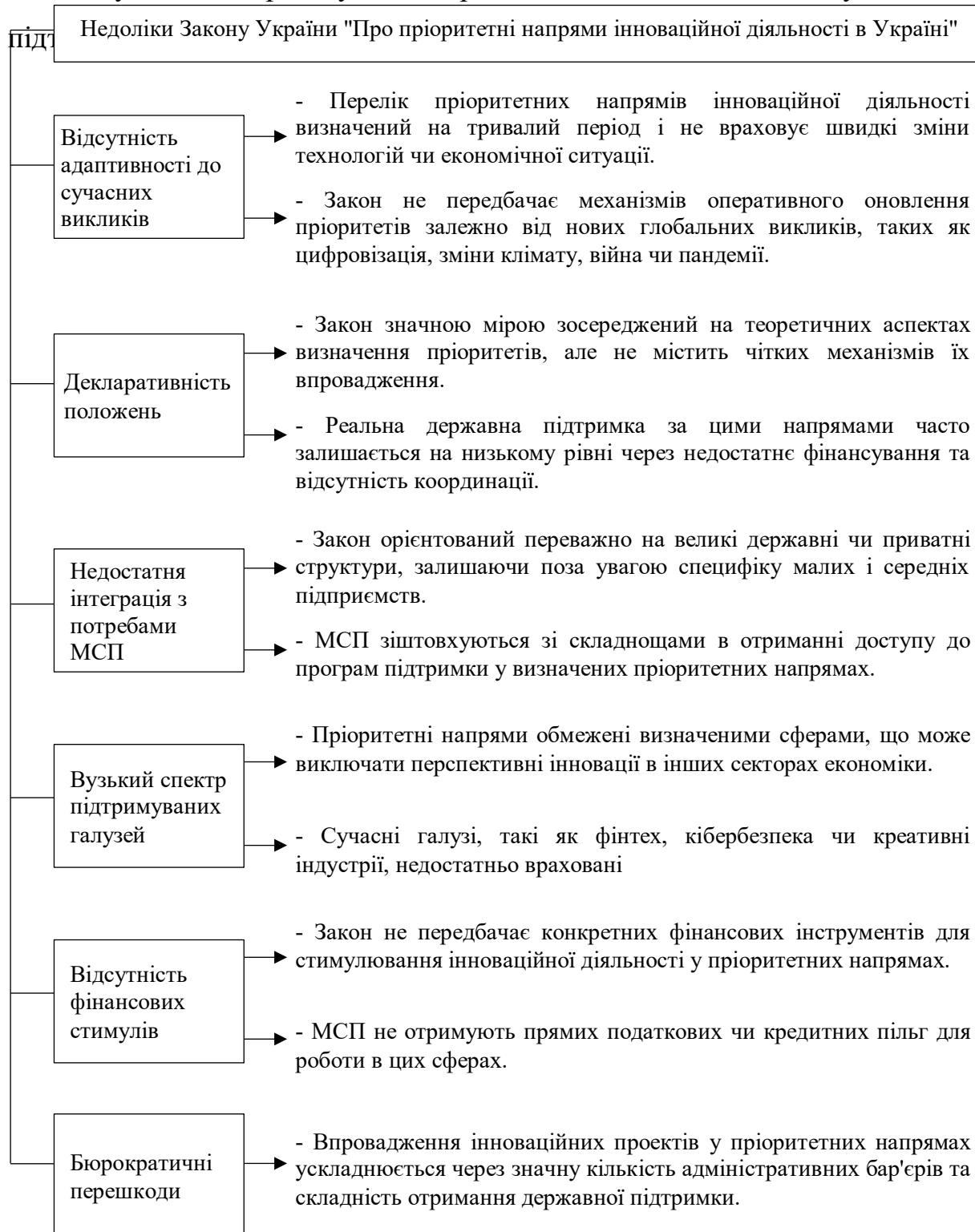


Рис. 1.3. Недоліки, які знижують ефективність Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»

Джерело: складено автором на основі [4; 60]

Не можна не зазначити, що Постанови не передбачають наявності чітких механізмів моніторингу реалізації програм підтримки бізнесу, а відсутність оцінки їх результативності призводить до неефективного використання державних ресурсів.

Аналіз інших законодавчо-нормативних актів, дотичних до регулювання інноваційної діяльності свідчить про наявність схожих недоліків, які можемо звести до наступного переліку:

- чинне законодавство часто не враховує специфіку підприємств малого бізнесу, які мають обмежений доступ до фінансових і технологічних ресурсів у порівнянні з великими компаніями. Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає базові принципи інноваційного розвитку, але не повною мірою враховує потреби малого бізнесу, який має обмежені ресурси для організації інноваційного розвитку;

- відсутня комплексна інноваційна політика – в Україні бракує інтегрованого підходу, який здатний був би поєднати заходи підтримки інновацій на рівні держави, регіонів і громад. Окремі програми підтримки інновацій та підприємництва часто є фрагментованими, що ускладнює підприємствам орієнтацію в системі державної підтримки та використання наявних можливостей;

- малий бізнес в Україні зіштовхується з проблемами доступу до грошових коштів для інноваційних проєктів, що посилюється складнощами воєнного часу. Низка наявних програм передбачає субсидії та гранти, але їх фінансування обмежене, також воно не завжди відповідає специфіці малого бізнесу. Податкові стимули, передбачені для інноваційного розвитку бізнесу, найчастіше не покривають специфічні потреби малого бізнесу;

- відсутні чіткі механізми підтримки на регіональному рівні – регіональні програми підтримки інноваційного розвитку є обмеженими, а в деяких регіонах відсутні взагалі, що ускладнює розвиток малого бізнесу у менш розвинених регіонах України. Існує потреба у створенні спеціальних економічних зон або

центрів підтримки інновацій, які б сприяли розвитку місцевого бізнесу та залученню інвестицій на рівні громад;

– обмежена інфраструктура для інноваційної діяльності – малий бізнес часто не має доступу до сучасної наукової та технологічної інфраструктури, необхідної для проведення інноваційних досліджень й впровадження нових продуктів на ринку. Це підкреслює потребу у розширенні мережі бізнес-інкубаторів, технопарків та інноваційних хабів, які можуть надавати послуги консалтингу, досліджень, фінансування та менторства для таких суб'єктів господарювання.

Інформаційне забезпечення в сфері інноваційного менеджменту відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління нововведеннями на підприємстві. Воно охоплює процеси збору, обробки, аналізу та використання даних, необхідних для розробки, впровадження та комерціалізації інновацій. Інформаційні системи дозволяють підприємствам відстежувати ринкові тенденції, технологічні новинки, конкурентне середовище та потреби клієнтів. Наприклад, використання CRM-систем, ERP-платформ або спеціалізованих програм для управління проектами, наприклад Jira чи Trello, сприяє координації інноваційних процесів, забезпечуючи доступ до актуальних даних у реальному часі.

Ефективне інформаційне забезпечення передбачає інтеграцію внутрішніх і зовнішніх джерел даних. Внутрішні джерела включають звіти про дослідження та розробки, фінансові показники, а також дані про продуктивність працівників і процесів. Зовнішні джерела охоплюють ринкову аналітику, патентну інформацію, наукові публікації та прогнози галузевих трендів. Для прикладу, платформи типу Google Scholar чи Scopus допомагають підприємствам отримувати доступ до наукових розробок, а аналітичні інструменти, такі як Power BI чи Tableau, дозволяють візуалізувати дані для прийняття стратегічних рішень. Важливим аспектом є створення інформаційних центрів на підприємствах, які систематизують дані та забезпечують їх доступність для всіх рівнів управління, що сприяє швидкому реагуванню на зміни.

Інформаційне забезпечення також тісно пов'язане з цифровою трансформацією, яка є невід'ємною частиною сучасного інноваційного менеджменту. Впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних, Big Data, дозволяє автоматизувати аналіз інформації, прогнозувати результати інноваційних проєктів і оптимізувати ресурси. Наприклад, підприємства можуть використовувати AI для оцінки ризиків інноваційних інвестицій або прогнозування попиту на нові продукти [5].

Таким чином, підсумовуючи проведені дослідження варто зазначити, що нормативно-правове забезпечення в сукупності із інформаційним покликане створити ефективні засади інноваційного менеджменту в цілому та інноваційного розвитку зокрема. Нормативно-правові аспекти, такі як регулювання кібербезпеки та інтелектуальної власності, забезпечують захист інформації, що є критично важливим для збереження конкурентних переваг, а інформаційне забезпечення виступає основою для ефективного управління інноваціями, сприяючи сталому розвитку підприємства в умовах глобалізації.

Висновки до розділу 1

Сучасні умови глобалізації, швидкого технологічного прогресу та мінливості ринків вимагають від підприємств постійної адаптації, де інноваційний менеджмент стає ключовим інструментом конкурентоспроможності. Він орієнтований на створення та впровадження нових ідей, технологій і процесів, що підвищують продуктивність, якість продукції та ринкові позиції. Інновації стимулюють економічний розвиток, розширення ринків і розв'язання суспільних проблем, охоплюючи як революційні прориви, так і поступові покращення в бізнесі, науці чи соціальній сфері.

Інновації трактуються як зміни в системах управління чи технологіях, як конкретні результати діяльності або як комплексний процес від ідеї до

комерціалізації. Інноваційний менеджмент поєднує науку, мистецтво та практику, включаючи планування, організацію, контроль і стимулювання. Він ґрунтується на принципах цілісності, системності, адаптивності та рівноваги, забезпечуючи генерацію нововведень і їхню інтеграцію в усі аспекти діяльності організації.

Механізм управління інноваційним розвитком охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку потенціалу, пошук ідей, планування ресурсів і контроль виконання. Він спрямований на досягнення стратегічних цілей через оптимізацію процесів, мінімізацію ризиків і комерціалізацію, сприяючи довгостроковій стійкості та зростанню підприємства.

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту враховує економічні, соціальні, науково-технічні та екологічні ефекти за допомогою інтегральних показників, що узагальнюють ефективність ресурсів, прибутковість, окупність і дохідність. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення, попри певні недоліки, створює основу для захисту інтелектуальної власності, доступу до даних і цифрової трансформації, інтегруючи сучасні інструменти для швидкого реагування на зміни та сталого інноваційного розвитку.

Нормативно-правове регулювання інноваційного менеджменту в Україні формує основу для стимулювання нововведень через пільгове оподаткування, державну підтримку та інфраструктуру, але страждає від застарілості, бюрократії, високого податкового тиску, нестабільності норм і обмеженого фінансування. Це створює бар'єри особливо для малого бізнесу, ускладнюючи доступ до грантів, пільг і комерціалізації, а також ігнорує потреби цифровізації та регіональної підтримки. Інформаційне забезпечення, інтегруючи внутрішні та зовнішні дані через сучасні системи, інструменти аналізу й технології штучного інтелекту, забезпечує швидке реагування на зміни, прогнозування та оптимізацію процесів. Разом нормативні та інформаційні засади, попри недоліки, створюють умови для захисту інтелектуальної власності, ефективного управління нововведеннями та сталого інноваційного розвитку підприємств у глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «КОРОСТЕНСЬКИЙ КАР'ЄР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження обрано акціонерне товариство «Коростенський кар'єр», яке спеціалізується на видобутку та обробці сировини для потреб будівельної та керамічної промисловості, забезпечуючи важливими матеріалами різні сектори економіки. Підприємство має організаційно-правову форму акціонерного товариства, зареєстроване у державного реєстрі підприємств та підприємців України за кодом ЄДРПОУ 00292422, розташоване за юридичною адресою: Україна, Житомирська область, м. Коростень, вул. В. Сосновського, 67. Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 08.11 – видобуток декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю.

Кар'єр розташований у Житомирській області на Коростенському (Стремигородському) родовищі граніту, поблизу правого берега річки Уж. Віддаленість від м. Коростень становить 1 км та 1,5 км від залізничної станції Шатрище. Завдяки зручному транспортному сполученню – залізничній гілці до станції Шатрище та асфальтованій дорозі до Коростеня – підприємство має значну конкурентну перевагу у логістиці, що дозволяє йому ефективно транспортувати продукцію власного виробництва.

Місія підприємства полягає у постачанні високоякісної сировини для будівельної та керамічної галузей, сприяючи розвитку інфраструктури та промисловості в Україні з акцентом на екологічну відповідальність і використання сучасних технологій.

Предметом діяльності АТ «Коростенський кар'єр» є:

- видобуток граніту на Стремигородському родовищі;
- виготовлення щебеню різних фракцій (5-10, 5-20, 10-20, 20-40, 40-70 мм);

- виробництво посипального матеріалу (0,63-2,2 мм) для руберойду;
- продаж гранітної продукції під маркою GP7, «Василівський граніт» для дорожнього будівництва, виробництва бетону, асфальту та кераміки;
- організація логістики переміщення готової продукції залізничним і автомобільним транспортом;
- впровадження екологічних технологій для зменшення впливу на довкілля.

АТ «Коростенський кар'єр» проводить видобуток граніту та здійснює розкривні роботи з річною продуктивністю, визначеною технічним завданням: 445 тис. м³ корисних копалин у щільному стані та 122,2 тис. м³ розкривних порід. У розпушеному вигляді ці обсяги становлять 694,2 тис. м³ і 152,7 тис. м³ відповідно, що вказує на пріоритетність видобутку корисних копалин із співвідношенням обсягів 3,64:1. Підприємство працює безперервно 365 днів на рік у двозмінному режимі, досягаючи добової продуктивності 1219,2 м³ (видобуток) і 334,8 м³ (розкрив) у щільному тілі, а змінна продуктивність становить 609,6 м³ і 167,4 м³ відповідно, що підтверджує ефективну організацію виробництва з вищим коефіцієнтом розпушення для граніту приблизно 1,56 порівняно з розкривними породами приблизно 1,25. Основні показники продуктивності кар'єру представлені в таблиці 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» розроблена з урахуванням виробничих потреб і забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами. Для ефективного управління створено інженерно-технічний центр (кар'єроуправління), до якого входять відділи планування, виробничо-технічний, маркшейдерський, геологічний, організації праці та заробітної плати, диспетчерська служба, бухгалтерія, табельний облік і служба постачання. Ці підрозділи відповідають за планування діяльності, технічне забезпечення, оперативне управління та облік процесів на кар'єрі.

Виробнича структура кар'єру являє собою сукупність його внутрішніх підрозділів (дільниць, цехів тощо), способи їх організації та взаємодії між ними. Вибір такої структури передбачає визначення кількості рівнів розподілу колективу та встановлення розміру й спеціалізації окремих підрозділів. Для АТ «Коростенський кар'єр» характерна одноступінчата структура, де підприємство складається з дільниць або цехів, що мають однаковий рівень підпорядкування. Основними структурними одиницями кар'єру є дільниця та цех, рис. 2.1.

