

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу групи М МО іАдм2024-1 з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Дар'я ГОЛОВАНОВА
(прізвище та ініціали)

Керівник Наталія КОНДРАТЕНКО
(прізвище та ініціали)

Рецензент Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Голованової Дар'ї Дмитрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства»
2. Керівник роботи Кондратенко Наталія Олегівна, д-р екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 199-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємства. Розділ 2. Аналіз управління інноваційним розвитком підприємства. Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Типологізація інновацій. Складові інноваційного потенціалу підприємства. 3. Основні складові процесу управління інноваційним розвитком підприємства. Етапи процесу інноваційного розвитку підприємства. 4. Основні сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства. Основні функції управління інноваційною діяльністю підприємства. 5. Кількісні показники ефективності управління інноваційним розвитком. Якісні показники ефективності управління інноваціями. 6. Основні постачальники сировини ТОВ «Бітоксид». Динаміка реалізації продукції ТОВ «Бітоксид» за 23-25 рр. 7. Структура витрат ТОВ «Бітоксид» за економічними елементами у 23-25 рр. Фінансові результати

діяльності ТОВ «Бітоксид» за 23-25 рр. 8. Аналіз майнового стану ТОВ «Бітоксид». Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Бітоксид» за 23-25 рр. 9. Основні інноваційні заходи підприємства. Оцінка компонентів системи управління інноваційною діяльністю 23-25 рр. 10. SWOT-аналіз інноваційного розвитку підприємства. 11. Алгоритм процесу управління інноваційним розвитком підприємства. Структура організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства. 12. Основні складові проекту, відповідні заходи та очікувані результати їх реалізації. 13. Інвестиції та очікуваний економічний ефект по блоках проекту. Розрахунок дисконтованих грошових потоків та чистої приведеної вартості проекту. 14. Зменшення собівартості продукції після впровадження проекту. Очікуване збільшення прибутку після реалізації проекту. 15. Висновки.

б. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємства	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз управління інноваційним розвитком підприємства	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	10.06.2026	виконано
9.	Захист	22.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____ **Дар'я ГОЛОВАНОВА**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Наталія КОНДРАТЕНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність, значення інноваційного розвитку підприємства та завдання управління.....	8
1.2 Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства .	17
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційним розвитком	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	34
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	41
2.3 Оцінка системи управління інноваційним розвитком підприємства	53
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	60
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства	60
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства	68
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	73
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	84
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління інноваційним розвитком підприємства є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Інноваційний потенціал підприємства охоплює технічні, фінансові, кадрові, інформаційні та інші ресурси, а також здатність їх ефективного використання, що безпосередньо впливає на результати виробничої, збутової та фінансово-економічної діяльності. Зростаюча конкуренція на ринку, прискорення технологічних змін, глобалізація економічних процесів та нестабільність зовнішнього середовища створюють підвищені вимоги до управління інноваціями та потребують адаптивності управлінських рішень, оптимізації процесів і ресурсів, а також системного підходу до розвитку підприємства.

Сучасні підприємства, що прагнуть лідерства на ринку, стикаються з необхідністю не лише впроваджувати новітні технології та інноваційні рішення, а й ефективно координувати їх використання, оптимізувати планування, контроль та мотивацію персоналу, інтегруючи інновації у всі бізнес-процеси. Крім того, цифровізація, впровадження ERP-систем та сучасних інформаційних технологій ускладнюють управлінські процеси, але одночасно відкривають нові можливості для підвищення продуктивності, гнучкості та адаптивності підприємства.

Питання управління інноваційним розвитком підприємств розглядалися у роботах багатьох вітчизняних вчених. Серед них: Г. Волобуєв, О. Дмитрієва, Т. Жучок, М. Кошлата, Г. Мохонько, В. Найдюк, Т. Пілявоз, С. Філіппова, З. Юринець, Н. Юрчук та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- узагальнено сутність, значення інноваційного розвитку підприємства та завдання управління;
- розглянуто сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства;
- розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційним розвитком;
- проведено аналіз стану управління інноваційним розвитком підприємства;
- проведено обґрунтування напрямів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства;
- розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства;
- проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи, принципи та методи управління інноваційним розвитком підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано низку взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили комплексний підхід до аналізу та удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. До загальнонаукових методів дослідження відносяться аналіз і синтез, порівняння, системний підхід та абстрагування, які дозволили структурувати матеріал, виявити закономірності формування та використання інноваційного потенціалу підприємства, а також узагальнити наукові підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю. Серед спеціальних методів дослідження використовувалися методи економічного та фінансового аналізу, статистичної обробки даних, моделювання процесів управління інноваційним розвитком, а також методи експертних оцінок і порівняльного аналізу.

Інформаційною основою дослідження стали офіційні дані Державної служби статистики України, чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств, внутрішня статистична та аналітична інформація ТОВ «БІТОКСІД», результати досліджень вітчизняних і зарубіжних економістів, а також сучасні наукові розробки й концептуальні положення економічної теорії.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства, який інтегрує теоретичні положення економічної науки та сучасні практичні методи оцінки ефективності інноваційної діяльності. Запропоновано систематизований підхід до оцінки та оптимізації процесів управління інноваційними проєктами, що поєднує аналіз фінансово-економічних показників, оцінку виробничої та організаційної діяльності підприємства, а також методи стратегічного планування інновацій.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення й результати кваліфікаційної роботи доповідалися автором та отримали позитивну оцінку на 91-й Всеукраїнській науково-технічній конференції здобувачів вищої освіти ХНУМГ ім. О.М. Бекетова «Сталий розвиток міст: поствоєнний період» (Харків, 28–29 квітня 2026 р.).

Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства, зокрема оптимізації інноваційних процесів, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних інформаційних і аналітичних систем та вдосконалення процедур планування й контролю, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень і створює основу для стійкого конкурентного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення інноваційного розвитку підприємства та завдання управління

У сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням глобалізаційних процесів, цифровізацією та загостренням конкурентної боротьби, особливого значення набувають питання забезпечення ефективного розвитку підприємств. Підприємства змушені постійно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати нові підходи до управління, удосконалювати виробничі та бізнес-процеси, що обумовлює необхідність глибокого теоретичного осмислення категорії «розвиток підприємства».

Розвиток підприємства є складною економічною категорією, яка відображає процес якісних та кількісних змін у діяльності суб'єкта господарювання. У науковій літературі поняття «розвиток» трактується як безперервний процес змін, що супроводжується переходом системи з одного стану в інший, більш досконалий [1]. При цьому розвиток передбачає не лише зростання масштабів діяльності, а й структурні трансформації, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення системи управління.

З позицій системного підходу підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Відповідно, його розвиток залежить як від внутрішніх факторів (ресурсний потенціал, організаційна структура, кадровий склад), так і від зовнішніх (ринкова кон'юнктура, конкуренція, державне регулювання, науково-технічний прогрес). Саме тому ефективне управління розвитком підприємства передбачає комплексний облік усіх цих чинників.

Варто зазначити, що розвиток підприємства може здійснюватися за різними напрямками, серед яких виділяють екстенсивний та інтенсивний розвиток. Екстенсивний розвиток передбачає збільшення обсягів виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів, тоді як інтенсивний - базується на підвищенні ефективності їх використання, впровадженні нових технологій та вдосконаленні організації праці. У сучасних умовах саме інтенсивний тип розвитку набуває пріоритетного значення, оскільки він забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У табл. 1.1 наведено основні підходи до трактування поняття «розвиток».

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття «розвиток підприємства»

Підхід	Сутність	Основний акцент
Економічний	Розвиток як зростання результатів діяльності підприємства	Прибуток, обсяги виробництва
Системний	Розвиток як процес переходу системи до нового якісного стану	Зміни структури та взаємозв'язків
Процесний	Розвиток як безперервний процес змін	Динаміка та послідовність змін
Інноваційний	Розвиток через впровадження нововведень	Технології, інновації

Джерело: узагальнено автором за [2].

Розвиток підприємства також тісно пов'язаний із поняттям життєвого циклу організації, який включає стадії становлення, зростання, зрілості та спаду. На кожному з цих етапів підприємство стикається з різними викликами та потребує відповідних управлінських рішень. Зокрема, на етапі зростання актуальними є питання розширення ринку та масштабування діяльності, тоді як на стадії зрілості - пошук нових джерел розвитку, серед яких провідну роль відіграють інновації.

Таким чином, традиційні фактори розвитку підприємства, такі як розширення виробництва чи зниження витрат, вже не є достатніми для забезпечення стійких конкурентних позицій. У зв'язку з цим особливого

значення набуває інноваційний розвиток як якісно новий етап еволюції підприємства.

Інноваційний розвиток підприємства є однією з ключових складових його загального розвитку та передбачає цілеспрямоване впровадження інновацій у всі сфери діяльності. Так, на думку Г. Волобуєва інноваційний розвиток – «розробка і освоєння продуктових і технологічних інновацій, а також цілеспрямований пошук і розвиток специфічних компетенцій на основі формування сприйнятливості підприємства до інноваційних змін за рахунок реалізації різних видів інновацій» [3].

М. Кошлата визначає інноваційний розвиток як «процес функціонування підприємства, який зорієнтований на використання різних форм інновацій у виробничій, збутовій та комерційній діяльності задля підвищення прибутковості та конкурентоспроможності» [4].