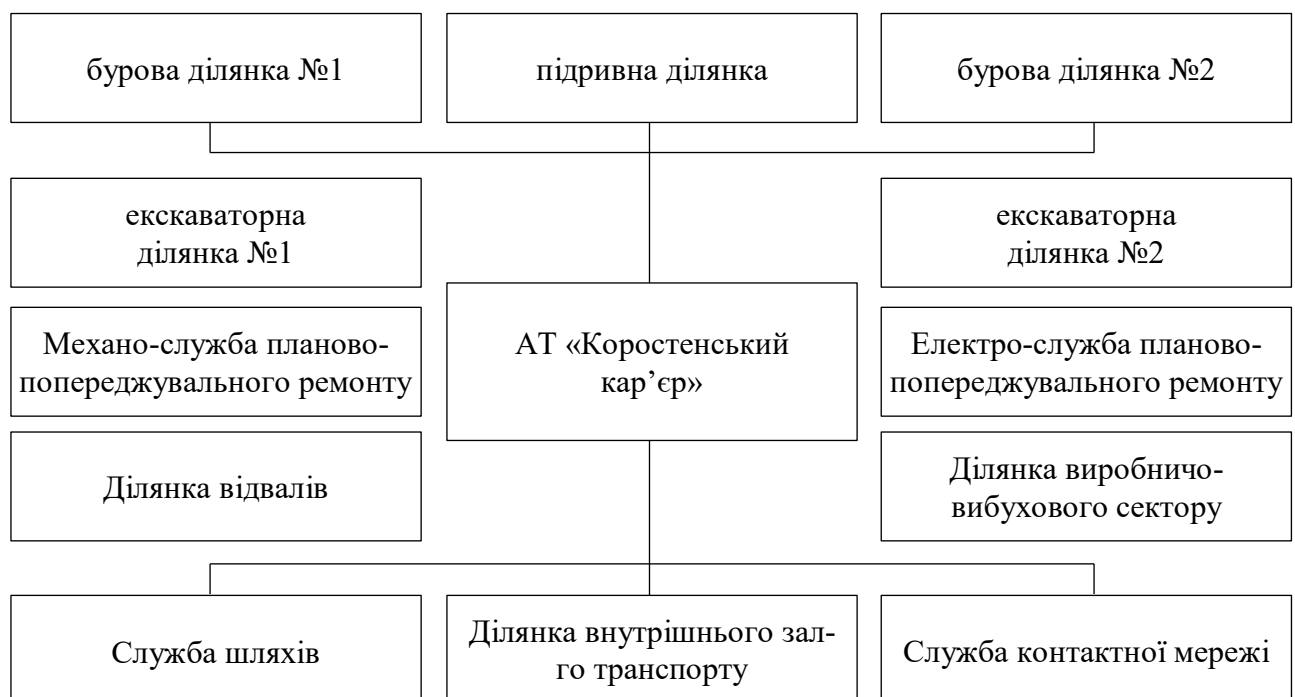


Рис. 2.1. Основні структурні одиниці АТ «Коростенський кар'єр»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виробнича дільниця – це самостійний підрозділ, який виконує конкретні функції в технологічному ланцюжку гірничого виробництва. На відміну від заводів, де дільниця є частиною цеху, на кар'єрах вона зазвичай створюється за територіальним принципом, тоді як цехи формуються за функціональним призначенням. На великих, таких як АТ «Коростенський кар'єр» дільниці формуються як за видами процесів (наприклад, розкривні, видобувні, відвальні), так і за територіальними зонами (розкривна дільниця №1, №2 тощо). Окрім того, окремі операції можуть виконуватися спеціалізованими цехами (гірничий, гідромеханізації, буро-вибухових робіт, транспортний тощо), що сприяє покращенню технологій і техніки виконання робіт

На АТ «Коростенський кар'єр» використовують змішану структуру гірничого виробництва, де основні операції виконуються гірничими дільницями, а частина робіт – спеціалізованими цехами. Усі технологічні процеси видобутку корисних копалин поділяються на основні та допоміжні, що дозволяє класифікувати виробничі дільниці й цехи кар'єру наступним чином:

- дільниці основного виробництва (розкривні, видобувні, буро-вибухові, транспортні та відвальні), які забезпечують необхідні обсяги видобутку; їхня кількість і спеціалізація залежать від типу копалин, потужності підприємства, проектної структури механізації та рівня концентрації робіт на кар'єрному полі (як у плані, так і за глибиною). Ефективність цих дільниць значною мірою залежить від діяльності допоміжних і підсобних підрозділів;

- дільниці та цехи допоміжного виробництва (осушення, механічні майстерні, ремонт рухомого складу та контактних мереж, електропідстанції, компресорні установки, господарський цех тощо), що підтримують основне виробництво через ремонт, реконструкцію та відновлення гірничо-транспортного обладнання та виробок;

- цехи підсобного виробництва (лісопильні установки, баластні кар'єри тощо), які займаються видобутком і виготовленням матеріалів для потреб кар'єру;

- цехи побічного виробництва, що використовують відходи основного процесу (виробництво будівельного щебеню чи буту з розкривних порід, виготовлення вапна чи мармурової крихти на вапнякових кар'єрах).

Організаційна структура управління АТ «Коростенський кар'єр» будується відповідно до виробничої структури і визначається поєднанням окремих ланок управління, їх взаємозв'язок і підпорядкованість, рис 2.2.

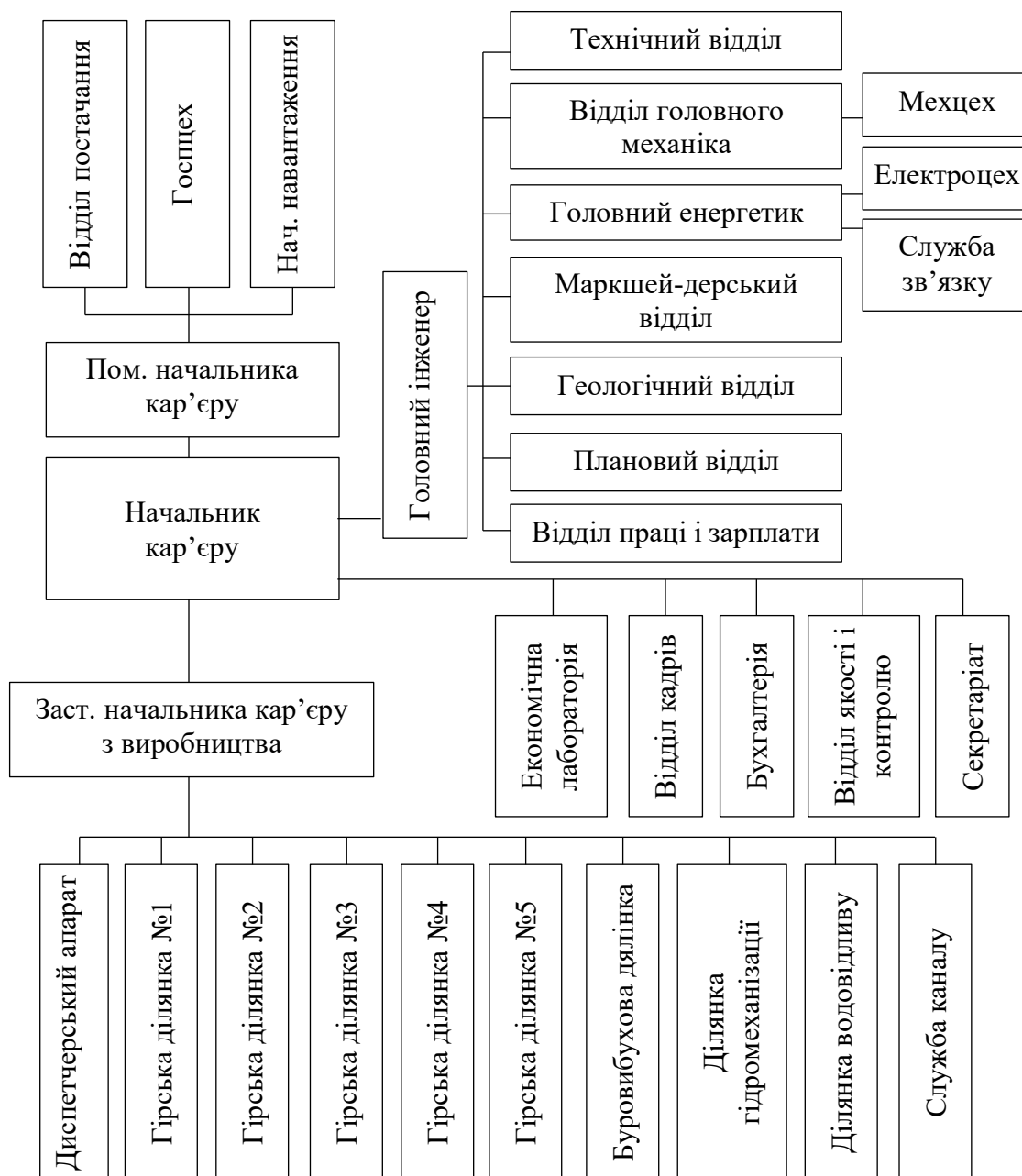


Рис. 2.2. Організаційна структура управління АТ «Коростенський кар'єр»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для ефективного управління гірничим виробництвом на кар'єрі створено інженерно-технічний центр – кар'єроуправління, що включає функціональні

підрозділи: плановий, виробничо-технічний, маркшейдерський, геологічний, організація праці та заробітної плати, диспетчерська служба, бухгалтерія, табельний облік і служба постачання. Ці підрозділи забезпечують технічне керівництво, планування, оперативне управління та облік роботи кар'єру. Метою планування є визначення завдань на різні терміни: доба, декада, місяць, квартал, оперативне управління здійснюється в реальному часі, а облік ведеться безперервно. Персонал поділяється на адміністративно-управлінський: адміністрація кар'єроуправління, що займається організацією, підготовкою та забезпеченням виробництва і виробничий, який складається з працівників ділянок, відповідальних за пряме керівництво процесами.

Прямий нагляд за обладнанням покладено на гірничих майстрів, які контролюють параметри робіт: відпрацювання уступів, буріння, дотримання техніки безпеки та дисципліни, а також організують допоміжні операції та ведуть облік техніки. Начальники змін, ділянок і служб керують роботами за змінами на основі нарядів, де вказано завдання для екскаваторів, верстатів і бульдозерів, відповідаючи за організацію та технологію. Начальники екскаваторних ділянок стежать за станом вибоїв, завантаженням транспорту, наявністю автосамоскидів, вирішують про введення резервних екскаваторів при поломках і повідомляють диспетчера про аварії чи простої. У разі змін у якості копалин вони з геологом визначають переміщення техніки. Начальник бурової ділянки керує роботами за планом і нарядами, усуває аварії на верстатах, інформуючи диспетчера.

Начальники змін підпорядковані диспетчеру кар'єру, який координує їхню взаємодію з іншими підрозділами та цехами комбінату, контролює процеси, аналізує діяльність ділянок і забезпечує оперативне управління, швидко усуваючи відхилення від нормального ходу виробництва.

Інженерно-технічний центр, який виступає виробничим відділом кар'єроуправління, кожену добу розробляє оперативне добове завдання з розбиттям по змінах. Добові завдання доводяться до начальників всіх ділянок при проведенні оперативної наради по селекторного зв'язку.

АТ «Коростенський кар'єр» постачає високоякісну продукцію, зокрема гранітний щебінь (фракції 5-10, 5-20, 10-20, 20-40, 40-70 мм) та посипальні матеріали (0,63-2,2 мм), різним групам споживачів, охоплюючи будівництво, промисловість та декоративні цілі. Продукція, зокрема граніт марки GP7 і «Василівський граніт» із міцністю 180-210 МПа, морозостійкістю та естетичним червоним кольором, займає міцні позиції на українському та експортних ринках.

Першу ключову групу споживачів становлять підприємства дорожнього будівництва, які використовують щебінь для зведення, ремонту доріг та залізничних колій. Цей матеріал слугує основою покриття та компонентом асфальтобетону, цінуючись за високу міцність і низький вміст домішок, що гарантує довговічність інфраструктури.

Другою групою є виробники бетону та асфальтобетону, які застосовують дрібний щебінь для створення міцних бетонних і залізобетонних конструкцій. Вони високо цінують його однорідність і мінімальний вміст пилу, що забезпечує відповідність будівельним стандартам.

Керамічна промисловість становить третю велику групу споживачів, де гранітні наповнювачі використовуються як алюмосилікатний компонент для виробництва плитки та сантехніки. Стабільний склад і високий вміст оксидів алюмінію покращують якість продукції, що цінують виробники.

До четвертої групи відносять виробників покрівельних матеріалів, таких як руберойд і бітумні мембрани, які цінують посипковий матеріал за його однорідність, адгезію та декоративний червоний відтінок, що забезпечує довговічність і привабливий вигляд покрівель.

Ще однією групою споживачів є приватні та державні підприємства, а також окремі приватні замовники, які купують продукцію з метою використання її у декоративних цілях, зокрема для ландшафтного дизайну, оформлення парків, площ і фасадів завдяки її стійкості та естетичному вигляду.

Зауважимо, що підприємство продає продукцію власного виробництва і на експорт. Головними партнерами тут виступають підприємства з Польщі, країн

Балтії та Східної Європи, вони складають шосту групу споживачів, купуючи щебінь і посипку для будівництва та промисловості. Вони звертають увагу на відповідність міжнародним стандартам, конкурентну ціну та зручну логістику.

В цілому, відмітимо, що основний ринок збуту продукції АТ «Коростенський кар'єр» зосереджений у Житомирській, Київській та Вінницькій областях України, з активним експортом до Східної Європи. Споживачі цінують стабільність поставок, якість продукції та зручне транспортне сполучення, що зміцнює репутацію підприємства як надійного партнера.

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 високоефективною 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. Головних постачальників підприємства представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні постачальники АТ «Коростенський кар'єр»

Назва постачальника	Країна	Предмет договору
1	2	3
ТОВ «Цеппелін Україна»	Україна	Навантажувачі САТ-988, сервісне обслуговування
Volvo Construction Equipment	Швеція/Україна	Екскаватори Volvo для видобутку граніту
Hyundai Construction Equipment	Південна Корея/Україна	Екскаватори Hyundai
ТОВ «Укрвибухпром»	Україна	Емульсійна вибухівка «Гранеміт»
Мережа АЗС «WOG»	Україна	Дизельне паливо
Мережа АЗС «ОККО»	Україна	Дизельне паливо
ТОВ «Liqui Moly Україна»	Україна	Мастила та оливи
Shell (представники в Україні)	Нідерланди/Україна	Спеціалізовані мастила
ТОВ «Інтертрактор»	Україна	Запасні частини для екскаваторів та навантажувачів
ТОВ «Укрпак»	Україна	Біг-беги для пакування

АТ «Укрзалізниця»	Україна	посипального матеріалу Логістичні послуги (залізничні перевезення)
-------------------	---------	---

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Приватні транспортні оператори	Україна/міжнародні	Автомобільні перевезення продукції

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Географічно переважна частина постачальників АТ «Коростенський кар'єр» зосереджена в Україні, хоча деякі з них представляють міжнародні бренди, що спеціалізуються на постачанні техніки, мастил та оливи, дизельного палива тощо. Співпраця з цими партнерами ґрунтується на тривалих угодах, які гарантують стабільні поставки та відповідність обладнання й матеріалів суворим технічним стандартам, що дозволяє підприємству підтримувати високу продуктивність і забезпечувати якісну сировину для будівельної, керамічної та покрівельної галузей.

Ринок, на якому функціонує АТ «Коростенський кар'єр», характеризується високою конкуренцією та значною кількістю гравців, що змушує підприємство постійно вдосконалювати свою стратегію. Основні конкуренти компанії детально проаналізовані та представлені в табл. 2.3, де розглянуто їхні сильні сторони, обсяги виробництва, географічне розташування та специфіка діяльності, що дозволяє АТ «Коростенський кар'єр» краще орієнтуватися в ринкових умовах і адаптувати свою пропозицію для збереження конкурентних переваг.

Таблиця 2.3

Конкуренти АТ «Коростенський кар'єр»

Назва компанії та розміщення	Опис	Продукція	Переваги
1	2	3	4
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,
---	--	---	--------------------------------------

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
			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 даних підприємства

Дані, наведені в табл. 2.3, ще раз підкреслюють високу конкуренцію на регіональному ринку видобутку та переробки граніту. Так, ПАТ «Соколовський кар'єр» і ПРАТ «Коростишівський кар'єр» вирізняються географічною близькістю та схожим асортиментом з АТ «Коростенський кар'єр», зокрема щебенем різних фракцій, а ПРАТ «Коростишівський кар'єр» також спеціалізується на декоративних виробках, таких як плити, що додає йому переваги в ніші естетики. ТОВ «Омелянівський кар'єр» активно просуває свою продукцію, включаючи декоративний камінь, на національному ринку, розширюючи сферу впливу, в той час як ПАТ «ВО «Житомирнерудпром» демонструє сильні позиції завдяки розвиненій інфраструктурі та здатності виконувати великі контракти. АТ ГВКК «Біличі» конкурує широким асортиментом, включаючи щебінь і пісок, охоплюючи різні сегменти будівельного ринку, що змушує АТ «Коростенський кар'єр» шукати унікальні конкурентні переваги, такі як якість марки GP7 і логістичні можливості.

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

У сучасних умовах господарювання діяльність промислового підприємства привертає увагу численних учасників ринкових відносин, які зацікавлені в

забезпеченні ефективності його діяльності. Це і державні інституції, і власники, і персонал, і стейкхолдери, і постачальники тощо. Тому, для забезпечення стабільності та стійкості керівництво, фінансові менеджери та відповідальні особи повинні об'єктивно оцінювати фінансово-економічний стан підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, потенціал для співпраці та дотримання економічних інтересів як самого підприємства, так і його партнерів. Відмітимо, що фінансово-економічний стан підприємства – це не лише наявність обігових коштів чи досягнення нормативного рівня платоспроможності, це комплексне відображення взаємодії всіх елементів економічних відносин, тому його аналіз вимагає значно ширшого підходу.