В. Найдюк наголошує, що інноваційний розвиток – «це процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів» [5].

Але, незважаючи на різницю у трактуванні цього поняття, всі автори схиляються до думки, що в умовах сучасної економіки інновації виступають основним джерелом формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокового зростання. Під інноваціями, як правило, розуміють новостворені або вдосконалені технології, продукти, послуги, організаційні рішення, що суттєво покращують результати діяльності підприємства. Типологізація інновацій наведена на рис. 1.1.

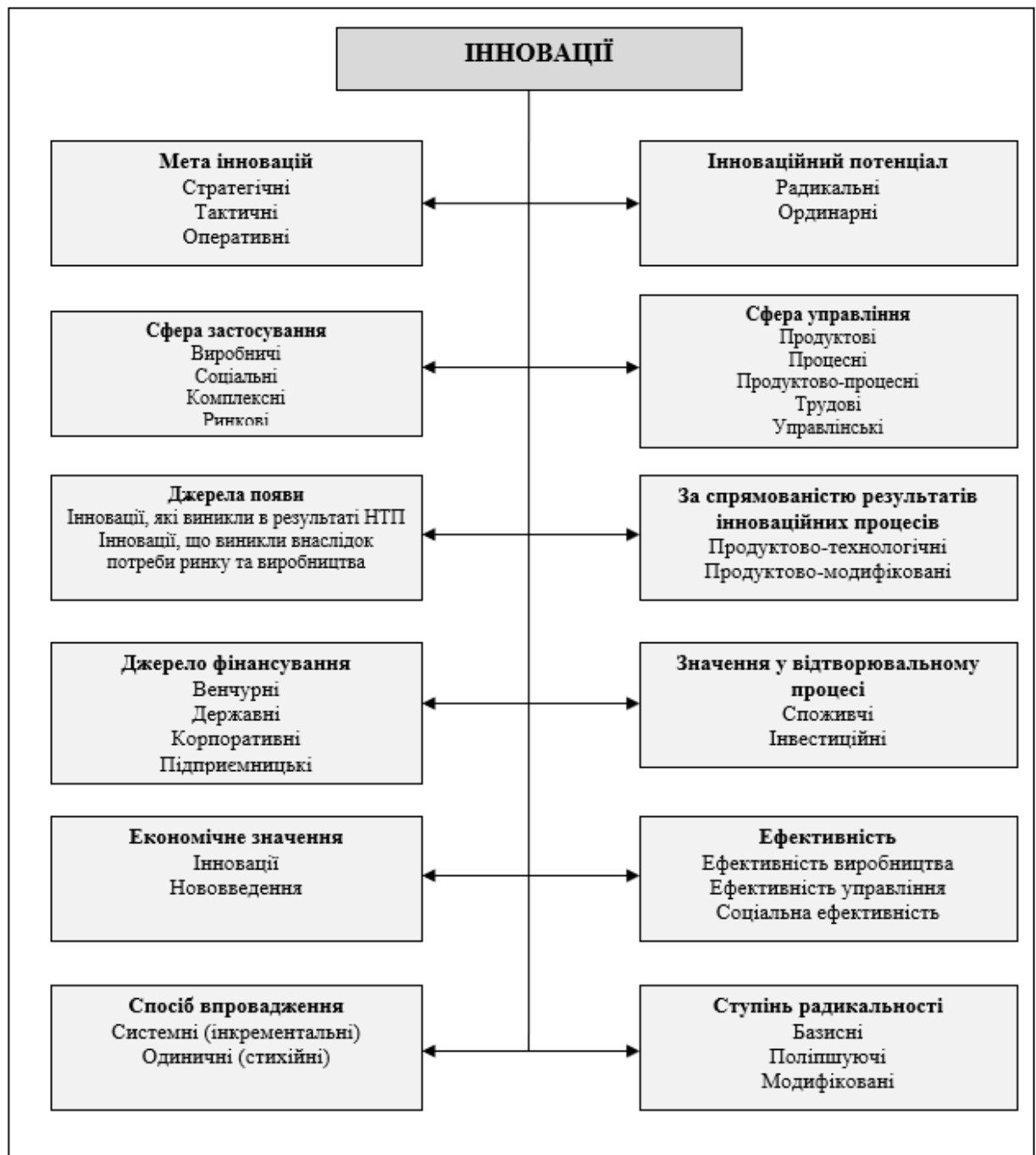


Рис. 1.1. Типологізація інновацій [6].

Інноваційний розвиток, у свою чергу, є процесом їх створення, впровадження та комерціалізації. Основні види інноваційної діяльності підприємства наведено у табл. 1.2

Таблиця 1.2

Основні види інновацій у діяльності підприємства

Вид інновацій	Характеристика	Приклад
Продуктові	Створення нових або вдосконалення існуючих продуктів	Новий вид продукції
Процесні	Впровадження нових технологій виробництва	Автоматизація процесів
Організаційні	Зміни в структурі управління	Впровадження CRM-систем
Маркетингові	Нові методи просування продукції	Digital-маркетинг

Джерело: узагальнено автором за [7].

Інноваційний розвиток підприємства характеризується рядом специфічних ознак, серед яких варто виділити: високий рівень невизначеності, значні ризики, необхідність інвестицій та орієнтацію на довгострокову перспективу. Водночас, саме інновації дозволяють підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й формувати ці зміни, виступаючи активним суб'єктом ринку.

Важливою складовою інноваційного розвитку є інноваційний потенціал підприємства, який визначає його здатність до генерування та впровадження нововведень. До його складу входять кадрові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, організаційні ресурси тощо (табл. 1.3).

Як видно з табл. 1.3, інноваційний потенціал підприємства має комплексний характер і охоплює не лише внутрішні ресурси, але й здатність підприємства ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Особливого значення набувають кадрова та науково-дослідна складові, оскільки саме вони формують основу для генерації інноваційних ідей.

Водночас фінансовий та інвестиційний потенціал визначають можливості практичної реалізації інноваційних проєктів, а маркетинговий - їх комерціалізацію та просування на ринку. Таким чином, лише збалансований розвиток усіх складових інноваційного потенціалу забезпечує ефективний інноваційний розвиток підприємства.

Таблиця 1.3

Складові інноваційного потенціалу підприємства

Складова	Зміст	Характеристика прояву
Кадровий потенціал	Кваліфікація, знання, навички та креативність персоналу	Здатність генерувати нові ідеї, рівень освіти, інноваційна культура
Фінансовий потенціал	Наявність власних і залучених ресурсів для фінансування інновацій	Обсяг інвестицій, доступ до кредитів, фінансова стійкість
Техніко-технологічний потенціал	Рівень розвитку техніки та технологій на підприємстві	Сучасність обладнання, автоматизація, використання нових технологій
Інформаційний потенціал	Доступ до інформаційних ресурсів та знань	Використання інформаційних систем, аналітики, баз даних
Організаційний потенціал	Гнучкість та ефективність організаційної структури управління	Швидкість прийняття рішень, рівень бюрократії, адаптивність
Науково-дослідний потенціал	Здатність до проведення досліджень і розробок	Наявність R&D підрозділів, співпраця з науковими установами
Маркетинговий потенціал	Здатність підприємства просувати інновації на ринку	Аналіз ринку, брендинг, канали збуту
Інвестиційний потенціал	Можливість залучення інвестицій для інноваційного розвитку	Привабливість для інвесторів, кредитоспроможність

Джерело: узагальнено автором за [8].

Важливим елементом забезпечення ефективного інноваційного розвитку підприємства є дотримання певних принципів, які визначають загальні правила та підходи до організації інноваційної діяльності. Ці принципи формують основу для прийняття управлінських рішень та сприяють підвищенню результативності впровадження інновацій (табл. 1.4).

Дотримання наведених принципів дозволяє забезпечити узгодженість інноваційної діяльності із загальною стратегією розвитку підприємства, мінімізувати ризики та підвищити ефективність використання ресурсів. Водночас ігнорування цих принципів може призвести до неефективного

використання інноваційного потенціалу та зниження результативності управлінських рішень.

Таблиця 1.4

Основні принципи інноваційного розвитку підприємства

Принцип	Характеристика
Системності	Інноваційний розвиток розглядається як цілісна система, що охоплює всі підсистеми підприємства
Безперервності	Інноваційна діяльність має здійснюватися на постійній основі, а не епізодично
Комплексності	Впровадження інновацій повинно охоплювати всі сфери діяльності підприємства
Орієнтації на результат	Інновації мають бути спрямовані на досягнення конкретного економічного ефекту
Гнучкості	Здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища
Економічної доцільності	Витрати на інновації повинні бути обґрунтованими та ефективними
Ризик-орієнтованості	Урахування можливих ризиків при впровадженні інновацій
Наукової обґрунтованості	Прийняття рішень на основі сучасних наукових підходів та досліджень

Джерело: узагальнено автором за [9].

Мета управління інноваційним розвитком підприємства полягає у системному впровадженні та координації інноваційної діяльності, спрямованої на забезпечення сталого розвитку компанії через ефективне та збалансоване використання її інноваційного і технологічного потенціалу.

Раціональне управління інноваційною діяльністю стимулює інноваційний розвиток підприємства і здійснюється через виконання завдань у відповідності з основними функціями, принципами та методами управління. На рис. 1.2 наведено схематичне відображення процесу управління інноваційним розвитком підприємства.



Рис. 1.2. Основні складові процесу управління інноваційним розвитком підприємства (складено автором за [10].)

Одним із ключових елементів системи управління інноваційним розвитком підприємства є планування, яке у рамках інноваційного менеджменту виступає як самостійна підсистема [11]. Воно включає сукупність спеціальних інструментів, правил, підрозділів та інформаційних процесів, що забезпечують підготовку та реалізацію планів інноваційної діяльності. На рис. 1.3 наведено схему основних етапів планування інноваційної діяльності.

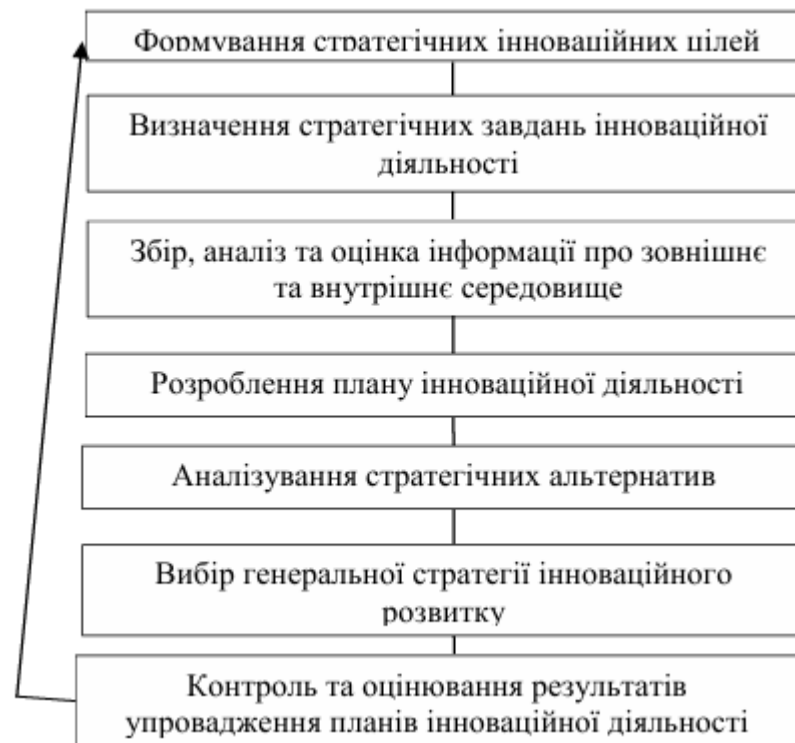


Рис. 1.3. Етапи процесу планування інноваційного розвитку підприємства [12].

Планування інноваційного розвитку на підприємстві передбачає врахування ряду чинників, які визначають правила проектування та ефективного функціонування цієї підсистеми. До них належать:

- наукове обґрунтування та оптимальне прийняття рішень;
- інтеграція науково-технічних, соціальних та економічних аспектів;
- пріоритет стратегічних завдань, забезпечення комплексності, гнучкості та адаптивності системи;
- бюджетна збалансованість;
- безперервне та поетапне планування.

Тобто, планування інноваційного розвитку є критично важливим процесом, що забезпечує послідовність та координацію заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства є невід'ємною складовою його загального розвитку та виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та стійкого

функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Його реалізація базується на комплексному використанні інноваційного потенціалу та дотриманні відповідних принципів управління, що в сукупності забезпечує здатність підприємства до адаптації, зростання та довгострокового розвитку.

Крім того, інноваційний розвиток сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стійкого економічного зростання. У сучасних умовах господарювання саме інновації стають визначальним фактором успіху підприємства.

1.2. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства

Управління інноваційною діяльністю підприємства є складною багаторівневою системою, яка охоплює планування, організацію, контроль та оцінку всіх процесів, пов'язаних із створенням, впровадженням і комерціалізацією інновацій. В умовах сучасної економіки, що характеризується швидкою зміною технологій, глобалізацією та високим рівнем конкуренції, традиційні методи управління стають недостатніми. Це обумовлює необхідність використання сучасних підходів до управління інноваційною діяльністю, які забезпечують підприємству здатність до гнучкої адаптації та ефективної реалізації інноваційних проєктів.

Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю базуються на інтеграції стратегічного, процесного та системного підходів, що дозволяє розглядати інновації як комплексний, багатофункціональний процес. Вони враховують не лише внутрішні ресурси підприємства, а й зовнішнє середовище, включаючи науково-технічний прогрес, ринкові тенденції, конкурентне середовище та державну політику у сфері інновацій.

Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства характеризуються різноманітністю методів, принципів та стратегій, які

дозволяють адаптувати інноваційні процеси до специфіки підприємства та динаміки ринку. У науковій літературі виділяють кілька основних підходів, кожен із яких має власну концептуальну основу, переваги та обмеження (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Стратегічний	Інтеграція інноваційної діяльності з довгостроковою стратегією	Чітка орієнтація на результат, ефективне планування ресурсів	Мала гнучкість, тривалість реалізації	Великі підприємства, проекти з високим бюджетом
Процесний	Управління інноваціями як послідовністю процесів	Оптимізація процесів, контроль результатів	Вимагає значних ресурсів, складна координація	Середні та великі підприємства, R&D відділи
Системний	Комплексне управління всіма складовими інноваційної діяльності	Забезпечує взаємодію ресурсів та структур	Висока складність впровадження	Підприємства з багаторівневою структурою
Мережевий	Співпраця з партнерами, науковими та ринковими інституціями	Доступ до зовнішніх знань, ресурсів, технологій	Залежність від зовнішніх партнерів	Інноваційні екосистеми, стартапи, спільні проекти
Гнучкий (agile)	Ітеративна адаптація інновацій до ринку	Висока швидкість впровадження, гнучкість	Може не враховувати стратегічні цілі	Стартапи, швидкозмінні ринки, ІТ та цифрові продукти

Джерело: узагальнено автором за [13].

Як показує табл. 1.5, кожен підхід має специфічні переваги та обмеження, що визначає доцільність його застосування в залежності від типу

підприємства, масштабів інноваційної діяльності та динаміки зовнішнього середовища.

Так, стратегічний підхід орієнтований на забезпечення відповідності інноваційної діяльності довгостроковим цілям підприємства та інтеграцію її у загальну стратегію розвитку. Його ключовий акцент - планування та прогнозування, що дозволяє координувати ресурси та визначати пріоритетні напрями інновацій.

Процесний підхід розглядає інноваційну діяльність як послідовність взаємопов'язаних етапів - від генерації ідей до комерціалізації результатів. Він акцентує увагу на оптимізації процесів, контролі та ефективній організації всіх операцій, пов'язаних із інноваціями.

Системний підхід забезпечує комплексне управління всіма складовими інноваційної діяльності та враховує взаємодію внутрішніх підсистем підприємства з зовнішнім середовищем. Він передбачає інтеграцію ресурсів, управлінських рішень та зовнішніх зв'язків, що дозволяє досягати більшої ефективності інноваційної діяльності.

Мережевий підхід орієнтований на активну взаємодію підприємства з партнерами, науковими установами, клієнтами та постачальниками. Він дозволяє створювати інноваційну екосистему та забезпечує швидкий доступ до знань, ресурсів та нових технологій.

Гнучкий (agile) підхід передбачає ітеративну реалізацію інноваційних проєктів із швидким внесенням змін відповідно до потреб ринку та споживачів. Його перевага - висока адаптивність та швидкість впровадження, проте він може не повністю враховувати стратегічні цілі підприємства.

Для забезпечення високої ефективності інноваційної діяльності підприємства доцільно комбінувати кілька підходів: стратегічний забезпечує цілісність і спрямованість процесів, процесний і системний - ефективне управління внутрішніми ресурсами, а мережевий та гнучкий підходи - швидкий доступ до зовнішніх ресурсів та гнучку адаптацію до змін.

Таким чином, кожен із підходів має свої особливості та застосовується залежно від специфіки підприємства, масштабів інноваційної діяльності та рівня динаміки зовнішнього середовища. Комплексне використання цих підходів дозволяє досягати синергетичного ефекту та підвищувати результативність інноваційної діяльності.

Комплексне застосування цих підходів дозволяє підприємству не лише планувати та контролювати інноваційні процеси, але й створювати умови для постійного вдосконалення продукції, технологій та організаційних процесів, що є основою його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства залежить не лише від правильного вибору підходів, але й від дотримання певних базових принципів, які визначають організаційні та управлінські рішення. Принципи виступають своєрідними орієнтирами, що забезпечують узгодженість дій на всіх рівнях підприємства та сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей інноваційного розвитку [14]. Їх дотримання дозволяє знизити ризики, оптимізувати використання ресурсів та підвищити результативність інноваційної діяльності, забезпечуючи при цьому баланс між стратегічними цілями та оперативними рішеннями.

До основних принципів управління інноваційною діяльністю підприємства відносяться:

1. Принцип стратегічної спрямованості. Інноваційна діяльність повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства та його довгостроковими цілями. Це означає, що будь-які нововведення, технологічні або організаційні зміни повинні сприяти реалізації загальної стратегії та формуванню конкурентних переваг. Стратегічна спрямованість дозволяє уникати фрагментарних і невпорядкованих інноваційних дій, які не приносять значущого ефекту для підприємства.