Стійкий фінансово-економічний стан підприємства залежить від ефективного фінансового управління, що базується на детальному аналізі за допомогою сучасних кількісних і якісних методів, зокрема для запобігання банкрутству. Аналітичні процедури допомагають виявляти кризові сигнали, такі як зниження продажів, втрати доходів, нестача коштів, порушення боргових зобов'язань чи зростання дебіторської заборгованості, а також оцінювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансову стабільність. Недостатня обізнаність власників про реальний стан справ може призвести до нестабільності чи збитків.

Основною метою діагностики фінансово-економічного стану підприємства є визначення мінімального набору ключових показників для оцінки реального фінансового стану, прибутків, збитків та змін у структурі активів і пасивів, а також визначення оптимальних напрямів розподілу ресурсів. Її функції включають оцінку фінансових результатів і ділової активності, виявлення факторів впливу на рівень ефективності господарської діяльності, обґрунтування управлінських рішень та мобілізацію резервів для покращення діяльності. У практиці фінансового аналізу застосовуються методи горизонтального, вертикального, трендового аналізу та аналізу фінансових коефіцієнтів.

Таким чином, діагностику фінансово-економічного стану підприємства варто розпочати з оцінки основних економічних показників його діяльності, табл. 2.4.

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.4 можна зробити висновки, що у 2022–2024 рр. показники діяльності АТ «Коростенський кар'єр» характеризується негативними тенденціями. Чистий дохід підприємства скоротився на 31,2 %, що свідчить про зменшення обсягів реалізації продукції або зниження цін на неї. Валовий прибуток зменшився на 82,4 %, а чистий фінансовий результат діяльності залишається збитковим. В цілому у 2024 р. розмір збитків збільшилися на 45,1 % порівняно з 2022 роком. Це вказує на погіршення фінансових результатів і зниження ефективності виробничої діяльності. Водночас середньорічна вартість активів зменшилася на 18,6 %, що свідчить про скорочення майнової бази підприємства.

Таблиця 2.4

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

Негативна динаміка спостерігається і за показниками ефективності використанні ресурсів. Так, показник фондівдачі знизилася на 15,2 %, а фондомісткості, навпаки, зріс на 17,8 %, що свідчить про те, що для отримання одиниці доходу потрібно більше основних засобів. Продуктивність праці зменшилася на 5,9 %, що разом із скороченням чисельності персоналу на 26,8 % відображає зниження ефективності використання трудових ресурсів. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 15,7 % свідчить про уповільнення обігу коштів. В цілому зазначені зміни характеризують погіршення фінансово-господарського стану підприємства та потребу у впровадженні заходів для підвищення ефективності виробництва й відновлення прибутковості.

Наступним етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є проведення вертикального та горизонтального аналізу балансу. Ці методи дозволяють не лише оцінити структуру активів підприємства та джерел їх фінансування, а й простежити зміни, що відбулися у їх складі за певний період. Вертикальний аналіз допомагає визначити питому вагу кожної статті у загальному обсязі активів і пасивів, тобто показує, які складові мають найбільший вплив на фінансовий стан підприємства. Горизонтальний аналіз, у свою чергу, дає змогу оцінити динаміку показників, виявити тенденції їх зростання або зниження та визначити можливі причини таких змін. У комплексі ці види аналізу створюють цілісну картину фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами підприємства, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

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.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<i>АКТИВИ</i>									
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

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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
<i>ПАСИВИ</i>									
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

Аналіз структури активів АТ «Коростенський кар'єр», табл. 2.5 свідчить про суттєві зміни у складі майна підприємства протягом 2022–2024 рр. Загальна вартість активів зменшилася на 5,1 %, однак відбулася зміна у співвідношенні між необоротними й оборотними активами. Частка необоротних активів в загальній їх структурі скоротилася з 55,2 % до 37,9 %, тобто на 17,3 п. п., що викликано в першу чергу зменшенням основних засобів на 35,5 %, а отже, скороченням виробничого потенціалу підприємства. Водночас оборотні активи зросли на 31,4 % і становлять вже понад 62 % в структурі балансу. Таке зростання забезпечене, головним чином, за рахунок значного збільшення запасів у 2,8 рази. Представлена динаміка може вказувати на накопичення готової продукції або матеріалів через зниження обсягів реалізації, що

негативно впливає на ліквідність. З іншого боку, різке зменшення грошових коштів - на 81,9 % свідчить про нестачу вільних фінансових ресурсів.

У структурі пасивів спостерігається різке скорочення власного капіталу на 103,9 %, унаслідок чого його частка у балансі знизилася з 43,2 % у 2022 р. до - 1,8 % у 2024 р., що є свідченням збитковості та накопичення непокритих втрат. Підприємство фактично втратило фінансову стабільність і залежить від зовнішніх джерел фінансування. Поточні зобов'язання відповідно зросли на 77,8 %, досягаючи майже повної частки пасиву балансу у розмірі 99 %, що вказує на критичний рівень короткострокової заборгованості. Натомість довгострокові зобов'язання зменшилися на 34,2 %, що характеризує зниження інвестиційної підтримки підприємства. Загалом така структура балансу свідчить про кризовий фінансовий стан підприємства, високий рівень ризику неплатоспроможності та потребу в терміновій санації або реструктуризації боргів.

Ще одним важливим етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є детальний аналіз формування основних фінансових показників його діяльності, що подані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024		
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
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

Такий аналіз дає змогу глибше оцінити, як змінювалися доходи, витрати, прибутковість та ефективність використання ресурсів у динаміці за кілька років. Він дозволяє визначити не лише рівень фінансової стійкості підприємства, а й виявити ключові чинники, які вплинули на позитивні чи негативні тенденції у господарській діяльності. На основі цих показників можна зробити висновки про ефективність управлінських рішень, здатність підприємства забезпечувати власну платоспроможність, прибутковість і розвиток у майбутньому. Таким чином, аналіз фінансових показників є невід’ємним елементом комплексної оцінки фінансового стану, який допомагає вчасно виявити проблеми та сформулювати рекомендації для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Аналіз механізму формування фінансових результатів АТ «Коростенський кар’єр» за 2022–2024 рр. показує погіршення ефективності діяльності підприємства. Чистий дохід скоротився на 31,2 %, в той час як собівартість реалізованої продукції зменшилася на 16,7 %, що призвело до зниження валового прибутку на 82,4 %. Попри зростання інших операційних доходів у понад чотири рази, це не компенсувало загальні втрати. Адміністративні витрати зросли на 5,7 %, а витрати на збут зменшилися більш ніж удвічі, однак суттєве збільшення інших операційних витрат у 2,4 раза негативно вплинуло на результат. Як наслідок, збиток від операційної діяльності зріс на 37,8 %, а чистий збиток підприємства збільшився на 45,1 % у 2024 р. порівняно з 2022 роком. Це свідчить про неефективне управління витратами, зниження рентабельності та критичний фінансовий стан.

Як уже зазначалося, одним із ключових методів діагностики фінансово-економічного стану підприємства є коефіцієнтний аналіз, який дозволяє комплексно охарактеризувати ефективність його діяльності. Цей метод

ґрунтується на розрахунку та інтерпретації системи фінансових коефіцієнтів, що відображають різні аспекти функціонування підприємства. Зокрема, аналіз рівня ліквідності дає змогу визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. Оцінка фінансової стійкості показує, наскільки підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування та наскільки стабільним є його капітал. Показники ділової активності характеризують швидкість обігу активів і ефективність використання ресурсів, а коефіцієнти прибутковості дозволяють оцінити результативність діяльності та здатність підприємства генерувати прибуток. Отже, коефіцієнтний аналіз є важливим інструментом фінансової діагностики, який допомагає виявити сильні й слабкі сторони підприємства, оцінити його конкурентоспроможність і сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності. Динаміку показників оцінки фінансового стану підприємства представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
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

Аналіз динаміки показників фінансового стану АТ «Коростенський кар'єр» за 2022–2024 рр. свідчить про погіршення його платоспроможності та фінансової стабільності. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 0,85 пунктів до 0,63 пунктів, що є нижчим за нормативне значення 1,0–2,0, тобто

підприємство не має достатнього обсягу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Ще гірша ситуація склалася з абсолютною ліквідністю, яка зменшилася з 0,11 до 0,01, що означає майже повну відсутність грошових коштів для негайного погашення короткострокових боргів.

Показники фінансової стійкості також демонструють критичні тенденції. Коефіцієнт автономії зменшився з 0,43 пунктів до -0,02 пунктів, що свідчить про повну втрату фінансової незалежності – власний капітал фактично відсутній, а всі активи фінансуються за рахунок зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стабільності знизився до від'ємного значення, що підтверджує кризовий стан. Показник забезпеченості власними засобами залишився від'ємним протягом усього періоду, що вказує на дефіцит власних джерел фінансування. Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,16, що означає зниження ефективності використання ресурсів. Особливо тривожною є динаміка оборотності власного капіталу. Так, у 2024 році показник став різко від'ємним -46,0 пунктів, що є наслідком збитковості та втрати власного капіталу.

Щодо показників прибутковості, то підприємство залишається збитковим. Рентабельність господарської діяльності знизилася до -25,27 %, а рентабельність продукції – до -43,71 %, що свідчить про суттєве перевищення витрат над доходами. Лише рентабельність власного капіталу у 2024 році показала умовне зростання до 18,99 %, однак це зумовлено не реальним прибутком, а від'ємним значенням капіталу, тому цей результат не можна вважати позитивним. Загалом підприємство перебуває у фінансовій кризі, характеризується низькою ліквідністю, високою залежністю від зовнішніх джерел та відсутністю ефективної прибутковості, що потребує термінового перегляду стратегії управління фінансами.

2.3. Оцінка інноваційного менеджменту підприємства

Інноваційний менеджмент відіграє ключову роль у розвитку будь-якого підприємства, адже саме завдяки впровадженню нових технологій, рішень і підходів підприємство може залишатися конкурентоспроможною в умовах сьогодення. Для АТ «Коростенський кар'єр» інноваційний менеджмент має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у складних умовах воєнного часу, зниження обсягів виробництва та обмежених фінансових ресурсів, що обумовлює прийняття складних рішень в умовах обмежених ресурсів. Реалізація інновацій тут є не просто засобом розвитку, а необхідною умовою для стабілізації діяльності, оптимізації витрат і підвищення ефективності роботи виробничого обладнання.

До суб'єктів інноваційного менеджменту на АТ «Коростенський кар'єр» можна віднести посадових осіб підприємства та окремі підрозділи, які беруть безпосередню участь у створенні, впровадженні та управлінні інноваційними процесами. На АТ «Коростенський кар'єр» до таких суб'єктів належать кілька ключових структур. Передусім це керівництво підприємства (генеральний директор і служби кар'єроуправління), яке здійснює стратегічне планування, ухвалює рішення щодо впровадження інноваційних проєктів і розподілу ресурсів. З огляду, на ситуацію, яка наразі склалася на підприємстві, а саме умови, за яких чистий дохід знизився на 31,2 %, а збитки зросли на 45,1 %, головний акцент управління інноваційною діяльністю у найближчі роки буде спрямовано на скорочення витрат і модернізацію техніки з метою збереження конкурентоспроможності підприємства та його продукції, а також нарощення прибутку та власного капіталу.

Одну із ключових ролей в інноваційній діяльності відіграє інженерно-технічний центр, до складу якого входять плановий, виробничо-технічний, маркшейдерський і геологічний відділи. Вони займаються розробленням та впровадженням інноваційних рішень, зокрема щодо оновлення технологічного обладнання.

Виробничі ділянки, які очолюються начальниками змін і гірничими майстрами, забезпечують практичне втілення інновацій – зокрема

автоматизацію виробничих процесів, але ефективність їхньої роботи знижується через скорочення штату на 26,8 % і значний знос основних засобів.

Окрему функціональну роль відіграє диспетчерська служба, яка координує реалізацію інновацій на виробничих ділянках, але її ефективність знижується через проблеми з логістикою та перебої з енергопостачанням.

Серед зовнішніх суб'єктів інноваційного процесу варто виділити постачальників технічного обладнання, фінансово-кредитні установи та органи місцевого самоврядування, які можуть підтримувати програми енергоефективності чи екологічні ініціативи підприємства. Проте залучення інвесторів сьогодні дещо ускладнене через військові ризики та збитковість діяльності підприємства в останні роки.

До об'єктів інноваційного менеджменту на підприємстві належать напрями, на які спрямована інноваційна активність. Це насамперед: інноваційні продукти й технологічні процеси, модернізація виробничого обладнання, впровадження автоматизованих систем управління, використання енергоощадних технологій, а також удосконалення виробничої інфраструктури.

Оскільки інновації потребують інвестицій, доцільним є здійснення аналізу динаміки та структури капітальних інвестицій і інших вкладень підприємства у необоротних активах, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

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.
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 I	52424	100	51412	100	34199	100	-18225	-34,8	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.8 дають можливість зробити висновок про те, що загальна сума інвестицій зменшилася на 18225 тис. грн або на 34,8%, що вказує на загальне зниження інвестиційної активності підприємства. Основна частка інвестицій, як і раніше, припадає на основні засоби, понад 90%, однак їх обсяг скоротився на 17308 тис. грн або на 35,5%, що може свідчити про відкладення або зупинку деяких програм оновлення обладнання. Суттєве скорочення вартості основних засобів також пояснюється їхнім зносом через тривалу та інтенсивну експлуатацію, а також обмеженням інвестицій, спричиненим нестачею ліквідних коштів і підвищеними ризиками воєнного часу, що ускладнюють оновлення техніки.

Водночас частка незавершених капітальних інвестицій дещо зросла – на 2,3 п.с. що може свідчити про уповільнення реалізації інвестиційних проєктів через фінансові труднощі або зовнішні ризики, зокрема, вплив воєнного стану на діяльність підприємства.

Зростання вартості енергоносіїв і нестабільна економічна ситуація, ймовірно, змусили підприємство тимчасово призупинити капітальні вкладення, що негативно впливає на темпи інноваційного розвитку та модернізацію виробництва. Невелике збільшення частки незавершених інвестицій може свідчити про прагнення відновити інвестиційну активність у майбутньому, однак нестача фінансування поки що стримує завершення запланованих проєктів.

Оскільки фінансування діяльності підприємства, зокрема інноваційних ініціатив, здійснюється за рахунок його пасивів, доцільно проаналізувати їхню структуру та зміни у динаміці, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

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	3792	4,0	3598	4,4	2492	2,8	-1298	-34,2	-1,2

фінансування та забезпечення									
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, наведені в табл. 2.9 дають можливість зробити висновки, що власний капітал підприємства у 2024 році зменшився від позитивного значення в сумі 41026 тис. грн. до від'ємного значення в сумі 1581 тис. грн, що є критичним показником і вказує на повну втрату власних джерел фінансування та вимивання нерозподіленого прибутку через збиткову діяльність у попередніх періодах. Частка поточних зобов'язань у структурі пасивів зросла до 99%, що свідчить про надмірну залежність підприємства від короткострокових позикових коштів і високий ризик ліквідності. Натомість довгострокові зобов'язання скоротилися на 34,2%, що може означати зниження довіри кредиторів або неможливість залучення довгострокових ресурсів через низку причин, з одного боку обумовлених збитковістю діяльності, а з іншого – воєнним станом в країні. Загалом така структура пасивів демонструє нестабільність фінансового становища та потребу у відновленні власного капіталу для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Оскільки основним джерелом фінансування господарської діяльності підприємства є залучені та позикові кошти, доцільно детальніше проаналізувати їхню структуру та динаміку, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

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
І. 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	1129	2,1	1936	3,6	977	1,1	-152	-13,5	-1,0

зобов'язання									
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

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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

Аналізуючи дані табл. 2.10 можна зробити висновки про те, що підприємство дедалі більше залежить від поточних зобов'язань, частка яких у 2024 році зросла до 97,3% відносно 93,0% у 2022 році. Дана ситуація свідчить про посилення короткострокового фінансового навантаження. Зокрема, найбільшу частку становить кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка збільшилася майже вдвічі – з 40278 тис. грн у 2022 р. до 78381 тис. грн у 2024 р. Таке зростання може бути наслідком затримок у розрахунках із постачальниками через зниження ліквідності та збитковості діяльності. Водночас спостерігається різке збільшення заборгованості з оплати праці у 2,6 рази, що свідчить про ускладнення фінансового становища підприємства та можливі проблеми із забезпеченням стабільних виплат персоналу.

У структурі довгострокових зобов'язань, навпаки, відбувається поступове скорочення. Їх обсяг зменшився на 34,2%, що пояснюється повним погашенням відстрочених податкових зобов'язань і скороченням пенсійних нарахувань. З одного боку, це знижує фінансовий тиск у майбутньому, але з іншого – свідчить про обмежені можливості підприємства залучати довгострокові фінансові ресурси, які є основою для інвестиційних і інноваційних проєктів. Таким чином, спостерігається переорієнтація фінансування з довгострокових на короткострокові джерела, що підвищує фінансові ризики і знижує стійкість підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Одним із важливих внутрішніх джерел фінансування процесів оновлення та відтворення основних засобів підприємства виступають амортизаційні відрахування. Саме вони забезпечують накопичення коштів для подальшої модернізації обладнання, ремонтів і придбання нових активів. Динаміку використання амортизаційних відрахувань на підприємстві відображено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

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. 2.11 дають можливість зробити висновки, що у 2022–2024 роках на підприємстві спостерігається значне зростання суми нарахованих

амортизаційних відрахувань – з 328 тис. грн у 2022 р. до 9551 тис. грн у 2024 р., тобто в 28,1 рази. Водночас частка використаних коштів зменшилася з 88,3% до 52,3%, що свідчить про накопичення невикористаних амортизаційних ресурсів. Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займають придбання машин та обладнання – 31,8%, проте їх частка за період дослідження зменшилась на 8 п.с., в той же час, використання коштів на будівництво, транспорт і малоцінні активи також знизилося. Це може свідчити про зміну пріоритетів підприємства у використанні амортизаційних коштів та можливе переорієнтування на інші джерела фінансування інвестицій. Отже, воєнний стан та пов'язані з ним обставини зменшили можливості підприємства використовувати амортизаційні відрахування для модернізації. Основна увага спрямовується на забезпечення поточної діяльності, що обмежує інвестиції в оновлення обладнання, автоматизацію та реалізацію інноваційних проєктів.

Оскільки інноваційна діяльність фінансується як за рахунок власних, так і залучених коштів, детальніше розглянемо структуру їх розподілу у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

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

Згідно з даними табл. 2.12 видно що, загальний обсяг капітальних інвестицій підприємства у 2022–2024 рр. залишився незмінним і становив 2255 тис. грн. При цьому спостерігається зміна структури джерел фінансування. Так, частка власних коштів поступово зростає з 34,1% у 2022 р. до 40,4% у 2024 р.,

що свідчить про підвищення фінансової самостійності підприємства. Натомість частка залучених коштів скоротилася з 65,9% до 59,6%, тобто на 6,3 процентних пункти, що може бути пов'язано зі складнощами залучення зовнішнього фінансування в умовах економічної нестабільності. Загалом тенденція свідчить про прагнення підприємства зменшити залежність від зовнішніх джерел і зміцнити власну інвестиційну базу, хоча за умов збиткової діяльності це відбувається дуже повільними темпами.

Попри зменшення власного капіталу та збиткову діяльність, у 2022–2024 роках підприємство все ж здійснювало певні інвестиції в модернізацію та оновлення основних засобів. Хоча ці заходи складно назвати інноваційними, проте відбулося певне поліпшення та відновлення технічного ресурсу обладнання, табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Напрямки інвестиційної діяльності підприємства

Напрямок	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ -	%	п.с.
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

Аналіз даних, наведених в табл. 2.13 показує, що у 2022–2024 роках підприємство спрямовувало інвестиції переважно на технічний розвиток, модернізацію та будівництво промислових об'єктів, обсяг яких зріс у 7,5 рази.

Водночас суттєво скоротилися витрати на заходи щодо зниження енергетичних втрат – на 48,9%, а також на модернізацію транспорту та спеціальної техніки — на 55,1%. Із позитивного варто відмітити появу інвестицій у впровадження автоматизованих систем, що свідчить про поступовий перехід підприємства до цифровізації процесів. Загальний обсяг інвестицій у 2024 році залишився на рівні 2022 року, однак структура витрат зазнала істотних змін, що вказує на переорієнтацію капіталовкладень на технічне оновлення виробництва.

У табл. 2.14 наведено основні показники, що дають змогу оцінити рівень ефективності інноваційної діяльності підприємства. Ці дані відображають, наскільки результативно використовуються вкладені ресурси, як впроваджені нововведення впливають на виробничі та фінансові результати, а також дозволяють простежити динаміку змін у процесі модернізації підприємства протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.14

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

Аналіз даних, наведених в табл. 2.14 свідчить про зниження ефективності інвестиційної діяльності підприємства у сфері інновацій протягом 2022–2024 років. Коефіцієнт придатності основних засобів зменшився з 0,41 до 0,34, що вказує на поступове старіння обладнання та недостатній рівень його оновлення. Погіршення фінансової стабільності підтверджується також зниженням коефіцієнта загальної ліквідності з 0,85 до 0,63, що свідчить про ускладнення із

покриттям поточних зобов'язань. Первісна вартість основних засобів скоротилася на 26,3 млн грн, тоді як сума зносу зменшилася лише на 9 млн грн, що означає скорочення активів швидше, ніж їхнє оновлення. Додатково поглиблення збитковості підприємства за рахунок збільшення чистого збитку на 9,3 млн грн демонструє неефективність використання інвестицій у короткостроковій перспективі та потребу у перегляді інноваційної стратегії для підвищення результативності діяльності.

Варто зазначити, що впродовж аналізованого періоду підприємство здійснювало інвестиції у реалізацію окремих інноваційних проєктів. Дані щодо виконання кошторисів на введення в експлуатацію виробничих потужностей та об'єктів підприємства подано в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

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)				
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

Аналіз даних, представлених в табл. 2.16 свідчить, що у 2024 році підприємство частково реалізувало заплановані капітальні інвестиції у виробничі об'єкти. Найбільші вкладення спрямовано на модернізацію виробничого обладнання – 690 тис. грн при кошторисі 820 тис. грн, однак освоєння відбулося лише на 67,1%, а відхилення склало –270 тис. грн. За

статтею «Інструменти та спеціальні пристрої» виконання плану становило 80,3%, тобто недовикористано 73 тис. грн. Позитивним є те, що реконструкція котельні виконана повністю, без відхилень від запланованих показників. Загалом результати свідчать про труднощі у своєчасному та повному освоєнні інвестицій, що в першу чергу пов'язано з нестачею фінансування.

Підсумовуючи, слід зазначити, протягом досліджуваного періоду підприємство реалізувало певну кількість інвестиційних проєктів, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності та впровадження нових технологій. Фінансування всіх проєктів здійснювалося як за рахунок власних ресурсів, так і зовнішніх джерел. Водночас частину проєктів не вдалося виконати повністю, інформацію про їхній стан та фінансування наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Дані про статус проєктів АТ «Коростенський кар'єр» з розбивкою джерел їх фінансування

Назва проєкту	Рік	Статус	Сума, тис. грн.	Джерело фінансування, тис. грн.
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
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

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5
	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

Аналіз табл. 2.16 свідчить, що у 2022–2024 роках АТ «Коростенський кар'єр» активно реалізовувало низку інвестиційних проєктів, спрямованих на оновлення виробничих потужностей, підвищення ефективності роботи та модернізацію інфраструктури. Зокрема, підприємство здійснювало модернізацію виробничого обладнання, реконструкцію котельні, впровадження автоматизованих систем, закупівлю транспорту та заходи з енергоефективності. Частина проєктів, таких як реконструкція котельні та придбання інструментів, була успішно завершена, в той час як деякі проєкти, зокрема технічний розвиток, енергоефективність та автоматизація у 2024 році були заморожені через обмежене фінансування.

Також, з даних, наведених в табл. 2.17 видно, що фінансування інвестицій здійснювалося як за рахунок власних, так і залучених коштів, причому значна

частка припадала саме на зовнішні джерела, що свідчить про прагнення підприємства розширювати інвестиційні можливості та підтримувати інноваційний розвиток навіть за умов нестабільної економічної ситуації. Загалом можна зазначити, що підприємство демонструє послідовність у впровадженні інновацій, проте для підвищення ефективності реалізації проєктів потребує удосконалення фінансового планування та більшої стійкості інвестиційних потоків.

Використовуючи методику Майстренко Н. В. та Сердюк Б. М. здійснимо інтегральну оцінку ефективності реалізації інноваційної діяльності на підприємстві, табл. 2.17. [33]

Таблиця 2.17

Інтегральний показник ефективності інноваційної діяльності

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ефективність використання основних засобів, Еоз (%)	42,4	26,6	15,4
Ефективність використання трудових ресурсів, Ет (тис грн./чол.)	1724,8	571,4	337,4
Індекс прибутковості, Іп (%)	331,9	117,8	43,9
Внутрішня норма дохідності, Нд (%)	25,3	15,8	11,2
Інтегральний показник, К _Е	0,56	0,43	0,17

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних, представлених в табл. 2.16 свідчить про суттєве зниження ефективності інноваційної діяльності підприємства у 2022–2024 роках. Показники використання основних засобів та трудових ресурсів демонструють чітку тенденцію до зниження. Так, ефективність основних засобів зменшилася майже утричі з 42,4 до 15,4, а ефективність трудових ресурсів, задіяних в реалізації інвестиційних проєктів – більш ніж у п'ять разів, з 1724,8 до 337,4. Індекс прибутковості також знизився, що свідчить про зменшення результативності інвестицій та прибутковості інноваційних рішень. Внутрішня норма дохідності скоротилася з 25,3% до 11,2%, що вказує на зменшення привабливості інноваційних проєктів для інвесторів. Відповідно, інтегральний показник ефективності інноваційної діяльності знизився з 0,56 у 2022 році до лише 0,17 у 2024 році, що є ознакою низької загальної результативності

інноваційних процесів і потребує перегляду стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

АТ «Коростенський кар'єр» є спеціалізованим підприємством з видобутку та переробки граніту на Стремигородському родовищі, з річною продуктивністю 445 тис. м³ корисних копалин у щільному тілі та безперервним двозмінним режимом роботи. Змішана організаційна структура з інженерно-технічним центром та виробничими дільницями забезпечує оперативне управління, але ефективність залежить від допоміжних підрозділів і логістичних переваг (залізнична гілка до ст. Шатрище). Продукція марки GP7 постачається на внутрішній ринок (будівництво, кераміка, дорожні роботи) та експортується до Східної Європи, з акцентом на екологічність і якість.

Фінансовий стан підприємства є критичним, так чистий дохід скоротився на 31,2 %, чистий збиток зріс на 45,1 %, власний капітал став від'ємним, а поточні зобов'язання сягнули 99 % пасивів. Зменшення активів на 18,6 %, за рахунок накопичення запасів та зниження грошових коштів вказують на дефіцит ліквідності. Коефіцієнти ліквідності, автономії та оборотності активів нижчі за нормативні значення, що свідчить про ризик банкрутства та потребу в реструктуризації боргів.

Інноваційний менеджмент орієнтовано на модернізацію обладнання, енергоефективність та автоматизацію, але інвестиції в необоротні активи зменшилися на 34,8 %, з часткою незавершених – 6,6 %. Ключовими суб'єктами інноваційного менеджменту на підприємстві виступає – керівництво, інженерно-технічний центр і виробничі дільниці які стикаються з обмеженнями через скорочення штату персоналу та знос техніки. Багато проєктів, наприклад, лінія дроблення, автоматизовані системи, транспорт заморожено, освоєння кошторисів не перевищує 67–80 %, а інтегральний

показник ефективності інноваційної діяльності впав до 0,17 через низьку внутрішню норму дохідності проектів 11,2 %.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Особливості формування та етапи реалізації інноваційної стратегії підприємства

Роль та значення інновацій є беззаперечним фактором сучасних умов діяльності та розвитку будь-якого підприємства, в тому числі і АТ «Коростенський кар'єр» і зумовлюється наявністю багатьох складових. В умовах глобалізації, високого рівня конкуренції, постійних змін, великих обсягів інформації, зростання складності бізнесу, а також за умови скорочення життєвого циклу інноваційних товарів, скорочується час для отримання надприбутків, що в свою чергу робить актуальним в сфері управління підприємства розробку та реалізацію інноваційних стратегічних заходів для подолання цих проблем і досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Готовність до розробки та впровадження в діяльність підприємства інноваційної стратегії розвитку є складовою досягнення якісного економічного зростання, залучення переваг науково-технічного прогресу і отримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Все це можливе лише за умов активізації та посилення інноваційної, виробничої та фінансової складової підприємства в системі управління.

Інноваційну стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як систему рішень (організаційних, інноваційних та управлінських), які покликані здійснювати реалізацію набору заходів по вирішенню завдань і досягненню цілей. Таким чином, інноваційна стратегія покликана забезпечити формування та формалізацію цілого ряду заходів, які дозволять у майбутньому структурі

управління змінити своє положення, тобто розробити тактичні заходи, що будуть складовими у досягненні стратегічної цілі.

Оснoву вироблення інноваційної стратегії становлять цілі підприємства, масштаб і характер діяльності, життєвий цикл інновації, рівень інноваційного розвитку і здійснювана науково-технічна політика.

Готовність підприємства впроваджувати інноваційні стратегії забезпечує появу складних умов для проектного, фірмового і корпоративного управління. Це проявляється в:

- появи додаткових форм ризиків і невизначеності в діяльності підприємства (додаткові роботи в напрямку аналізу функції апарату керівництва в сфері управління інноваційними ризиками і розробка заходів щодо їх усунення);
- появи інвестиційних ризиків проектів (за умови середньострокових і довгострокових проектів виникає необхідність шукати інвесторів готових на більший ризик), стає актуальним розробка інноваційно-інвестиційного проекту;
- посиленні потоку змін на підприємстві через інноваційну реструктуризацію (забезпечити безперебійні, сталі виробничі процеси за умови можливих потоків стратегічних змін).

Важливим лишається фактор об'єднання з боку системи управління на підприємстві всіх інтересів і прийняття раціональних та ефективних рішень щодо виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного і, звичайно, стратегічного менеджменту.

Інноваційна стратегія визначається в залежності від інноваційного рівня, на якому знаходиться підприємство. Ми розглянемо чотири можливих варіанта інноваційних рівнів і окреслимо чотири різних стратегії для АТ «Коростенський кар'єр», які визначають напрями подальшого інноваційного розвитку підприємства, рис. 3.1.

Реалізація запропонованих видів стратегій представлена на рис. 3.2. Стратегія лідерства відповідає високому рівню інноваційного розвитку підприємства. При реалізації цієї стратегії підприємство повинно продовжувати

рухатися відповідно до поставленої мети, оскільки ні інноваційний потенціал, ні інноваційний клімат не викликають зараз будь-яких побоювань. Стратегія лідерства є найкращою в ситуації високого рівня інноваційного розвитку, оскільки організація може проводити інтенсивні НДДКР, зберігати і зміцнювати технологічне лідерство, так як у неї існує оптимальна кількість фінансових, кадрових, технологічних та інших видів ресурсів. Крім того, сприятливі умови інноваційного клімату допоможуть компанії зберегти технологічне лідерство і безперервно вдосконалювати рівень інноваційного потенціалу.