2. Принцип інтеграції. Інноваційне управління має охоплювати всі підсистеми підприємства: виробничу, фінансову, маркетингову, організаційну та кадрову. Такий комплексний підхід забезпечує узгодженість дій, дозволяє

раціонально використовувати ресурси та створює умови для синергії між різними напрямками діяльності підприємства.

3. Принцип пріоритетності. Ресурси підприємства обмежені, тому важливо зосереджувати їх на найбільш перспективних і ефективних інноваційних проєктах. Пріоритетність передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку, оцінку економічної та стратегічної значущості інновацій, а також відмову від менш ефективних проєктів. Це дозволяє досягати максимального ефекту від вкладених ресурсів та часу.

4. Принцип гнучкості та адаптивності. У сучасних умовах ринку, що швидко змінюється, управління інноваціями повинно бути здатним оперативно реагувати на нові тенденції, технологічні зміни та потреби споживачів. Гнучкість забезпечує швидку адаптацію процесів, зміну пріоритетів та впровадження коригувальних заходів без суттєвого порушення загальної стратегії підприємства.

5. Принцип ефективності. Кожне рішення щодо інноваційної діяльності має оцінюватися з точки зору його економічної та стратегічної доцільності. Принцип ефективності передбачає застосування конкретних показників результативності - фінансових, технологічних та ринкових - для контролю та аналізу впроваджених інновацій, що забезпечує об'єктивну оцінку користі від інноваційної діяльності.

Після визначення основних принципів управління інноваційною діяльністю важливо розглянути й конкретні функції, через які ці принципи реалізуються на практиці. Функції управління виступають інструментами, що забезпечують системне та ефективне виконання завдань інноваційного розвитку. Вони визначають порядок планування, організації, мотивації, контролю та координації інноваційних процесів і дозволяють підприємству узгоджено впроваджувати інноваційні проєкти, використовуючи наявний потенціал максимально ефективно (табл. 1.6).

Планування у контексті інноваційної діяльності передбачає формування чіткої стратегії впровадження нововведень. Воно охоплює визначення цілей

інноваційних проєктів, необхідних ресурсів та термінів реалізації, забезпечуючи системність і послідовність дій. Ефективне планування дозволяє підприємству раціонально використовувати фінансові, матеріальні та кадрові ресурси, зменшуючи ймовірність виникнення затримок чи перевитрат.

Таблиця 1.6

**Основні функції управління інноваційною діяльністю підприємства
(покращена версія)**

Функція	Зміст	Приклад застосування
Планування	Визначення цілей, пріоритетів, ресурсів та етапів впровадження інновацій	Розробка стратегічної програми інновацій, прогнозування потреб у персоналі та фінансуванні
Організація	Створення ефективної структури управління, розподіл повноважень та відповідальності	Формування R&D підрозділу, визначення зон відповідальності за реалізацію проєктів
Мотивація	Стимулювання персоналу до активної участі в інноваційній діяльності	Впровадження системи бонусів, премій, кар'єрного росту за інноваційні пропозиції
Контроль	Моніторинг виконання інноваційних проєктів, оцінка їх результативності	Відстеження показників ефективності впроваджених технологій, аудит використання ресурсів
Координація	Забезпечення взаємодії між підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами	Співпраця з університетами, науково-дослідними інститутами, постачальниками технологій

Джерело: узагальнено автором за [16]

Організація полягає у створенні структури управління інноваційною діяльністю та розподілі відповідальності між підрозділами й співробітниками. Вона визначає, хто відповідає за генерацію ідей, їх розробку, тестування та впровадження, що забезпечує узгодженість процесів і знижує ризик дублювання завдань.

Мотивація спрямована на стимулювання творчої активності персоналу та його зацікавленості в інноваційному процесі. Вона включає матеріальні та нематеріальні стимули, систему заохочень, можливості кар'єрного зростання

та професійного розвитку, що формує інноваційну культуру та підтримує ініціативність співробітників [17].

Контроль передбачає регулярний моніторинг виконання інноваційних проєктів, оцінку ефективності використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Він дозволяє своєчасно виявляти проблеми та відхилення, вносити необхідні корективи та забезпечує підвищення ймовірності успішної реалізації інноваційних заходів.

Координація забезпечує взаємодію між всіма учасниками інноваційного процесу, як усередині підприємства, так і з зовнішніми партнерами. Вона спрямована на узгодження дій різних підрозділів, інтеграцію внутрішніх і зовнішніх ресурсів та створення умов для ефективної реалізації комплексних інноваційних проєктів.

Функції управління інноваційною діяльністю утворюють практичну основу реалізації принципів інноваційного розвитку. Планування визначає стратегічні цілі та ресурси, організація створює ефективну структуру для їх досягнення, мотивація стимулює персонал до участі в інноваційних процесах, контроль забезпечує своєчасну оцінку результатів, а координація інтегрує дії всіх підрозділів і зовнішніх партнерів. Комплексне застосування цих функцій дозволяє підприємству не лише систематизувати та оптимізувати інноваційні процеси, але й досягати високої ефективності впровадження нововведень, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та стійкість його розвитку [18].

Таким чином, сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю дозволяють підприємству не лише планувати та контролювати процеси впровадження інновацій, але й створювати умови для постійного оновлення та адаптації продуктів, технологій і організаційних процесів. Впровадження таких підходів сприяє формуванню конкурентних переваг, підвищенню ефективності використання ресурсів та довгостроковій стійкості підприємства на ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційним розвитком

У сучасних умовах господарювання інноваційний розвиток підприємства стає одним із ключових факторів його конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Впровадження нових технологій, модернізація виробничих процесів, розробка інноваційної продукції та активне використання наукового потенціалу дозволяють підприємству не лише зберігати позиції, а й займати лідируючі місця у своїй галузі. Проте, незважаючи на активне впровадження інновацій, досягти бажаних результатів можливо лише за умови ефективного управління цим процесом. Одним із найважливіших аспектів такого управління є оцінка ефективності інноваційної діяльності, яка дає змогу визначити, наскільки раціонально використовуються ресурси, як впроваджуються інноваційні рішення та який вплив вони мають на економічний та стратегічний розвиток підприємства.

Оцінка ефективності управління інноваційним розвитком є складним комплексним процесом, який передбачає врахування великої кількості показників та факторів [19]. Вона включає не лише фінансові аспекти - витрати та доходи від інновацій, рентабельність інвестицій у нові проєкти, - але й організаційні та соціальні характеристики: рівень інноваційної культури, готовність персоналу до впровадження нових технологій, ступінь інтеграції інноваційних рішень у загальні бізнес-процеси підприємства. Таким чином, оцінка ефективності інноваційної діяльності носить багатофакторний і системний характер, що дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні показники розвитку підприємства.

Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційним розвитком формуються на основі сучасних наукових досліджень у сфері менеджменту, економіки та технологічного розвитку. Вони дозволяють встановлювати взаємозв'язок між стратегією інноваційного розвитку, ресурсним потенціалом підприємства та результатами інноваційних заходів.

Крім того, системний підхід до оцінки ефективності дає змогу виявити слабкі місця у організації інноваційного процесу, вчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати результативність впровадження нових продуктів і технологій.

Сучасна практика управління інноваціями передбачає використання як кількісних, так і якісних методів оцінки. Кількісні методи оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю дозволяють підприємству отримати об'єктивні числові показники, що характеризують результати інноваційної діяльності [20]. Вони охоплюють такі аспекти, як економічний ефект від впроваджених інновацій, рентабельність інвестицій у нові продукти або технології, рівень використання наявного інноваційного потенціалу підприємства, а також швидкість та своєчасність впровадження інноваційних проектів. Завдяки цим методам керівництво може оцінити, наскільки ефективно розподіляються фінансові, матеріальні та кадрові ресурси, визначити економічну доцільність тих чи інших інноваційних рішень, а також спрогнозувати потенційний результат впровадження нових технологій. Наприклад, аналіз рентабельності інновацій дозволяє зрозуміти, які проекти приносять максимальний прибуток від вкладених ресурсів, а які потребують додаткової оптимізації або коригування [21].

Якісні методи оцінки, у свою чергу, забезпечують глибоке розуміння організаційної складової управління інноваційною діяльністю, яка не завжди піддається прямому кількісному вимірюванню. Вони включають оцінку структури управління підприємством, рівня інтеграції різних підрозділів у процес впровадження інновацій, ефективності внутрішньої комунікації та взаємодії між підрозділами, а також мотиваційних механізмів для персоналу. Крім того, якісні методи дозволяють визначити готовність підприємства до змін, здатність персоналу адаптуватися до нових технологій і активно брати участь у генерації та реалізації інноваційних ідей. Такі аспекти особливо важливі, оскільки навіть добре сплановані та фінансово забезпечені проекти

можуть зазнати невдачі, якщо організаційна структура або мотиваційні механізми не сприяють їх успішній реалізації.

Лише комплексне поєднання кількісних та якісних методів дозволяє отримати всебічну картину ефективності управління інноваційним розвитком. Таке поєднання дає змогу не тільки виміряти результати впроваджених інновацій у термінах фінансових показників і ресурсів, але й оцінити рівень організаційної зрілості підприємства, його адаптивність до змін та готовність персоналу до активної участі в інноваційній діяльності. В результаті керівництво отримує повноцінний аналітичний інструмент, який дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, своєчасно коригувати стратегію інноваційного розвитку та оптимізувати процеси для досягнення максимальної ефективності інноваційної діяльності [21].

Для кількісної оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю застосовуються показники, які дозволяють виміряти економічний ефект інновацій, рівень використання ресурсів та швидкість їх впровадження. Такі показники забезпечують об'єктивну оцінку результативності інноваційних проєктів і дозволяють порівнювати ефективність різних управлінських рішень.

До основних кількісних показників відносяться:

1. Індекс інноваційної активності (ІА) – відображає частку успішно реалізованих інноваційних проєктів:

$$ІА = \frac{K_1}{K_3} \times 100\% \quad (1.1)$$

де K_1 – кількість успішно впроваджених інновацій;

K_3 – загальна кількість запланованих інноваційних проєктів.

2. Рентабельність інновацій (R_i) – оцінює економічну ефективність інвестицій у нові продукти або технології:

$$R_i = \frac{D_{\text{інновацій}} - V_{\text{інновацій}}}{V_{\text{інновацій}}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де $D_{\text{інновацій}}$ – додатковий дохід від впроваджених інновацій;

$V_{\text{інновацій}}$ – витрати на їх розробку та впровадження.

3. Коефіцієнт використання інноваційного потенціалу (КІП) – показує ефективність використання ресурсів підприємства:

$$\text{КІП} = \frac{\text{Фактичний інноваційний потенціал}}{\text{Максимально можливий потенціал}} \times 100\% \quad (1.3)$$

4. Коефіцієнт нововведень (Кн) – визначає частку нових продуктів у загальному портфелі підприємства:

$$\text{Кн} = \frac{\text{Кількість нових продуктів}}{\text{Загальна кількість продуктів}} \times 100\% \quad (1.4)$$

5. Час впровадження інновацій (Т) – вимірюється в місяцях і дозволяє оцінити швидкість реалізації інноваційних проєктів.

Для комплексного аналізу ефективності управління інноваційним розвитком підприємства використовуються кількісні показники, що дозволяють оцінити рівень реалізації інноваційних проєктів, економічну ефективність вкладень, використання ресурсів та швидкість впровадження нових продуктів і технологій. У табл. 1.7 наведено основні кількісні показники, їх формули розрахунку та призначення.

Розглянуті кількісні показники дозволяють об'єктивно оцінити результативність інноваційної діяльності підприємства. Індекс інноваційної активності (ІА) відображає частку успішно реалізованих проєктів, рентабельність інновацій (Ri) дозволяє визначити економічну ефективність інвестицій, коефіцієнт використання інноваційного потенціалу (КІП)

демонструє, наскільки повно підприємство використовує наявні ресурси, а коефіцієнт нововведень (K_n) та час впровадження інновацій (T) показують швидкість та динаміку оновлення продуктового портфеля.

Таблиця 1.7

Кількісні показники ефективності управління інноваційним розвитком

Показник	Формула розрахунку	Призначення
Індекс інноваційної активності (ІА)	$ІА = \frac{K_i}{K_3} \times 100\%$	Визначає відсоток успішно реалізованих проектів
Рентабельність інновацій (R_i)	$R_i = \frac{D_{інновацій} - V_{інновацій}}{V_{інновацій}} \times 100\%$	Оцінює економічну ефективність інноваційних вкладень
Коефіцієнт використання інноваційного потенціалу (КІП)	$КІП = \frac{\text{Фактичний інноваційний потенціал}}{\text{Максимально можливий потенціал}} \times 100\%$	Показує ефективність використання ресурсів
Коефіцієнт нововведень (K_n)	$K_n = \frac{\text{Кількість нових продуктів}}{\text{Загальна кількість продуктів}} \times 100\%$	Визначає частку нових продуктів у портфелі підприємства
Час впровадження інновацій (T)	В місяцях	Оцінює швидкість реалізації інноваційних проектів

Джерело: узагальнено автором

Однак для всебічної оцінки ефективності управління інноваційним розвитком недостатньо покладатися лише на кількісні показники, оскільки вони не відображають організаційні, мотиваційні та культурні аспекти діяльності підприємства. Саме тому одночасне застосування якісних методів оцінки дозволяє врахувати структуру управління, готовність персоналу до змін, ефективність внутрішньої та зовнішньої взаємодії, а також рівень

інноваційної культури, що створює основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Як вже було зазначено, для повної оцінки ефективності управління інноваційним розвитком підприємства необхідно враховувати якісні аспекти, які не завжди піддаються прямому числовому виміру, але суттєво впливають на результати інноваційної діяльності. Такі аспекти дозволяють оцінити організаційні, мотиваційні та культурні чинники, що визначають здатність підприємства до успішного впровадження інновацій [23]. До основних якісних показників відносяться:

1. Організаційна структура – аналізує, наскільки чітко визначені підрозділи та їхні функції у процесі впровадження інновацій, а також наскільки ефективно відбувається взаємодія між відділами та підрозділами.

2. Мотивація персоналу – оцінює наявність системи стимулів, премій та інших заохочень, що спонукають працівників до активної участі у створенні та реалізації інноваційних ідей.

3. Інноваційна культура – показує готовність співробітників пропонувати нові ідеї, відкритість до змін, зацікавленість у постійному вдосконаленні процесів та підтримку інноваційного середовища.

4. Взаємодія з зовнішніми партнерами – оцінює ефективність співпраці з науково-дослідними установами, університетами, постачальниками технологій та іншими зовнішніми суб'єктами, що дозволяє підприємству отримувати додаткові ресурси та знання.

5. Гнучкість та адаптивність – визначає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов, технологічні нововведення та потреби споживачів, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкість інноваційної діяльності.

Використання якісних показників у поєднанні з кількісними забезпечує всебічну та об'єктивну оцінку ефективності управління інноваційним розвитком, дозволяючи не лише вимірювати результат, а й аналізувати механізми його досягнення та виявляти резерви для підвищення ефективності.

До методів оцінки якісних показників:

- Експертні оцінки;
- Бальна оцінка (1–10 балів);
- SWOT-аналіз;
- Опитування персоналу та анкетування.

Для системної оцінки ефективності управління інноваційним розвитком підприємства, окрім кількісних показників, важливо враховувати якісні аспекти, що відображають організаційні, мотиваційні та культурні чинники інноваційної діяльності. У табл. 1 8 наведено основні якісні показники, методи їх оцінки та коротке пояснення їх значення для управління інноваціями.

Таблиця 1.8

Якісні показники ефективності управління інноваціями

Критерій	Метод оцінки	Пояснення
Організаційна структура	Експертна оцінка	Чіткість розподілу ролей та функцій у впровадженні інновацій
Мотивація персоналу	Бальна оцінка	Наявність стимулів, премій, заохочень для участі в інноваціях
Інноваційна культура	SWOT / опитування	Готовність працівників пропонувати ідеї та впроваджувати зміни
Взаємодія з партнерами	Експертна оцінка	Ефективність співпраці з науковими та технологічними установами
Гнучкість та адаптивність	Бальна оцінка	Здатність швидко реагувати на зміни ринку та технологій

Джерело: узагальнено автором за [24]

Застосування якісних показників дозволяє оцінити нематеріальні, але критично важливі фактори, що впливають на успіх інноваційної діяльності. Вони допомагають виявити слабкі місця організаційної структури, рівень мотивації персоналу, ефективність внутрішньої та зовнішньої взаємодії, а також здатність підприємства адаптуватися до змін. Комплексне поєднання кількісних і якісних методів оцінки забезпечує повноцінне розуміння ефективності управління інноваційним розвитком і формує основу для подальшого вдосконалення інноваційних процесів на підприємстві.

Для комплексної оцінки ефективності управління інноваційним розвитком підприємства доцільно об'єднувати як кількісні, так і якісні показники. Такий підхід дозволяє врахувати як економічні результати інноваційної діяльності, так і організаційні, мотиваційні та культурні чинники, що впливають на її успішність. У цьому контексті застосовується інтегральний показник ефективності (ІП), який дозволяє звести в єдину оцінку всі ключові параметри діяльності підприємства:

$$ІП = \frac{w_1 \cdot ПА + w_2 \cdot R_i + w_3 \cdot КП + w_4 \cdot Кн + w_5 \cdot ЯП}{\sum w_i} \quad (1.5)$$

де ПА, R_i , КП, Кн – кількісні показники ефективності;

ЯП– інтегральна оцінка за якісними показниками;

$w_1 \dots w_5$ – вагові коефіцієнти, що відображають значимість кожного показника.

Використання інтегрального показника дозволяє отримати узагальнену оцінку ефективності управління інноваційним розвитком, що враховує як числові результати, так і нематеріальні фактори успіху. Такий підхід допомагає виявити не лише сильні сторони підприємства, а й резерви для покращення управління інноваціями, сприяє обґрунтованому плануванню ресурсів та прийняттю стратегічних рішень. Застосування ІП створює основу для практичного аналізу конкретного підприємства, що дозволяє порівнювати його показники з галузевими стандартами та визначати напрямки вдосконалення інноваційної діяльності.