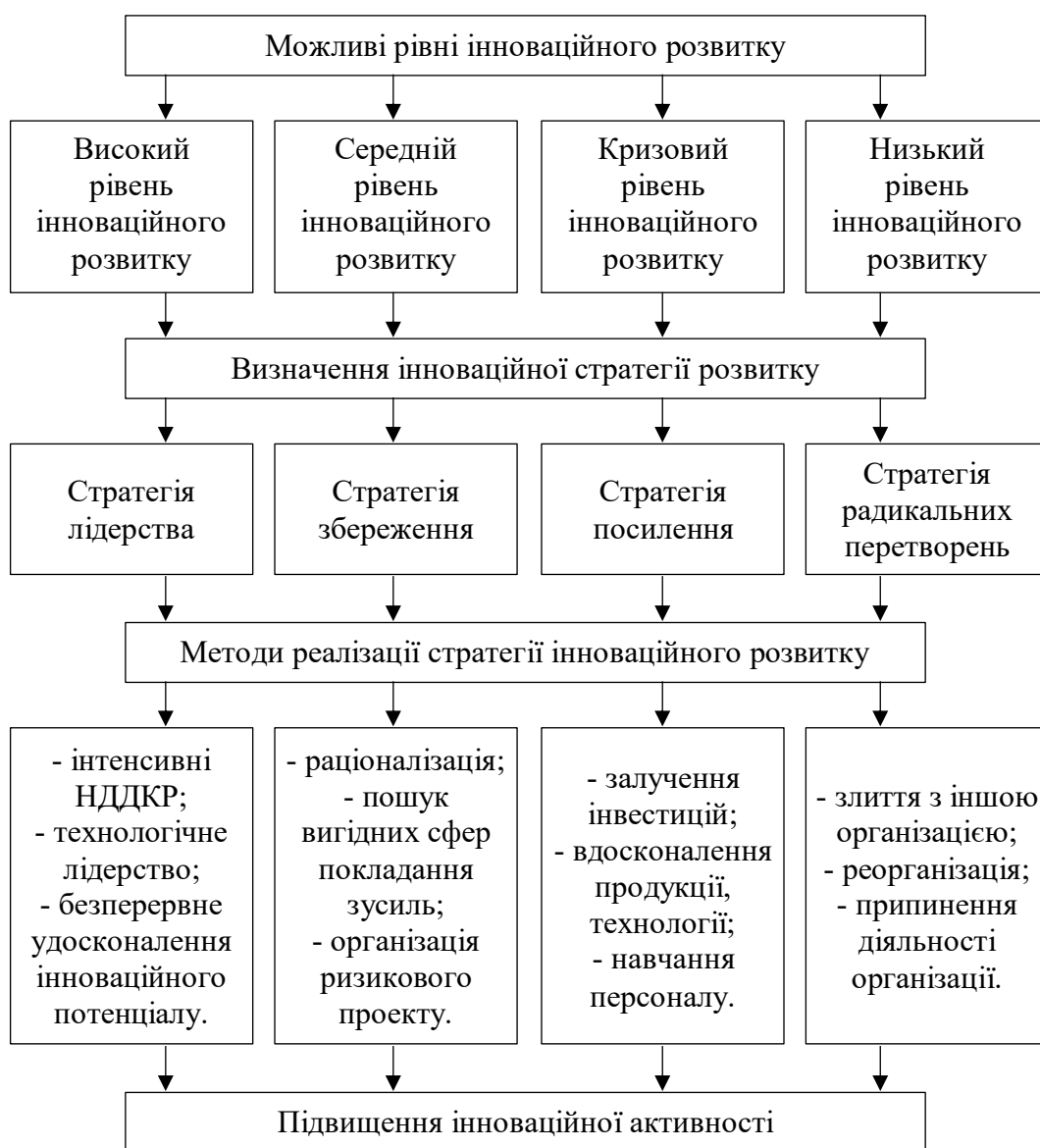


Рис. 3.1. Спосіб вибору інноваційної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [28]

Крім того, при виборі стратегії лідерства підприємству доцільно проводити навчання персоналу і закупівлю нових основних фондів, поки є фінансова можливість.

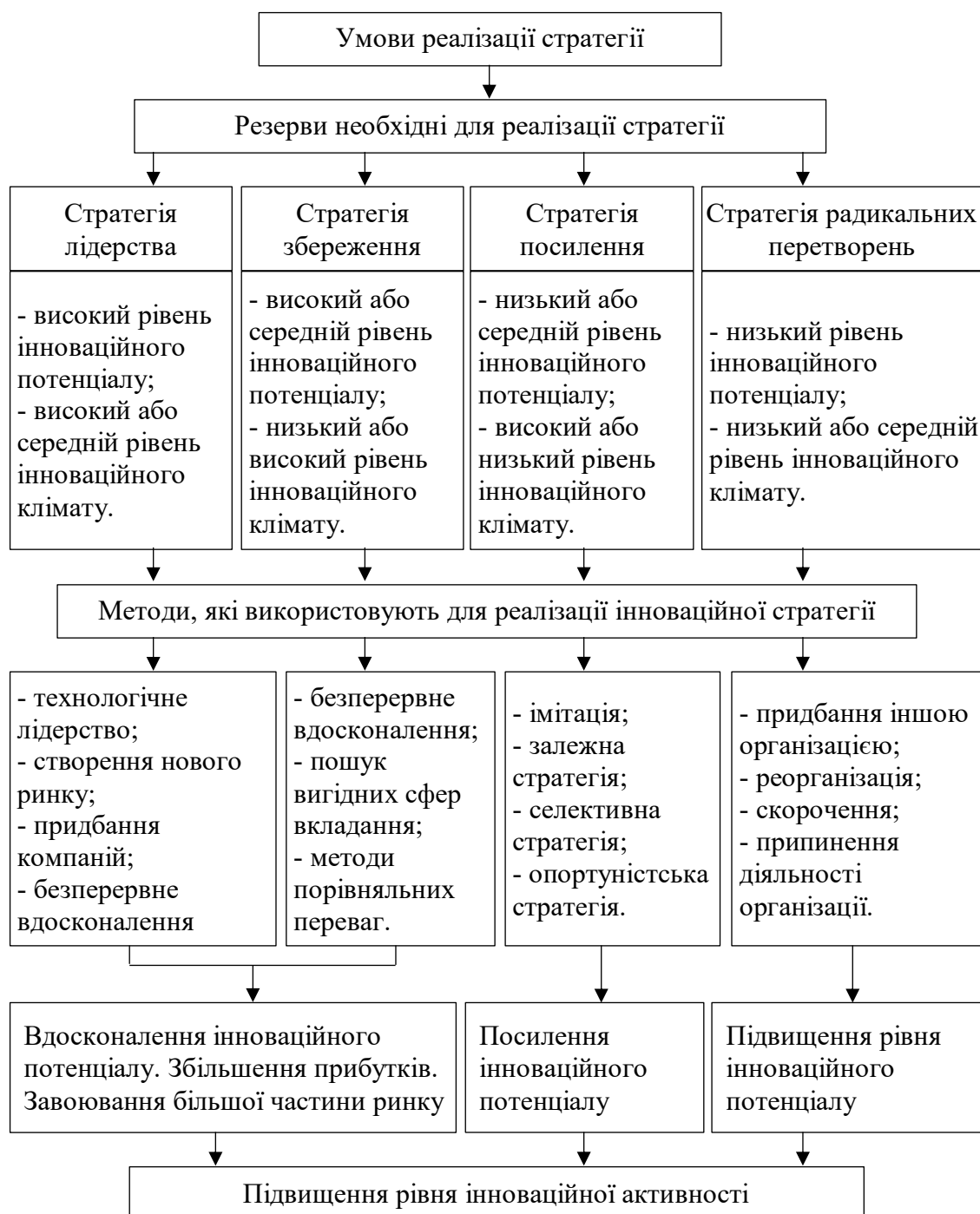


Рис. 3.2. Способи реалізації інноваційної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [28]

Стратегія збереження відповідає середньому показнику рівня інноваційного розвитку. При стратегії збереження слід використовувати різні заходи збереження високого і підвищення середнього рівня інноваційного потенціалу. Представлений варіант стратегії передбачає реалізацію таких заходів, як раціоналізація, пошук вигідних сфер докладання зусиль. Крім того, цілком доцільним буде організація ризикового проекту за умови високого показника науково-технічного потенціалу. Дані заходи дозволять організації уникнути загроз, які виникли з боку зовнішнього середовища, і підтримати інноваційний потенціал на колишньому рівні.

Стратегія посилення відповідає кризовому рівню інноваційного розвитку, наразі такому на якому знаходиться АТ «Коростенський кар'єр». Кризовий рівень інноваційного розвитку більш небезпечний для підприємства, ніж середній, оскільки на середньому рівні, як було зазначено вище, фактори внутрішнього середовища підприємства знаходяться на високому або середньому рівнях.

Якщо в короткий час АТ «Коростенський кар'єр» не вдається вплинути на інноваційний потенціал з метою його зміцнення, то в певний момент може виникнути ситуація, коли підприємство переміститься на низький рівень інноваційного розвитку, який вимагає радикальних перетворень.

При стратегії посилення АТ «Коростенський кар'єр» необхідно зміцнювати інноваційний потенціал в умовах сприятливого клімату. Посилення інноваційного потенціалу може відбуватися за рахунок підвищення його складових. Фінансову складову інноваційного потенціалу можна підвищити за рахунок залучення додаткових інвестицій, які в умовах сприятливого клімату стануть доступніші. Крім того, доцільне вдосконалення політики ціноутворення, підвищення якості продукції, вдосконалення технології.

Стратегія радикальних перетворень, яка характеризується низьким рівнем інноваційного потенціалу і несприятливим або середнім показником інноваційного клімату.

У разі застосування стратегії радикальних перетворень підприємству потрібні величезні зміни для подальшого функціонування. Доцільно запропонувати такі заходи, як придбання іншою організацією або реорганізація підприємства. Крайнім заходом цієї стратегії буде закриття організації.

В контексті розробки та налаштування складових елементів інноваційної стратегії посилення, етапи її формування та напрямки реалізації для АТ

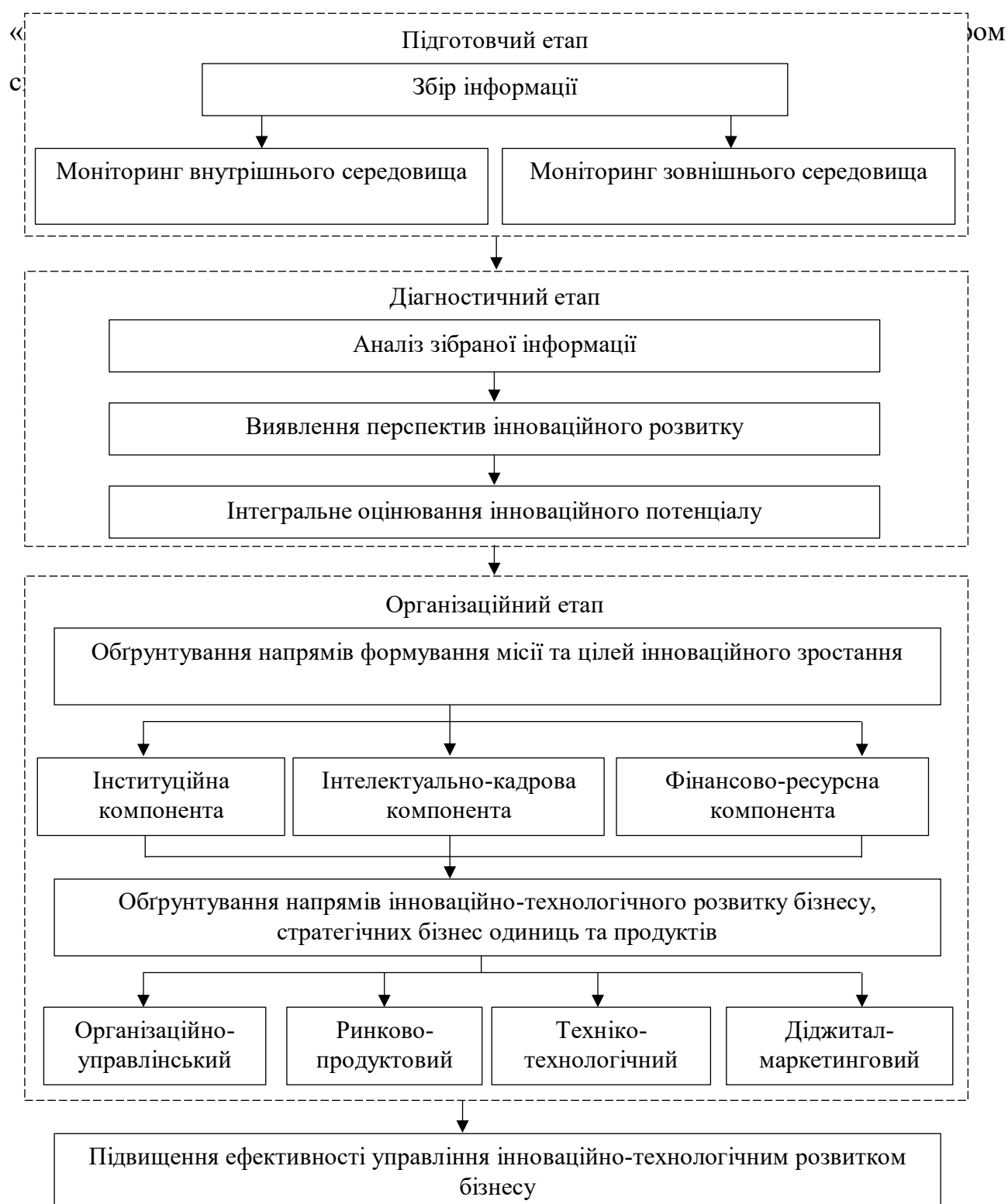


Рис. 3.3. Етапи формування інноваційної стратегії посилення бізнесу

АТ «Коростенський кар'єр»

Джерело: складено автором на основі [28]

Розглянемо, етапність формування інноваційної стратегії посилення бізнесу, яка передбачає проходження:

- підготовчого етапу (головне завдання на цій стадії – зібрати повний спектр необхідної інформації, яка в підсумку дасть відповіді на питання: на скільки підприємство володіє потенціалом, достатнім для організації та ведення інноваційно-технологічної діяльності; які перспективи такої діяльності і розвитку; якими є внутрішні слабкі місця в цій сфері; які можливі нові ніші для інноваційної продукції на існуючих та нових ринках);

- діагностичного (більш глибокий аналіз інформації, зокрема на предмет ідентифікації перспектив інноваційного посилення бізнесу, а також тих чинників, які для цього потрібні – організаційно-управлінських, ресурсних, матеріально-технічних, інформаційних, у частині інтелектуальної власності і т. п.; інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу підприємства);

- організаційного (визначення місії та стратегічних цілей інноваційної стратегії посилення бізнесу, а також обґрунтування безпосередніх напрямів (векторів) такої діяльності в частині корпоративної структури в цілому, її стратегічних бізнес-одиниць, функціонально-структурних напрямів і безпосередньо тих продуктів (товарів, робіт, послуг), які зараз, а також у стратегічній перспективі підприємство планує виводити на існуючі та на нові ринки збуту) етапів.

Таким чином, інноваційна стратегія підприємства встановлює оптимальну послідовність заходів щодо загальних напрямів виправлення ситуації, створення нової системи управління, оновлення виробництва та ін., а також контролює і коригує виконання намічених заходів на основі здійснення

поточного моніторингу. Нами розглянуто чотири види інноваційних стратегій в залежності від рівня інноваційного розвитку, на якому знаходиться підприємство. АТ «Коростенський кар'єр», і представлені методи реалізації даної стратегії. Показником ефективності застосування інноваційної стратегії є інноваційна активність підприємства, однак при розробці стратегії не менш важливим елементом є і визначення порівняльних характеристик інноваційного потенціалу та інноваційного клімату організації.

Розглянути підхід до формування стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр» передбачає поетапне проходження трьох стадій: підготовчої (формування інформаційно-аналітичного базису стратегічного планування), діагностичної (аналізування інформації, інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу та виявлення перспектив інноваційного посилення бізнесу), організаційної (визначення місії, стратегічних цілей, напрямів інноваційного посилення бізнесу підприємства, його стратегічних бізнес-одиниць, функціонально-структурних напрямів, продуктів).

3.2. Обґрунтування інноваційної стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр»

У контексті формування інноваційної стратегії для зміцнення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр» оновлення виробничого потенціалу на основі інноваційних підходів набуває стратегічного значення, особливо в умовах воєнного стану та структурної перебудови економіки України. Як показав попередній аналіз, фінансово-економічний стан підприємства суттєво погіршився протягом 2022–2024 років, що відобразилося у скороченні обсягів чистого доходу на 31,2%, зростанні обсягів збитків на 45,1% та переході власного капіталу в від'ємну зону, що в свою чергу ускладнило або звело до мінімуму можливість залучення додаткових інвестицій.

Механізм успішної реалізації стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр», наведено на рис. 3.4.

В той же час, реалізації інноваційної стратегії, спрямованої на підсилення бізнес-позицій, АТ «Коростенський кар'єр» потребує значних інвестиційних ресурсів та ефективного механізму їх залучення, що видається вкрай проблематичним з огляду на описані вище обставини.

У зв'язку з цим ми пропонуємо підприємству інтегрований механізм інвестиційного забезпечення інноваційної стратегії, який включає:

- активне виявлення та залучення різноманітних джерел фінансування, включаючи внутрішні резерви та зовнішні кошти;
- ґрунтовну оцінку інвестиційного потенціалу з урахуванням стратегії модернізації бізнес-процесів;
- створення сприятливого середовища для інновацій шляхом впровадження автоматизації в управлінні та виробництві;
- узгоджену координацію інвестиційних зусиль на всіх етапах реалізації стратегії;
- безперервний моніторинг і гнучке планування ресурсів для адаптації до змін.