Отже, оцінка ефективності управління інноваційним розвитком підприємства є багатофакторним та системним процесом, що поєднує як кількісні, так і якісні показники. Кількісні методи дозволяють об'єктивно виміряти економічний ефект інновацій, рівень використання ресурсів, швидкість впровадження нових продуктів і технологій, що забезпечує чітке уявлення про досягнуті результати. Якісні показники, у свою чергу, оцінюють

організаційні, мотиваційні та культурні аспекти інноваційної діяльності, включаючи структуру управління, взаємодію підрозділів, готовність персоналу до змін та здатність підприємства адаптуватися до динамічного ринкового середовища [25]. Лише комплексне поєднання цих методик дозволяє отримати повну, всебічну картину ефективності управління інноваційним розвитком, виявити сильні сторони та резерви для вдосконалення, а також забезпечити обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

На практиці застосування методичних підходів до оцінки ефективності стає основою для аналізу конкретного підприємства, оскільки дозволяє не лише визначити поточний стан інноваційної діяльності, а й розробити стратегічні та тактичні рекомендації щодо підвищення результативності управління інноваціями.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретичних основ управління інноваційним розвитком підприємства зроблено наступні висновки.

1. Інноваційний розвиток підприємства є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності, стійкого зростання та адаптації до динамічних умов ринку. Він базується на комплексному використанні інноваційного та технологічного потенціалу, інтеграції науково-технічних, економічних і соціальних ресурсів, а також формуванні ефективної системи управління інноваційною діяльністю. Управління інноваційним розвитком передбачає виконання основних функцій – планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію – із застосуванням принципів стратегічної спрямованості, інтеграції, пріоритетності, гнучкості та ефективності. Системне та обґрунтоване виконання цих завдань дозволяє підприємству не лише ефективно впроваджувати інновації, а й створювати умови для постійного вдосконалення процесів, розвитку персоналу та зміцнення

інноваційної культури, що є основою довгострокового успіху та стабільності підприємства.

2. Сучасне управління інноваційною діяльністю підприємства ґрунтується на поєднанні стратегічного, процесного, системного, мережевого та гнучкого підходів, що забезпечує комплексне планування та координацію інноваційних процесів. Застосування цих підходів разом із дотриманням принципів стратегічної спрямованості, інтеграції, пріоритетності, гнучкості та ефективності дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, оптимально використовувати ресурси та стимулювати інноваційну активність персоналу, формуючи основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

3. Оцінка ефективності управління інноваційним розвитком підприємства є багатофакторним процесом, який поєднує кількісні та якісні методи. Кількісні показники дозволяють об'єктивно виміряти економічний ефект, рівень використання ресурсів та швидкість впровадження інновацій, тоді як якісні оцінюють організаційні, мотиваційні та культурні аспекти діяльності підприємства. Лише комплексне застосування цих методик забезпечує всебічну оцінку результатів інноваційної діяльності, виявлення сильних сторін і резервів для вдосконалення управління, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і подальшого стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «БІТОКСІД» є підприємством у формі товариства з обмеженою відповідальністю, яке здійснює свою діяльність у повній відповідності до чинного законодавства України. Основна спеціалізація підприємства полягає у виробництві залізобетонних опор, які знаходять широке застосування у будівництві ліній електропередач та інших інфраструктурних об'єктах. Головною метою створення цього підприємства було не лише виробництво високоякісної будівельно-монтажної продукції, але й забезпечення стабільного економічного зростання та отримання прибутку, що є невід'ємною частиною будь-якої комерційної діяльності.

Історія підприємства бере свій початок у 2006 році, коли воно функціонувало під первісною назвою Мерэф'янські майстерні «Харківсільенерго». Уже на цьому етапі діяльності компанії було визначено основний напрям її роботи - виготовлення спеціалізованих матеріалів для будівництва сільських ліній електропередач. Поступове розширення виробничих можливостей та впровадження нових технологій дозволило підприємству зайняти міцні позиції на ринку та створити надійну базу для подальшого розвитку.

На сьогодні ТОВ «БІТОКСІД» функціонує як зареєстроване товариство з обмеженою відповідальністю, офіційна реєстрація якого відбулася 5 червня 2008 року в Харківській області. Юридична адреса підприємства знаходиться у місті Мерефа Харківського району, що забезпечує зручну логістику та ефективну взаємодію з партнерами та замовниками на регіональному рівні.

Організаційна структура компанії побудована за функціональним принципом управління, що дозволяє чітко розмежувати обов'язки між різними

підрозділами, підвищити ефективність внутрішньої комунікації та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Кожен структурний підрозділ має визначені функції, спрямовані на забезпечення безперервності виробничого процесу, оптимізацію використання ресурсів та підтримання високого рівня взаємодії з клієнтами.

Основним установчим документом ТОВ «БІТОКСІД» є статут, який регламентує порядок діяльності підприємства та визначає права й обов'язки його органів управління. Директору компанії підпорядковуються ключові підрозділи, серед яких відділ кадрів, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ збуту, інженер з охорони праці та техніки безпеки, головний конструктор та ділянка капітального ремонту. Така структурна побудова дозволяє забезпечити ефективне керівництво та контроль над усіма аспектами діяльності підприємства.

Директор має заступника, який одночасно виконує функції головного інженера. До його обов'язків належить розробка технічної політики підприємства, планування та реалізація заходів щодо модернізації та технічного переоснащення виробництва, а також формування перспективних програм розвитку, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Заступник директора з виробництва координує роботу начальника цеху та майстрів, відповідає за функціонування технічних служб підприємства - відділу головного механіка, головного енергетика, технолога та матеріально-технічного забезпечення. Він здійснює систематичний контроль за виконанням робіт, дотриманням трудової дисципліни та виробничих стандартів, що сприяє підтриманню стабільного рівня продуктивності та високої якості продукції.

Протягом багатьох років діяльності асортимент продукції компанії значно розширився. Починаючи з 2010 року, крім традиційних залізобетонних стійок для опор повітряних ліній електропередач низької напруги 0,38 кВ (СВ 95-2.0 та СВ 95-2А) і середньої напруги 6–10 кВ (СВ 105-3.6 та СВ 105-5.0),

було впроваджено виробництво стійок для ліній електропередач високої напруги 35–110 кВ (СВ 164-10.7-1). Крім того, підприємство розширило асортимент за рахунок виготовлення центрифугованих стійок моделей СК 26.1-1.1 та СК 26.1-2.1. Такий поступовий розвиток асортименту продукції дозволив значно підвищити рівень задоволення потреб клієнтів та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку будівельно-монтажних матеріалів.

На поточному етапі розвитку ТОВ «БІТОКСІД» виробляє широкий спектр залізобетонної продукції, основні види якої представлені у табл. 2.1. Асортимент охоплює як стандартні вироби, так і модернізовані та посилені конструкції, що забезпечує можливість задоволення потреб різних сегментів ринку.

Таблиця 2.1

Асортимент залізобетонної продукції, що виготовляється підприємством

№	Тип виробу / Маркування	Орієнтовна маса, кг	Призначення / Особливості
1	Ригель типу Р-1А	500	Служить для з'єднання опор та підвищення стійкості конструкцій
2	Стовп СВ 95-2.0	750	Опори для повітряних ліній низької напруги (0,38 кВ)
3	Опора СВ 105-3.6	1180	Стандартні середьонапружні опори (6–10 кВ)
4	Опора СВ 105-5.0	1200	Підвищеної міцності, середьонапружні ЛЕП
5	Стовп СВ 164-10.7-1	3350	Опори високої напруги (35–110 кВ)
6	СВ 164-12-1 (посилений варіант)	3350	Модифікований варіант для підвищених навантажень
7	Центрифугована стійка СК 22.1-2.1	5550	Для високонапружних ліній з посиленням армуванням
8	СК 22.2-1.1 (модифікована серія)	6510	Збільшена стійкість до зовнішніх факторів
9	СК 26.1-6.1	6910	Центрифуговані опори для промислових об'єктів
10	СК 26.1-2.1	6850	Модернізований варіант з підвищеною надійністю
11	СК 26.1-1.1	6820	Стандартні центрифуговані стійки високої напруги
12	СК 26.2-1.1	–	Новітня модель, що впроваджується у виробництво

Джерело: [26].

Аналізуючи наведений асортимент, можна констатувати, що ТОВ «БІТОКСІД» у першу чергу спеціалізується на виробництві залізобетонних стовпів та опорних конструкцій, що надає компанії змогу зосередити свої зусилля на удосконаленні технологічних процесів, забезпеченні стабільної якості продукції та підвищенні ефективності виробничої діяльності саме у цьому сегменті.

Водночас, асортимент підприємства не є статичним та постійно перебуває у процесі розвитку. Він періодично доповнюється та коригується з урахуванням змін у нормативній документації, нових технічних умов, що пред'являють замовники, а також з урахуванням актуальних ринкових тенденцій у сфері електротехнічної та будівельної продукції. Такий гнучкий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зростаючі потреби енергетичних компаній, будівельних організацій та інших споживачів, що стимулює впровадження нових типів залізобетонних конструкцій та модернізацію вже існуючих виробів. Завдяки цьому ТОВ «БІТОКСІД» не лише зберігає свою конкурентоспроможність на ринку, а й закладає міцну основу для подальшого розвитку та розширення комерційних можливостей.