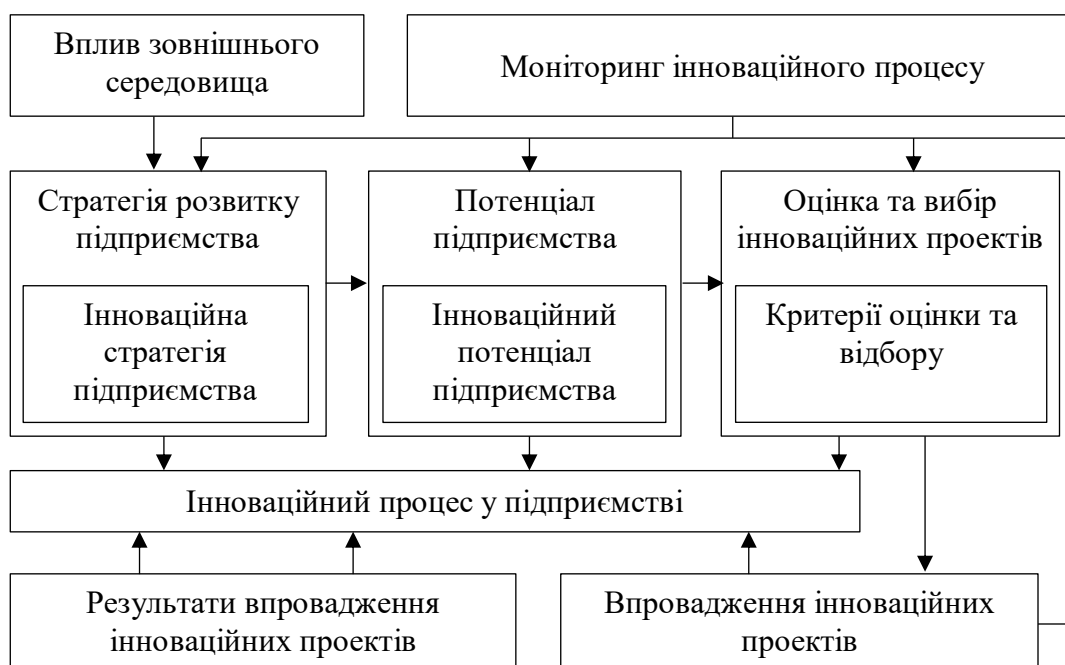


Рис. 3.4. Механізм реалізації інноваційної стратегії посилення бізнесу
АТ «Коростенський кар'єр»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропонований механізм об'єднує фінансові та інноваційні складові в єдину систему, сприяючи оптимізації бізнес-процесів і концентрації на ключових інноваціях, таких як модернізація обладнання та технологій. Схематичне представлення основних елементів запропонованого механізму інвестиційного забезпечення інноваційної стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр» наведено на рис. 3.5.

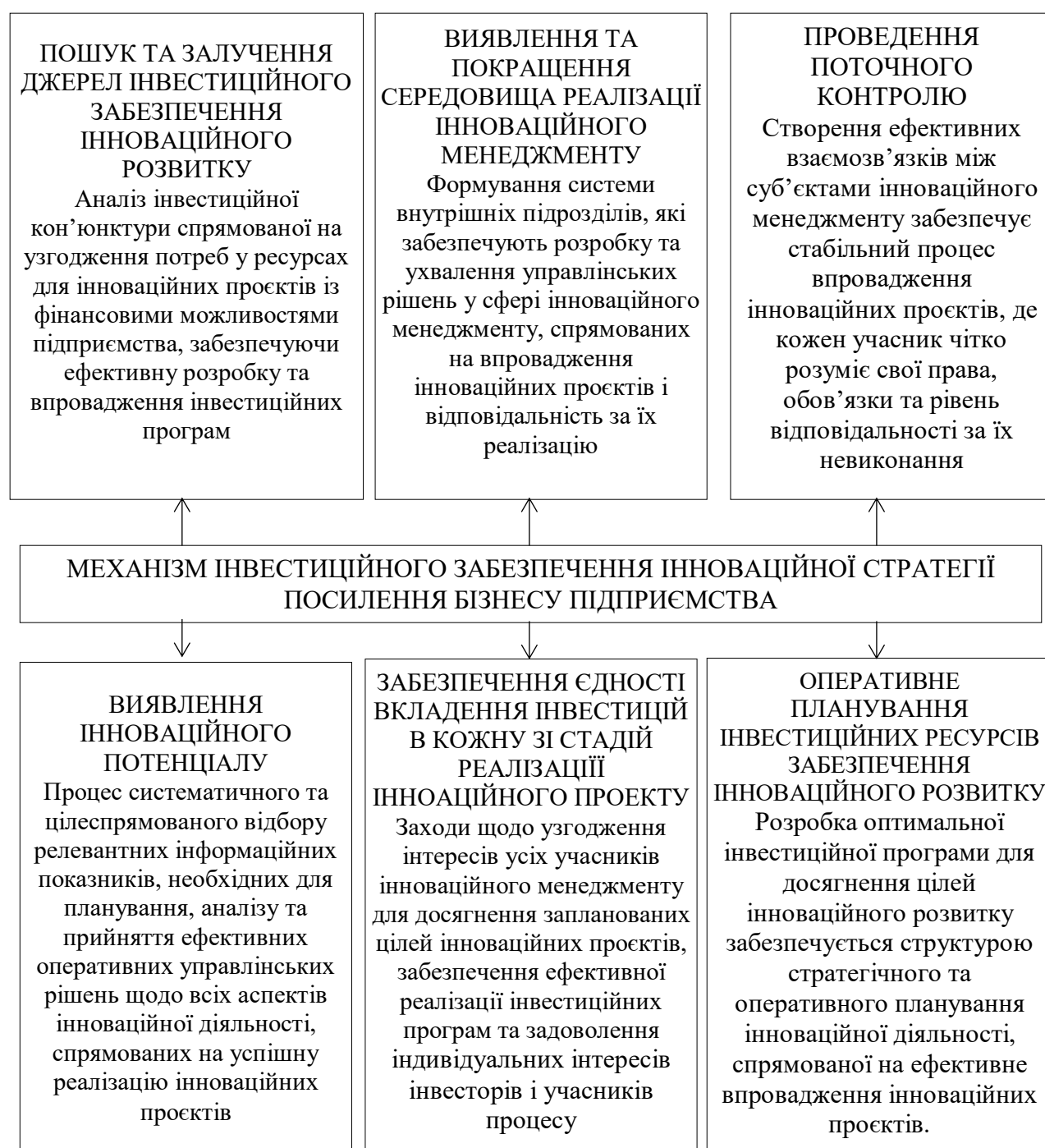


Рис. 3.5. Елементи механізму інвестиційного забезпечення інноваційної стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ефективність інноваційного забезпечення стратегії посилення бізнесу відіграє вирішальну роль у реалізації стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр», що значною мірою залежить від чіткої організації управління інвестиційною діяльністю, інтегрованої в організаційну структуру підприємства. До ключових елементів цієї структури належать інженерно-технічний центр, який розробляє інноваційні рішення, диспетчерська служба, що координує операції, та виробничі ділянки, які забезпечують практичне втілення бізнес-ініціатив. У рамках дослідження стратегії зміцнення бізнесу було визначено кілька пріоритетних напрямів для підвищення ефективності інноваційного менеджменту.

По-перше, рекомендується прискорити процеси проєктування шляхом впровадження типових рішень, які вже довели свою результативність, що дозволить бізнесу заощадити час і ресурси на підготовчому етапі.

По-друге, стратегічно важливим є інтеграція передових технологій, зокрема автоматизованих систем, які оптимізують як виробничі процеси, так і управлінські функції, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності.

По-третє, для зменшення ризиків і забезпечення стабільності бізнесу необхідно проводити всебічне техніко-економічне, геологічне та фінансове обґрунтування проєктів, що мінімізує ймовірність збитків і підтримує довгостроковий ріст.

Крім того, в контексті проведеного дослідження варто зауважити є на необхідності формування інвестиційної програми як узгодженого пакета проєктів, які запускаються одночасно в межах стратегії. Цей підхід передбачає чітке розмежування етапів постановки завдань і вибору найкращих рішень, що знижує операційні ризики та сприяє ефективному зміцненню бізнес-позицій. Така інтегрована стратегія дозволить АТ «Коростенський кар'єр» не лише

подолати поточні виклики, а й закласти надійну основу для сталого розвитку та ринкового успіху.

Для ефективного управління ризиками, пов'язаними з інноваційними проєктами, необхідно розробити детальні карти ризиків, які враховуватимуть широкий спектр факторів, зумовлених воєнним станом в Україні. До таких факторів належать енергетична криза, що ускладнює виробничі процеси, логістичні перепони, які гальмують постачання, та висока інфляція, що впливає на витрати. Крім того, доцільно запровадити систематичний післяінвестиційний моніторинг, який триватиме до повної окупності проєктів, щоб своєчасно виявляти та коригувати можливі відхилення.

Щоб підвищити ефективність інноваційних ініціатив, варто зосередитися на автоматизації виробничих і управлінських процесів, що дозволить оптимізувати операції та зменшити залежність від людського фактору. Важливим кроком також є навчання персоналу за міжнародними стандартами, що сприятиме підвищенню кваліфікації та адаптації до сучасних вимог. Створення матриці оцінки інвестиційного забезпечення допоможе забезпечити цільовий розподіл ресурсів, сприяючи успішній реалізації таких проєктів, як уже завершена модернізація обладнання та реконструкція котельні. Водночас замороження інших проєктів через брак фінансування підкреслює нагальну потребу в додаткових ресурсах.

Реалізація інноваційної стратегії посилення бізнесу неможлива без ефективного інноваційного менеджменту, який крім реалізації даної стратегії, оцінювання ризиків проводив би всебічний аналіз інвестиційної привабливості підприємства.

Цей аналіз має охоплювати фінансово-економічні показники, а також зовнішні (воєнний стан, логістичні труднощі, енергетичні обмеження) та внутрішні фактори (організаційна структура, ресурси). Такий підхід забезпечить об'єктивну оцінку інвестиційного потенціалу без суб'єктивних упереджень і дозволить визначити ключові критерії, які враховують інвестори

та ключові суб'єкти інноваційного менеджменту – керівництво, інженерно-технічний центр і диспетчерська служба – при оцінці та пріоритезації проєктів.

З огляду на поточний фінансовий стан підприємства, який характеризується стрімким зменшенням чистого доходу на 31,2%, від'ємним розміром власного капіталу у розмірі 1581 тис. грн та низькою ліквідністю, а також впливом зовнішніх викликів, таких як воєнний стан із його логістичними, енергетичними та інфляційними проблемами, аналіз інвестиційної привабливості стає критично важливим. Він допоможе виявити приховані резерви, які можна мобілізувати для підвищення ефективності інноваційного менеджменту та забезпечення стабільного розвитку АТ «Коростенський кар'єр» у складних умовах.

Для оцінки інвестиційної привабливості АТ «Коростенський кар'єр» пропонується розробити матрицю McKinsey, яка базується на двох координатах: вісь Х відображає силу позиції підприємства в галузі, а вісь Y характеризує привабливість самої галузі.

Важливо зазначити, що кожна з цих координат визначається з урахуванням кількох ключових параметрів, які відображають як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні ринкові умови. Для визначення позиції АТ «Коростенський кар'єр» на ринку будуть розраховані інтегральні показники, класифіковані як «висока» (хороша), «середня» або «низька». Ці показники формуються на основі оцінки ряду факторів, вибір і розрахунок яких здійснюється в процесі побудови матриці.

У табл. 3.1. наведено фактори, які можуть бути використані для оцінки привабливості галузі, в якій працює АТ «Коростенський кар'єр», а також його конкурентної позиції, табл. 3.2 на цьому ринку.

Таблиця 3.1

Оцінка привабливості галузі АТ «Коростенський кар'єр»

Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
1. Ріст галузі	0,3	4	$0,3 \times 4 = 1,2$
2. Технологічна стабільність	0,5	2	$0,5 \times 2 = 1,0$
3. Прибутковість	0,1	1	$0,1 \times 1 = 0,1$
4. Розмір ринку	0,1	3	$0,1 \times 3 = 0,3$

Оцінка привабливості галузі	X	X	2,6
-----------------------------	---	---	-----

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз табл. 3.1, що відображає оцінку привабливості галузі АТ «Коростенський кар'єр», демонструє, що загальний інтегральний показник привабливості становить 2,6, що вказує на середній рівень привабливості галузі. Найвагоміший внесок 0,3 має параметр «Ріст галузі» з оцінкою 4, що відображає помірний розвиток ринку граніту, попри уповільнення через воєнний стан і падіння доходів. Параметр «Технологічна стабільність», із найбільшою відносною вагою 0,5 і оцінкою 2, вказує на значний знос основних засобів, що негативно впливає на привабливість. «Розмір ринку» 3 з вагою 0,1 підкреслює помірний потенціал ринку, обмежений зовнішніми факторами. Загалом, результати свідчать про необхідність технологічного оновлення та покращення фінансових показників для підвищення привабливості галузі.

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентної позиції АТ «Коростенський кар'єр» в галузі

Фактори успіху	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
1. Якість продукції	0,4	4	$0,4 \times 4 = 1,6$
2. Доля ринку	0,1	2	$0,1 \times 2 = 0,2$
3. Дослідницький потенціал	0,2	2	$0,2 \times 2 = 0,4$
4. Витрати виробництва	0,3	2	$0,3 \times 2 = 0,6$
Оцінка конкурентної позиції	X	X	2,8

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 3.2 відображає оцінку конкурентної позиції АТ «Коростенський кар'єр» в галузі, показує, що загальний інтегральний показник становить 2,8, що свідчить про середній рівень конкурентоспроможності підприємства. Найбільший внесок 0,4 забезпечує фактор «Якість продукції» з оцінкою 4, що підкреслює високу якість граніту та репутацію підприємства, попри логістичні труднощі, однак не дозволяє досягти максимальної оцінки через зовнішні обмеження. Фактор «Доля ринку» з вагою 0,1 і оцінкою 2 відображає скорочення ринкової присутності підприємства, зумовлене падінням доходів. «Дослідницький потенціал» вказує на обмежені інноваційні можливості через

брак ресурсів, тоді як «Витрати виробництва» сигналізують про зростання витрат і збитковість діяльності підприємства.

На основі отриманих результатів (привабливість галузі – 2,6; конкурентна позиція – 2,8) АТ «Коростенський кар'єр» розташовується в матриці McKinsey у секторі з помірною привабливістю та середньою конкурентною позицією. Це вказує на необхідність перегляду стратегії підприємства, зокрема активізації інноваційних підходів та залучення додаткових інвестицій для зміцнення ринкових позицій.

Результати аналізу, свідчать, що АТ «Коростенський кар'єр» займає позицію в секторі з помірною привабливістю галузі та середньою конкурентною позицією (з оцінками 2,6 та 2,8 відповідно, як визначено в табл. 3.1 та 3.2).