На підприємстві ТОВ «БІТОКСІД» приділяється значна увага контролю якості продукції, тому впроваджено систему вхідного контролю всіх матеріалів, що надходять і використовуються у виробничому процесі. Це дозволяє забезпечувати стабільну якість готових виробів, мінімізувати виробничі дефекти та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Основні постачальники сировини для підприємства у 2025 році наведені у табл. 2.2, де представлено категорію матеріалу, конкретний вид, постачальника, місце постачання, орієнтовний обсяг постачання та основне призначення матеріалу.

Таблиця 2.2

Основні постачальники сировини ТОВ «БІТОКСІД» за 2025 рік

№	Категорія матеріалу	Вид матеріалу	Постачальник	Місце постачання	Орієнтовний обсяг постачання, т	Призначення / Особливості
1	Щебінь та будівельні матеріали	Щебінь фракції 5–20 мм	ТОВ «Світлана»	м. Фастів	3 200	Використовується у бетонних сумішах для виготовлення залізобетонних опор
2	Металопродукт	Арматура Ø16 мм; круг Ø12,5 см	ТОВ «Метал-Транзит»	Харків, Полтава	1 500	Для армування стійок СВ та СК
3	Цементні суміші	Портландцемент ПЦ 1-500 навал	Балаклієвський філіал ПАТ «Євроцемент груп»	Харківська обл.	2 100	Основний вид цементу для бетонних сумішей
4	Дріт та проволочка	Проволока ОКФ–4,0; дріт	ТОВ «НЕТСО»	с. Абазовка	250	Використовується для арматурних каркасів та додаткових елементів опор

Джерело: [26].

Систематичне забезпечення підприємства необхідними матеріалами дозволяє підтримувати безперервність виробничого процесу та гарантує відповідність готових виробів чинним стандартам і технічним нормам. Водночас тісна співпраця з надійними постачальниками сприяє своєчасному поповненню матеріальних запасів і підвищує ефективність усієї виробничої діяльності підприємства.

Одним із ключових показників ефективності діяльності виробничого підприємства є обсяг реалізованої продукції. Динаміка продажів відображає не лише рівень попиту на продукцію, а й її конкурентоспроможність, ефективність маркетингових та комерційних заходів, а також загальну ситуацію на ринку будівельно-монтажних матеріалів. Аналіз динаміки реалізації продукції дозволяє оцінити розвиток підприємства, визначити

тенденції зростання або зниження обсягів продажу та планувати подальшу стратегію виробництва і збуту.

Розглянемо зміни обсягів реалізації продукції ТОВ «БІТОКСІД» за період 2023–2025 років. Узагальнені дані наведено у табл. 2.3, де відображено обсяг реалізації у грошовому виразі, масу реалізованої продукції, середню ціну реалізації, а також розраховані відхилення та темпи росту по роках.

Таблиця 2.3

Динаміка реалізації продукції ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2024, +/-	Темп росту 2025/2024, %
Обсяг реалізації, тис. грн	54 500	62 300	71 200	+8 900	114,3 %
Обсяг реалізованої продукції, т	765	825	900	+75	109,1 %
Середня ціна реалізації, грн/т	71 242	75 515	79 111	+3 596	104,8 %

Джерело: розраховано за [26].

Дані табл. 2.3 свідчать про стабільну позитивну динаміку обсягів реалізації продукції ТОВ «БІТОКСІД» протягом розглянутого періоду. У 2025 році підприємству вдалося суттєво збільшити продажі порівняно з попереднім роком: виручка зросла на 8 900 тис. грн, що відповідає темпу зростання 114,3 %. Такий приріст є важливим сигналом ефективності роботи збутової системи та свідчить про підвищення попиту на продукцію підприємства.

Обсяг реалізованої продукції у натуральному вимірі також демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2025 році підприємство реалізувало на 75 тонн більше, ніж у 2024 році, що відповідає темпу приросту 109,1 %. Це свідчить про розширення масштабів виробництва та підвищення частки підприємства на ринку будівельно-монтажної продукції.

Середня ціна реалізації продукції також показала поступове підвищення. У 2025 році вона збільшилася на 3 596 грн за тонну, або на 4,8 % у порівнянні з попереднім роком. Таке зростання може бути пов'язане з поліпшенням якості

продукції, переглядом цінової політики, зміною собівартості виробництва або загальним підвищенням ринкових цін на залізобетонні конструкції.

Водночас темпи підвищення середньої ціни залишаються помірними і не перевищують динаміку зростання обсягів продажу, що свідчить про збереження раціонального балансу між ціною та обсягами реалізації продукції.

У цілому аналіз свідчить, що ТОВ «БІТОКСІД» демонструє стійку позитивну динаміку як у фінансових показниках, так і в обсягах виробництва та збуту продукції. Це свідчить про ефективне управління виробничими та комерційними процесами та зміцнення позицій підприємства на ринку залізобетонних конструкцій.

Оцінювання обсягів виробництва підприємства здійснюється на основі аналізу динаміки товарної продукції із використанням базисних і ланцюгових темпів зростання та приросту. Узагальнення показників виробництва проводиться у вартісному вираженні, що дає змогу врахувати залишки готової продукції на кінець звітного періоду та виключити залишки на початок року. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну характеристику результатів виробничої діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів виробництва продукції ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025

рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Базисні темпи зростання, %	Ланцюгові темпи зростання, %
Обсяг виробництва виробів з бетону, тис. грн	22 900	26 400	30 200	2024/2023 – 115,3 % 2025/2023 – 131,9 %	2024/2023 – 115,3 % 2025/2024 – 114,4 %

Джерело: розраховано за [26].

Аналіз наведених даних свідчить про наявність стійкої тенденції до зростання обсягів виробництва бетонних виробів протягом досліджуваного

періоду. У 2024 році підприємство збільшило обсяг виробництва на 3 500 тис. грн у порівнянні з 2023 роком, що відповідає ланцюговому темпу зростання 115,3 %. Така динаміка може бути зумовлена як підвищенням попиту на продукцію, так і розширенням виробничих потужностей підприємства.

У 2025 році позитивна тенденція збереглася: обсяг виробництва досяг 30 200 тис. грн, що є максимальним значенням за аналізований період. Ланцюговий темп зростання становив 114,4 %, що свідчить про збереження стабільних темпів розвитку виробничої діяльності та поступове нарощування виробничого потенціалу.

Базисні показники також підтверджують довгострокову позитивну динаміку. Зокрема, у 2025 році обсяг виробництва перевищив рівень 2023 року на 31,9 %, що вказує на суттєве розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «БІТОКСІД» демонструє стабільне та послідовне зростання виробничих показників. Позитивна динаміка як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах свідчить про ефективну організацію виробничого процесу, раціональне використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. У цілому це підтверджує конкурентоспроможність продукції підприємства та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан підприємства є одним із ключових показників, що характеризують ефективність його діяльності, рівень стійкості та здатність до подальшого розвитку в умовах ринкової економіки. Комплексний аналіз фінансово-економічних показників дозволяє оцінити результати господарської діяльності, визначити сильні та слабкі сторони

функціонування підприємства, а також виявити резерви підвищення ефективності його роботи.

Особливого значення такий аналіз набуває в сучасних умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства змушені оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, цінових факторів та рівня попиту. Оцінка фінансово-економічного стану дає змогу визначити рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності підприємства, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Проведемо аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «БІТОКСІД» на основі системи узагальнюючих показників, що характеризують результати його діяльності за останні роки. Це дозволить оцінити ефективність функціонування підприємства, визначити тенденції його розвитку та сформулювати висновки щодо перспектив подальшої діяльності.

Собівартість продукції виступає одним із найважливіших фінансово-економічних показників діяльності підприємства, оскільки саме вона відображає рівень витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції. Даний показник безпосередньо впливає на формування ціни, величину прибутку та рівень рентабельності, що робить його ключовим інструментом оцінки ефективності господарювання [27].

Дослідження структури витрат за економічними елементами дозволяє більш глибоко проаналізувати склад собівартості, визначити найбільш витратні напрями діяльності, а також оцінити ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Такий аналіз створює підґрунтя для виявлення внутрішніх резервів зниження витрат і підвищення загальної ефективності виробництва (табл. 2.5).

Проведений аналіз структури витрат за 2023–2025 роки свідчить про загальну тенденцію до зростання витрат за всіма основними статтями. Зокрема, фонд оплати праці збільшився на 29,8 %, що може бути зумовлено як підвищенням рівня заробітної плати, так і розширенням чисельності

персоналу у зв'язку зі зростанням обсягів виробництва. Відрахування на соціальні заходи зростали пропорційно до фонду оплати праці, що є закономірним та відображає дотримання підприємством соціальних гарантій працівників.

Таблиця 2.5

**Структура витрат ТОВ «БІТОКСІД» за економічними елементами у
2023–2025 рр. (тис. грн)**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023 (+/-), тис. грн	Темп зростання, %
Матеріальні витрати	22 300	24 800	27 200	+4 900	122,0
Фонд оплати праці (усього)	2 350	2 720	3 050	+700	129,8
Відрахування на соціальні заходи	425	485	545	+120	128,2
Амортизація	2 350	2 580	2 850	+500	121,3
Інші витрати	2 450	2 750	3 150	+700	128,6
Всього витрат	29 875	33 335	36 795	+6 920	123,2

Джерело: розраховано за [26].