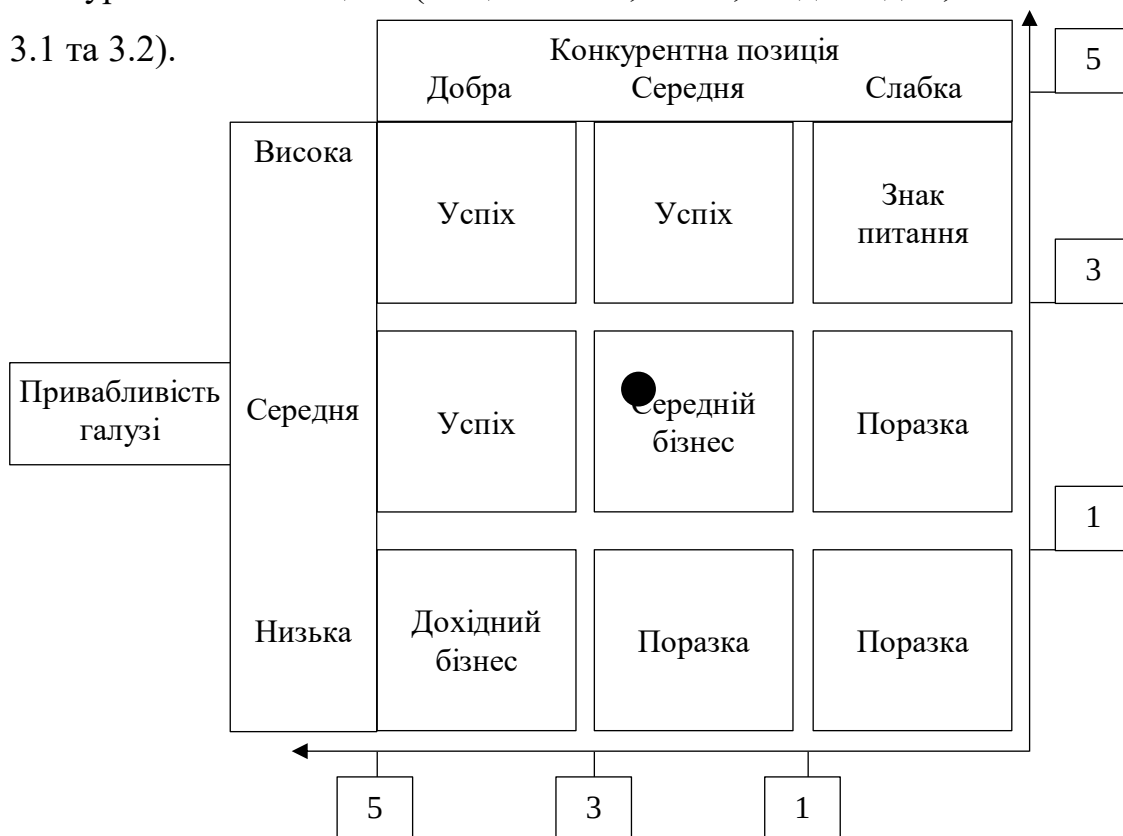


Рис. 3.6. Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція»

АТ «Коростенський кар'єр»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На відміну від сектору «Успіх», характерного для високопривабливих ринків із сильними конкурентними перевагами, поточна позиція «Середній бізнес» вказує на необхідність стабілізації та поступового розвитку. Ця ситуація зумовлена такими факторами, як зниження чистого доходу, зростання та значний знос основних, що ускладнює лідерство на ринку граніту. Основними загрозами для підприємства є посилення конкуренції та зовнішні виклики воєнного стану, такі як логістичні перепони та енергетична криза. Тому стратегія АТ «Коростенський кар'єр» повинна бути спрямовані на захист наявних позицій через залучення додаткових інвестицій, модернізацію виробництва, зокрема, завершення заморожених проєктів та впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності та ринкової стійкості.

Продовжимо аналіз інвестиційної привабливості підприємства побудовою матриці «інвестиційна привабливість – інноваційне забезпечення» представленої в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

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

Матриця оцінки рівня інноваційного забезпечення АТ «Коростенський кар'єр» поділяється на чотири зони (низький, помірний, середній і високий рівні), які відображають взаємодію між інвестиційною привабливістю підприємства та ступенем його інноваційного розвитку. Наразі АТ «Коростенський кар'єр» перебуває в зоні низького рівня, що зумовлено від'ємним власним капіталом і значними збитками, а також впливом зовнішніх

викликів, таких як інфляція, енергетична криза та логістичні труднощі, та внутрішніх проблем, зокрема високого зносу обладнання, що призводить до низької рентабельності та слабкої фінансової бази. Водночас підприємство має потенціал для покращення своєї привабливості завдяки завершенню важливих проєктів, таких як реконструкція котельні, що може стати першим кроком до стабілізації.

Зона помірного рівня інноваційного забезпечення стосується тих проєктів, де підприємство може досягти певної рентабельності, частково долаючи зовнішні перешкоди, однак фінансова стійкість залишається слабкою через високу залежність від кредиторської заборгованості. Для АТ «Коростенський кар'єр» підвищення ліквідності можливе через активну реалізацію накопичених запасів, що допоможе зменшити боргове навантаження та створити умови для подальшого розвитку.

Зона середнього рівня характеризується раціональним використанням ресурсів і більш ефективним управлінням, тоді як зона високого рівня, до якої прагне АТ «Коростенський кар'єр», передбачає масштабне впровадження інновацій, таких як автоматизація виробничих процесів і підвищення енергоефективності, а також максимальне використання позитивних зовнішніх (стабілізація ринку) і внутрішніх (зростання кваліфікації персоналу) факторів для досягнення значних економічних результатів і стійкого лідерства.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

З огляду на вищесказане, ми дійшли висновку, що для підвищення ефективності діяльності підприємства в якості інноваційної стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр» можна запропонувати обрати одну з двох стратегій. Новий товар – старий ринок або старий товар – новий ринок.

Розуміючи ситуацію при якій, при наявному рівні розвитку техніки та технології підприємству неможливо змінити продукт або суттєво покращити

його якісні показники, які б стали його конкурентною перевагою на ринку нами запропоновано розглянути стратегію старий товар-новий ринок.

Важливо зазначити те, що АТ «Коростенський кар'єр» займає одні з провідних позицій на ринку з видобутку та переробки природного каменю, і забезпечує стабільні обсяги виробництва та збуту продукції. Продукція підприємства користується сталим попитом серед споживачів завдяки високій якості, технологічній надійності та конкурентоспроможній ціновій політиці.

Тому для утримання досягнутих ринкових позицій та подальшого розвитку підприємству доцільно розширювати ринки збуту, зокрема шляхом налагодження співпраці з новими партнерами як в Україні, так і за її межами. Реалізація такої стратегії потребує додаткових витрат, пов'язаних із пошуком потенційних контрагентів, розробленням і укладанням договорів на постачання продукції, а також із контролем за виконанням зобов'язань.

Такі витрати у науковій літературі визначаються як трансакційні витрати – тобто витрати, не пов'язані безпосередньо з виробництвом, а з процесом організації та забезпечення господарських відносин. До них належать витрати на пошук інформації про ціни, партнерів, умови ринку, укладання контрактів, контроль за їх виконанням тощо.

У сучасних дослідженнях виділяють шість основних видів трансакційних витрат:

Витрати пошуку альтернатив – це витрати, пов'язані з пошуком потенційних покупців чи постачальників. Вони виникають через різницю цін на однакові товари, що не залежить від транспортних витрат, а також через неповну або неточну інформацію про ринок.

Витрати здійснення розрахунків – охоплюють витрати, пов'язані з організацією платежів, дотриманням порядку розрахунків та контролем за їх своєчасністю з обох сторін.

Витрати вимірювання – пов'язані з необхідністю оцінки якості та корисності продукції або послуг. Вони включають витрати часу, обладнання для вимірювання, а також можливі помилки в процесі оцінки.

Витрати специфікації та захисту прав власності – включають визначення об'єктів і суб'єктів власності, оформлення прав, їх юридичний захист і відновлення у випадку порушень.

Витрати укладання контрактів – це витрати на переговори, узгодження умов і юридичне оформлення угод. Чим детальніше розроблений договір, тим меншими є ризики й витрати на захист інтересів сторін.

Витрати опортуністичної поведінки – виникають через недотримання партнером умов контракту, що може призвести до фінансових втрат підприємства.

Під час реалізації стратегії розширення збуту щибеневої продукції, АТ «Коростенський кар'єр» стикається практично з усіма видами трансакційних витрат, що потребують певних інвестицій, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Інвестиції, необхідні АТ «Коростенський кар'єр» для виходу на новий ринок

Види витрат	Прогнозна сума, млн грн
1. Витрати на ведення переговорів з потенційними партнерами (будівельні компанії, інфраструктурні проекти)	0,05
2. Витрати, пов'язані з організацією розрахунків та фінансових операцій	0,15
3. Витрати на оцінку якості продукції, сертифікацію та відповідність стандартам	0,25
4. Витрати на захист прав власності та комерційної інформації	0,05
5. Витрати на розроблення та укладання контрактів	0,1
6. Витрати, пов'язані з можливими відхиленнями від умов контракту	0,05
Разом	0,65

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Витрати, пов'язані з відхиленнями від умов договорів, можуть коливатися від нуля (при повному дотриманні зобов'язань) до десятків тисяч доларів (у разі розірвання контракту). Тому в таблиці наведено усереднене значення таких витрат.

Загальна сума трансакційних витрат становить 650,0 тис. грн. Можливий обсяг реалізації щибеневої продукції одному великому споживачеві (наприклад,

державним будівельним компаніям) може складати близько 75 тис. грн. на тиждень.

Якщо здійснювати реалізацію продукції в найближчих областях України, то річна виручка становитиме: $75 \times 52 \times 6 = 23400$ тис. грн або 23,4 млн. грн.

Без урахування ПДВ виручка складе: $124,8 / 1,2 = 19,5$ млн. грн.

Витрати на виробництво щебеневої продукції становлять близько 75% від ціни реалізації, тобто $0,75 \times 23,4 = 17,55$ млн. грн.

Тоді прибуток у перший рік реалізації становитиме: $23,4 - 0,65 - 17,55 = 5,2$ млн. грн, а в наступні роки $= 23,4 - 17,55 = 5,85$ млн. грн.

Отже, загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації стратегії, становить: $0,65 + 17,55 = 18,2$ млн грн.

Рівень дохідності інвестицій дорівнює: $5,2 / 18,2 \times 100\% = 28,6\%$.

Рентабельність реалізації у другий та наступні роки становитиме: $5,85 / 17,55 \times 100\% = 33,3\%$.

Таким чином, проведені розрахунки свідчать, що реалізація стратегії розширення збуту щебеневої продукції АТ «Коростенський кар'єр» є економічно доцільною та забезпечує стабільний рівень прибутковості. Незважаючи на наявність трансакційних витрат, підприємство отримує достатню дохідність інвестицій, що становить близько 30%. Залучення нових ринків збуту дозволить підвищити конкурентоспроможність, розширити клієнтську базу та зменшити ризики залежності від окремих споживачів. Водночас ефективне управління трансакційними витратами сприятиме оптимізації фінансових потоків і підвищенню загальної рентабельності діяльності. Отже, запропонована стратегія може бути рекомендована для подальшої реалізації як пріоритетний напрям розвитку підприємства.

З метою реалізації запропонованої стратегії підприємству варто здійснити дофінансування одного із заморожених проектів, а саме проєкти 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. Варто зазначити, що 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.), $ПО = 270 \text{ тис. грн.} / 203,145 = 1,33$ року.

Внутрішня норма доходності (ВНД):

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

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:

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

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

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

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

Запропонований механізм інноваційного менеджменту, що інтегрує автоматизацію виробничих і управлінських процесів, чітке планування, систематичний контроль ризиків (логістичних, енергетичних, інфляційних) та післяінвестиційний моніторинг до повної окупності, забезпечить ефективну реалізацію проєктів і стабілізацію комерційної діяльності АТ «Коростенський кар'єр» навіть в умовах обмежених ресурсів і воєнного стану.

Ключовим кроком є дофінансування замороженого проєкту модернізації нової лінії дроблення каменю, що потребує 270 тис. грн і має високу економічну привабливість, - це дозволить підвищити продуктивність, якість щебеню, оптимізувати витрати та зміцнити ринкові позиції, компенсуючи зниження попиту через зовнішні обмеження.

Серед внутрішніх джерел фінансування підприємство може скористатися такими резервами.

Накопичена амортизація. У 2024 році нараховано 9551 тис. грн амортизаційних відрахувань, з яких використано лише 52,3 % (4995,2 тис. грн),

- отже, доступно близько 4555,8 тис. грн. Оскільки модернізація лінії дроблення каменю належить до капітальних інвестицій, спрямування цих коштів є природним і стратегічно виправданим рішенням, воно не збільшує боргове навантаження, відповідає принципам інноваційного менеджменту та дозволяє ефективно реінвестувати знос основних засобів у їх оновлення.

Реалізація надлишкових запасів. Запаси зросли на 180,1% і становлять 31128 тис. грн, що, ймовірно, зумовлено накопиченням готової продукції через логістичні обмеження. Продаж навіть 5–10 % від цієї суми легко покриває необхідні 270 тис. грн. Такий крок не лише забезпечить фінансування проєкту, а й вивільнить обігові кошти, підвищить ліквідність і зменшить тиск на складські потужності.

Серед зовнішніх джерел фінансування варто виділити такі можливості.

Короткострокові кредити. Попри зростання поточних зобов'язань на 77,8 % до 89209 тис. грн, підприємство вже активно використовує кредиторську заборгованість в сумі 78381 тис. грн, що свідчить про наявність кредитної історії та можливості залучення додаткових короткострокових позик. Висока внутрішня норма дохідності проєкту (ВНД 39,88 %) робить його привабливим для банків, особливо за наявності державних гарантій або спеціальних програм підтримки промисловості в умовах воєнного стану.

Державні та міжнародні гранти. В умовах воєнного часу Україна отримує значну фінансову допомогу від міжнародних партнерів, зокрема гранти на підтримку критичних галузей. АТ «Коростенський кар'єр» може подати заявку до програм ЄБРР, USAID чи державних фондів, орієнтованих на модернізацію, енергоефективність і відновлення виробництва. Проєкт модернізації лінії дроблення каменю, що підвищує продуктивність і якість продукції, ідеально відповідає пріоритетам таких ініціатив.

Партнерство з приватними інвесторами. Географічне розташування кар'єру, значні підтверджені запаси граніту та стратегічна роль щебеню в післявоєнній відбудові роблять підприємство привабливим для інвесторів.

Залучення партнера на суму 270 тис. грн в обмін на частку в майбутніх доходах від реалізації продукції є реальним і взаємовигідним механізмом фінансування.

Також керівництво може розглянути комбінований підхід дофінансування проекту.

Так, для покриття 270 тис. грн. підприємство може комбінувати власні та зовнішні кошти, наприклад, 150 тис. грн. з амортизації (лише 3,3% від наявних 4555,8 тис. грн.) і 120 тис. грн. від реалізації 0,4% запасів (з 31128 тис. грн.). Це значно зменшує залежність від позик, допомагаючи стримати зростання боргів, які вже посилюються через поточні зобов'язання. Якщо власних ресурсів забракне, можна розглянути залучення гранту чи короткострокового кредиту на решту коштів в сумі (50–100 тис. грн.), що буде обґрунтованим заходом зважаючи на високу прибутковість проєкту ($ІД = 0,252$; $ПО = 1,33$ року).

Підбиваючи підсумки дослідження, підкреслимо, що достатньо висока економічна ефективність ($ЧПД = 406,29$ тис. грн., $ВСД = 22,7\%$) робить проєкт привабливим навіть на тлі збитковості. Модернізація лінії дроблення каменю дасть змогу наростити обсяги та покращити якість щебеню, компенсавши падіння попиту через воєнні обмеження. Це повністю вписується в стратегію інноваційного менеджменту, орієнтовану на оптимізацію виробничих процесів.

Одночасно накопичення запасів, частину яких можна пустити на продаж для фінансування, разом із амортизаційними відрахуваннями вказують на внутрішні резерви, що дозволяють обійтися без суттєвого збільшення заборгованості. Військовий стан також сприяє державній і міжнародній допомозі промисловим підприємствам, підвищуючи шанси на гранти чи пільгові кредити, особливо для ініціатив, які зміцнюють регіональну економіку. Отже, АТ «Коростенський кар'єр» здатне реалізувати проєкт за рахунок амортизації, виручки від запасів і часткового використання зовнішніх коштів (грантів, позик), що виглядає цілком досяжним з огляду на високу економічну віддачу проєкту та його стратегічне значення для інноваційного оновлення компанії.

Висновки до розділу 3

Запропонований підхід до формування стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр» передбачає поетапне проходження трьох стадій: підготовчої (формування інформаційно-аналітичного базису стратегічного планування), діагностичної (аналізування інформації, інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу та виявлення перспектив інноваційного посилення бізнесу), організаційної (визначення місії, стратегічних цілей, напрямів інноваційного посилення бізнесу підприємства, його стратегічних бізнес-одиниць, функціонально-структурних напрямів, продуктів).

Деталізовано інтегрований механізм інвестиційного забезпечення інноваційної стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр», що об'єднує внутрішні резерви – амортизація, реалізація запасів та зовнішні джерела - гранти, кредити, партнерства, забезпечуючи модернізацію обладнання, автоматизацію процесів та моніторинг ризиків у умовах воєнного стану. Ключові пріоритети – впровадження типових рішень, навчання персоналу, всебічне обґрунтування проєктів та формування інвестиційної програми – дозволять оптимізувати ресурси, знизити операційні ризики та закласти основу для стабілізації фінансового стану підприємства, попри скорочення доходу на 31,2 % та від'ємний капітал.

Дані матриці McKinsey дали можливість встановити, що підприємство знаходиться в секторі «середній бізнес» з привабливістю галузі на рівні 2,6 і конкурентною позицією 2,8, що потребує захисту ринкових позицій через завершення заморожених проєктів і впровадження інновацій. Матриця «інвестиційна привабливість – інноваційне забезпечення» підтверджує низький поточний рівень, але вказує на потенціал переходу до помірного/середнього за рахунок раціоналізації та автоматизації, що посилить конкурентоспроможність марки GP7 і забезпечить стаке відновлення в поствоєнний період.

Саме тому, підприємству запропоновано здійснити дофінансування замороженого проєкту модернізації лінії дроблення каменю на суму 270 тис.

грн, що має високу ефективність: ЧПД 136,29 тис. грн, ІД 1,504, ПО 1,33 року, ВНД 39,88%. Фінансування проекту пропонується здійснити за рахунок частини невикористаного амортизаційного фонду, реалізації 0,4% запасів та залучених державних або міжнародних грантів/позик, що мінімізує борги, та оптимізує виробництво фракцій 5–10, 10–20, 2–5 мм і підвищить якість готової продукції, компенсуючи воєнні виклики.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови глобалізації, швидкого технологічного прогресу та мінливості ринків вимагають від підприємств постійної адаптації, де інноваційний менеджмент стає ключовим інструментом конкурентоспроможності. Він орієнтований на створення та впровадження нових ідей, технологій і процесів, що підвищують продуктивність, якість продукції та ринкові позиції. Інновації стимулюють економічний розвиток, розширення ринків і розв'язання суспільних проблем, охоплюючи як революційні прориви, так і поступові покращення в бізнесі, науці чи соціальній сфері.

Інновації трактуються як зміни в системах управління чи технологіях, як конкретні результати діяльності або як комплексний процес від ідеї до комерціалізації. Інноваційний менеджмент поєднує науку, мистецтво та практику, включаючи планування, організацію, контроль і стимулювання. Він ґрунтується на принципах цілісності, системності, адаптивності та рівноваги, забезпечуючи генерацію нововведень і їхню інтеграцію в усі аспекти діяльності організації.

Механізм управління інноваційним розвитком охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку потенціалу, пошук ідей, планування ресурсів і контроль виконання. Він спрямований на досягнення стратегічних цілей через оптимізацію процесів, мінімізацію ризиків і комерціалізацію, сприяючи довгостроковій стійкості та зростанню підприємства.

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту враховує економічні, соціальні, науково-технічні та екологічні ефекти за допомогою інтегральних показників, що узагальнюють ефективність ресурсів, прибутковість, окупність і дохідність. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення, попри певні недоліки, створює основу для захисту інтелектуальної власності, доступу до даних і цифрової трансформації, інтегруючи сучасні інструменти для швидкого реагування на зміни та сталого інноваційного розвитку.

Нормативно-правове регулювання інноваційного менеджменту в Україні формує основу для стимулювання нововведень через пільгове оподаткування, державну підтримку та інфраструктуру, але страждає від застарілості, бюрократії, високого податкового тиску, нестабільності норм і обмеженого фінансування. Це створює бар'єри особливо для малого бізнесу, ускладнюючи доступ до грантів, пільг і комерціалізації, а також ігнорує потреби цифровізації та регіональної підтримки. Інформаційне забезпечення, інтегруючи внутрішні та зовнішні дані через сучасні системи, інструменти аналізу й технології штучного інтелекту, забезпечує швидке реагування на зміни, прогнозування та оптимізацію процесів. Разом нормативні та інформаційні засади, попри недоліки, створюють умови для захисту інтелектуальної власності, ефективного управління нововведеннями та сталого інноваційного розвитку підприємств у глобальному середовищі.

АТ «Коростенський кар'єр» є спеціалізованим підприємством з видобутку та переробки граніту на Стремигородському родовищі, з річною продуктивністю 445 тис. м³ корисних копалин у щільному тілі та безперервним двозмінним режимом роботи. Змішана організаційна структура з інженерно-технічним центром та виробничими дільницями забезпечує оперативне управління, але ефективність залежить від допоміжних підрозділів і логістичних переваг (залізнична гілка до ст. Шатрище). Продукція марки GP7 постачається на внутрішній ринок (будівництво, кераміка, дорожні роботи) та експортується до Східної Європи, з акцентом на екологічність і якість.

Фінансовий стан підприємства є критичним, так чистий дохід скоротився на 31,2 %, чистий збиток зріс на 45,1 %, власний капітал став від'ємним, а поточні зобов'язання сягнули 99 % пасивів. Зменшення активів на 18,6 %, за рахунок накопичення запасів та зниження грошових коштів вказують на дефіцит ліквідності. Коефіцієнти ліквідності, автономії та оборотності активів нижчі за нормативні значення, що свідчить про ризик банкрутства та потребу в реструктуризації боргів.

Інноваційний менеджмент орієнтовано на модернізацію обладнання, енергоефективність та автоматизацію, але інвестиції в необоротні активи зменшилися на 34,8 %, з часткою незавершених – 6,6 %. Ключовими суб'єктами інноваційного менеджменту на підприємстві виступає – керівництво, інженерно-технічний центр і виробничі дільниці які стикаються з обмеженнями через скорочення штату персоналу та знос техніки. Багато проєктів, наприклад, лінія дроблення, автоматизовані системи, транспорт заморожено, освоєння кошторисів не перевищує 67–80 %, а інтегральний показник ефективності інноваційної діяльності впав до 0,17 через низьку внутрішню норму дохідності проєктів 11,2 %.

Запропонований підхід до формування стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр» передбачає поетапне проходження трьох стадій: підготовчої (формування інформаційно-аналітичного базису стратегічного планування), діагностичної (аналізування інформації, інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу та виявлення перспектив інноваційного посилення бізнесу), організаційної (визначення місії, стратегічних цілей, напрямів інноваційного посилення бізнесу підприємства, його стратегічних бізнес-одиниць, функціонально-структурних напрямів, продуктів).

Деталізовано інтегрований механізм інвестиційного забезпечення інноваційної стратегії посилення бізнесу АТ «Коростенський кар'єр», що об'єднує внутрішні резерви – амортизація, реалізація запасів та зовнішні джерела - гранти, кредити, партнерства, забезпечуючи модернізацію обладнання, автоматизацію процесів та моніторинг ризиків у умовах воєнного

стану. Ключові пріоритети – впровадження типових рішень, навчання персоналу, всебічне обґрунтування проєктів та формування інвестиційної програми – дозволять оптимізувати ресурси, знизити операційні ризики та закласти основу для стабілізації фінансового стану підприємства, попри скорочення доходу на 31,2 % та від’ємний капітал.

Дані матриці McKinsey дали можливість встановити, що підприємство знаходиться в секторі «середній бізнес» з привабливістю галузі на рівні 2,6 і конкурентною позицією 2,8, що потребує захисту ринкових позицій через завершення заморожених проєктів і впровадження інновацій. Матриця «інвестиційна привабливість – інноваційне забезпечення» підтверджує низький поточний рівень, але вказує на потенціал переходу до помірного/середнього за рахунок раціоналізації та автоматизації, що посилить конкурентоспроможність марки GP7 і забезпечить стале відновлення в поствоєнний період.

Саме тому, підприємству запропоновано здійснити дофінансування замороженого проєкту модернізації лінії дроблення каменю на суму 270 тис. грн, що має високу ефективність: ЧПД 136,29 тис. грн, ІД 1,504, ПО 1,33 року, ВНД 39,88%. Фінансування проєкту пропонується здійснити за рахунок частини невикористаного амортизаційного фонду, реалізації 0,4% запасів та залучених державних або міжнародних грантів/позик, що мінімізує борги, та оптимізує виробництво фракцій 5–10, 10–20, 2–5 мм і підвищить якість готової продукції, компенсуючи воєнні виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангел Є. Інновації під час війни не на часі? Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 2023. URL:http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/TDF/NRES_Innovations_Anhel_22.05.2023.pdf
2. Антонюк Л. Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : моногр. К. : КНЕУ, 2019. 394 с.
3. Апшай Н.І. Інноваційний менеджмент як рушійна сила розвитку сучасного суспільства. The scientific heritage. 2022. № 89. С. 103-106.
4. Бабич І.В., Орел А.О. Нормативно-правове регулювання інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Трансформаційна економіка. 2024. №2(07). С. 147-152.
5. Беляєва Г. Роль інформаційного забезпечення при впровадженні інноваційних елементів механізму ресурсозбереження промислових підприємств. Економічний аналіз. 2018. № 10(4). С. 19-22.
6. Білик Р.С. Механізми інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 26. С. 17-24.
7. Волошина-Сідей В.В., Новак К.С., Яковенко А.В. Сутність та роль розвитку інноваційної діяльності в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2021. №32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/780>

8. Геращенко І.О. Інноваційний потенціал підприємства. Навчальний посібник. Харків: НТУ «ХПІ». 2017. 157 с.
9. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. Вісник Херсонського державного університету. 2018. № 32. С. 69–72.
10. Гнатенко І. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6 (18). С. 70–74.
11. Горизонт 2020: рамкова програма ЄС з досліджень та інновацій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/broshura-gorizont-2020-1201.pdf>
12. Гріщенко А.В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №20. С. 181-188.
13. Густинський М. О. Методичні засади оцінки ефективності інноваційної діяльності в галузях народного господарства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2021. Вип. 2, Т. 1. С. 88-92.
14. Денисенко М.П. Механізм державного управління інноваційної діяльності на регіональному рівні. Науковий вісник: Державне управління. 2018. №1. С. 34-47.
15. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 5-8.
16. Довба І.В. Теоретичні основи інноваційного розвитку регіону. Причорноморські економічні студії. 2018. № 30. С. 135-139.
17. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 250 с.
18. Дячков Д. В., Простак О. С., Тенянка А. О. Напрями підвищення ефективності управління інноваціями у сільськогосподарських підприємствах. Економічний форум. 2019. № 4. С. 122–129.

19. Зборовська О. М., Усик М. К. Формування механізму управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 23. URL:http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2022/7.pdf

20. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник. К.: КНТЕУ, 2003.

21. Карюк В.І. Удосконалення системи видової класифікації інновацій. 2015. URL: https://library.krok.-edu.ua/media/library/category/statti/karyuk_0007.pdf

22. Касич А. О., Налісна М. В. Роль інновацій у розвитку сільського господарства: зарубіжний досвід. Інноваційна економіка. 2017. № 11–12. С. 27–31.

23. Квасницька Р.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. С. 247-251.

24. Кизим М.О. Промислова політика та кластеризація економіки України: монографія. Харків : ВД «Інжек», 2021. 304 с.

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

26. Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

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

28. Крамської Д.Ю. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємства. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2021. №8. С. 161-172.

29. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 4. С. 45-49.

30. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг : Конспект лекцій. Харків : ХНАДУ, 2012. 133 с.
31. Лощіна Л. В. Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємства: теоретико-методичні підходи. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2019. Вип 382. С. 16-21.
32. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
33. Майстренко Н.В., Сердюк Б.М. Основи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14310/1/2015_1_Maystrenko.pdf
34. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства : монографія. Тернопіль : Економічна думка, Терноп. нац. екон. ун-т, 2007. 296 с.
35. Микитюк П. П. Аналіз інноваційної діяльності на підприємствах будівельної галузі. Економічний аналіз. 2011. Вип. 9. Ч. 3. С. 202–205.
36. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. 452 с.
37. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 400 с.
38. Микитюк П. П., Брич В.Я., Паранюк Я.Д. Управління проектами : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2017. 300 с.
39. Микитюк П.П., Брич В.Я., Федірко М.М. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 399 с.
40. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Гринчуцький В.І. Інноваційний механізм управління суб'єктами господарювання : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 450 с.
41. 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.

42. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2009. 392 с.
43. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ: ЦУЛ, 2019. 234 с.
44. Мігал М. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства. Інститут аналітики та адвокації. URL: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to>
45. Міньковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №8. С. 295-300.
46. Оверчук А. В. Теоретичні аспекти фінансового планування. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2014. № 1. С. 99–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_1_15.
47. Павленко Л. В. Оцінка інвестиційних процесів у умовах невизначеності. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. №2. С. 30-35.
48. 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>
49. Паранюк Я. Методичні аспекти оцінювання ефективності інноваційних проектів. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. №2. С. 66-73.
50. Полегенька М.А. Етимологія терміну "інновації" як економічної категорії. Агросвіт. 2023. № 21. С. 57-61.
51. Полозова Т.В., Кривцун Д.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2025. № 12. С. 108-113.

52. Пристемський О. С. Самофінансування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2022. № 4 (20). С.106–108.

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

54. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14.09.2006 № 143-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>

55. Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 травня 1996 р. № 549. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-96-п>.

56. Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.02.2011 № 389. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/244207093>

57. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

58. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки: Указ Президента України від 11.05.2023 №273/2023. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2732023-46733>.

59. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України. від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

60. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

61. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

62. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text>

63. Радинський С., Дячун О. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38524/2/FMZKPNES_2022_Radynskiy_S-Mechanism_of_management_147-149.pdf

64. 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.

65. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2018. 136 с.

66. Россоха В. В. Методика оцінювання потенціалу інновацій. Актуальні проблеми економіки. 2025. №5. С. 68-75.

67. 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>

68. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 234 с.

69. Смірнов О.О. Вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=318>

70. Соловйова О. Податок на цифрові послуги: міжнародний аспект. Юридична газета online. 2018. № 51-52 (653-654). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/mizhnarodne-pravo-investiciyi/podatok-na-cifrovi-poslugi-mizhnarodniy-aspekt.html>

71. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Академвидав, 2018. 464 с.

72. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика : навчальний посібник. Київ : «Хай-Тек Прес», 2010. 368 с.

73. Телишевська Л. І. Першочергові умови активізації інноваційної діяльності як основи товарної політики сучасних підприємств. Економіка промисловості. 2021. № 2–3 (54–55). С. 188–192.

74. Толстова А.В., Огненна Х.В. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2024. № 21. С. 106-110.

75. Трохимець О.І., Гальцова О.Л., Гнатенко І.А. Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки споживачів. Держава та регіони. 2021. №5(122). С. 41-45.

76. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту. К. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2006. 312 с.

77. Угода про асоціацію. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>

78. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: «Економічна думка», 2013. 326 с.

79. Хахула Б.В. Інновації, як чинник прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі України. Агросвіт. 2022. № 9-10. С. 79-85.

80. Чорна М. В, Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2022. 210 с.

81. Чухрай Н.І. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. № 18 (2). С.74-77.

82. Шевченко В. М. Теоретичні аспекти формування економічного механізму інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНАУ. 2021. № 3. С. 321–330.

83. Шикова Л.В., Швець Г.О. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Економіка і організація управління. 2024. № 3 (19). 4 (20). С. 293 – 297.

84. 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.

85. Шкарлет С.М. Оптимізація портфелю інноваційної політики підприємства як фактор формування його економічної безпеки. Економіка та підприємництво. Зб. наук. праць молодих вчених та аспірантів. 2017. № 18. С. 77-91.

86. Шпикуляк О. Г., Мазур Г. Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2014. № 4. С. 73–77.

87. Янковська О. І. Особливості інновацій в сільському господарстві. Матеріали Всеукр. заочн. наук.-практ. конф. «Економіка ХХІ століття : виклики та проблеми» (м. Ужгород, листопад 2009 р.). Ужгород :ЗакДУ, 2020. С. 304–308.

88. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.

89. Fang L. Do clusters encourage innovation? A meta-analysis. J. Plan. Lit. 2015. Vol. 30. Issue 3. P. 239–260.

90. Guo D., Guo Y. Government-subsidized R & D and firm innovation: evidence from China. Research Policy. 2016. № 45 (6). P. 1129–1144.

91. Kozhukhivska R., Parubok N., Petrenko N., Podzihun S., Udovenko I. Methods of assessment of efficiency of creating regional innovative clusters for dynamic development of economics. Investment Management and Financial Innovations. 2017. № 14 (3). P. 302–312.

92. Swanson L. Entrepreneurship and Innovation Toolkit. Saskatoon : University of Saskatchewan, 2017. 158 p.

93. Szczygielski K., Grabowski W., Pamukcu T. Does government support for private innovation matter? Firm-level evidence from two catching-up countries. *Research Policy*. 2017. № 46 (1). P. 219–237.

ДОДАТКИ