Найбільшу частку в структурі собівартості традиційно займають матеріальні витрати, які за аналізований період зросли на 22,0 %. Це пов'язано як зі збільшенням обсягів виробництва, так і з підвищенням вартості сировини та матеріалів. Амортизаційні відрахування також демонструють поступове зростання (на 21,3 %), що свідчить про оновлення основних засобів та модернізацію виробничого обладнання.

Інші витрати зросли на 28,6 %, що вказує на підвищення витрат допоміжного характеру та потребує додаткової уваги з боку управлінського персоналу з метою їх оптимізації. Загалом сукупні витрати підприємства зросли на 23,2 %, що відповідає загальній тенденції розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів випуску продукції.

Прибуток підприємства виступає узагальнюючим показником його фінансових результатів та відображає ефективність господарської діяльності. Саме прибуток характеризує здатність підприємства генерувати дохід, забезпечувати самофінансування та підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Він є основою для прийняття управлінських рішень щодо інвестування, розподілу ресурсів і подальшого розвитку підприємства [28].

З метою більш глибокого дослідження фінансових результатів доцільно застосовувати факторний аналіз прибутку, який дозволяє визначити вплив окремих чинників, зокрема змін у доходах від реалізації продукції, собівартості, адміністративних і збутових витратах. Аналіз динаміки фінансових показників на основі абсолютних відхилень та темпів зростання дає змогу виявити основні тенденції розвитку підприємства, а також визначити резерви підвищення ефективності його діяльності та рівня рентабельності.

У табл. 2.6 представлено узагальнений аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2023–2025 роки з урахуванням основних статей доходів і витрат. При цьому показники собівартості узгоджуються з результатами попереднього аналізу структури витрат, що забезпечує логічну послідовність дослідження.

Комплексна оцінка фінансових результатів дає змогу визначити ефективність господарської діяльності підприємства, простежити тенденції зміни прибутковості, а також оцінити співвідношення між доходами та витратами у динаміці.

Як свідчать дані таблиці, упродовж досліджуваного періоду спостерігається стійке зростання основних фінансових показників підприємства. Зокрема, дохід від реалізації продукції має чітко виражену тенденцію до збільшення і у 2025 році досяг 64 200 тис. грн, що на 12 400 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка може бути пояснена як

розширенням обсягів реалізації, так і підвищенням цін на продукцію підприємства.

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 рр.

(тис. грн)

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023 (+/-), тис. грн	Темп зростання, %
Дохід від реалізації продукції	51 800	57 600	64 200	+12 400	123,9
Собівартість реалізованої продукції	29 875	33 335	36 795	+6 920	123,2
Валовий прибуток	21 925	24 265	27 405	+5 480	125,0
Адміністративні витрати	4 500	4 950	5 400	+900	120,0
Витрати на збут	1 500	1 800	2 100	+600	140,0
Чистий прибуток	14 300	17 515	19 905	+5 605	139,2
Рентабельність продажів, %	27,6	30,4	31,0	+3,4 п.п.	—

Джерело: розраховано за [26]

Собівартість реалізованої продукції також демонструє зростання, що є закономірним у контексті збільшення масштабів виробництва та підвищення вартості ресурсів. Водночас темпи зростання доходів практично відповідають темпам зростання витрат, що дозволяє підприємству зберігати стабільний рівень прибутковості.

Валовий прибуток у 2025 році зріс до 27 405 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Зростання цього показника підтверджує раціональне використання виробничих ресурсів та ефективне управління витратами.

Адміністративні витрати та витрати на збут також зростали протягом аналізованого періоду, однак їх динаміка є відносно помірною у порівнянні зі зростанням доходів. Це створює сприятливі умови для формування кінцевого

фінансового результату. У результаті чистий прибуток підприємства у 2025 році досяг 19 905 тис. грн, що на 5 605 тис. грн більше, ніж у 2023 році.

Позитивною тенденцією є також зростання рівня рентабельності продажів, який підвищився з 27,6 % у 2023 році до 31,0 % у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та здатність генерувати більший прибуток з кожної гривні реалізованої продукції.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «БІТОКСІД» демонструє стабільне зростання фінансових результатів та має достатній потенціал для подальшого розвитку. Переважання темпів зростання доходів над витратами формує сприятливі умови для підвищення рентабельності, розширення виробництва та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Майновий стан підприємства є однією з базових характеристик його фінансово-економічного розвитку, оскільки саме він відображає обсяг, структуру та якість наявних ресурсів, що використовуються у процесі господарської діяльності. Дослідження майнового потенціалу дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства активами, визначити ефективність їх використання, а також встановити основні тенденції змін у структурі майна [29].

Особливу увагу при аналізі майнового стану приділяють співвідношенню необоротних і оборотних активів, оскільки саме ця пропорція характеризує рівень стабільності підприємства та його здатність забезпечувати безперервність виробничого процесу. Крім того, детальне вивчення окремих елементів активів, таких як основні засоби, запаси, дебіторська заборгованість і грошові кошти, дозволяє оцінити рівень ліквідності, платоспроможності та загальної фінансової стійкості підприємства.

Узагальнені результати аналізу майнового стану ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 роки наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз майнового стану ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 рр. (тис. грн)

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023 (+/-), тис. грн	Темп зростання, %	Частка у 2025 р., %
Необоротні активи	14 900	16 400	18 200	+3 300	122,1	45,2
у т. ч. основні засоби	13 800	15 200	16 900	+3 100	122,5	42,0
Оборотні активи	20 300	21 200	22 100	+1 800	108,9	54,8
у т. ч. запаси	7 200	7 800	8 300	+1 100	115,3	20,6
у т. ч. дебіторська заборгованість	6 300	6 800	7 200	+900	114,3	17,9
у т. ч. грошові кошти	6 800	6 600	6 600	-200	97,1	16,3
Баланс (валюта)	35 200	37 600	40 300	+5 100	114,5	100,0

Джерело: розраховано за [26]

Проведений аналіз свідчить про загальне зростання вартості активів підприємства протягом досліджуваного періоду, що є позитивною тенденцією та характеризує розширення його майнового потенціалу. Зокрема, обсяг необоротних активів у 2025 році досяг 18 200 тис. грн, збільшившись на 3 300 тис. грн порівняно з 2023 роком. Основна частина цього приросту припадає на основні засоби, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства, модернізацію виробничого обладнання та підвищення рівня технічного забезпечення виробництва.

Оборотні активи також демонструють тенденцію до зростання, хоча їх динаміка є більш стриманою. За аналізований період їх обсяг зріс на 1 800 тис. грн, що може бути пов'язано зі збільшенням масштабів виробництва та активізацією господарських операцій. Зростання запасів і дебіторської заборгованості відображає розширення виробничої та збутової діяльності підприємства, тоді як обсяг грошових коштів залишається відносно стабільним, що забезпечує достатній рівень ліквідності.

Структура активів підприємства у 2025 році характеризується відносною збалансованістю: частка необоротних активів становить 45,2 %, тоді як оборотні активи займають 54,8 % загальної вартості майна. Така

структура свідчить про оптимальне поєднання довгострокових і поточних ресурсів, що забезпечує як стабільність виробничого процесу, так і достатню гнучкість у здійсненні фінансово-господарських операцій.

Загальна вартість майна підприємства (валюта балансу) за період 2023–2025 років зросла на 5 100 тис. грн, або на 14,5 %, що свідчить про поступове зміцнення фінансово-економічного потенціалу підприємства. Така динаміка є результатом ефективного управління ресурсами, раціонального розподілу активів та стабільного розвитку виробничої діяльності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «БІТОКСІД» характеризується достатньо стійким майновим станом, збалансованою структурою активів та позитивною динамікою їх зростання. Це створює сприятливі передумови для підвищення рівня ліквідності, забезпечення фінансової стійкості та подальшого розширення виробничих можливостей підприємства, а також сприяє підвищенню його інвестиційної привабливості.

Фінансова стійкість і платоспроможність підприємства є важливими узагальнюючими характеристиками його фінансового стану, які визначають здатність суб'єкта господарювання своєчасно виконувати свої зобов'язання та забезпечувати безперервність виробничо-господарської діяльності. Вони відображають рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, ефективність формування та використання власного капіталу, а також ступінь фінансових ризиків у процесі функціонування [31].

Оцінка фінансової стійкості передбачає дослідження співвідношення власного та позикового капіталу, рівня фінансової незалежності, здатності підприємства маневрувати власними ресурсами та підтримувати платоспроможність як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Для цього застосовується система відносних показників, які дозволяють комплексно охарактеризувати фінансовий стан підприємства та визначити основні тенденції його розвитку [31].

Розрахунок основних коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 роки наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ
«БІТОКСІД» за 2023–2025 рр.**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023 (+/-)	Темп зростання, %
Коефіцієнт автономії	0,44	0,46	0,48	+0,04	109,1
Коефіцієнт фінансової залежності	1,28	1,24	1,18	-0,10	92,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,79	0,83	0,88	+0,09	111,4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,13	0,15	0,18	+0,05	138,5
Коефіцієнт покриття	2,30	2,55	2,85	+0,55	123,9
Коефіцієнт автономії джерел формування запасів	0,38	0,36	0,40	+0,02	-
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,98	0,96	0,93	-0,05	-
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,99	0,97	0,95	-0,04	-
Коефіцієнт фінансового ризику	0,35	0,30	0,28	-0,07	-

Джерело: розраховано за [26].

Проведений аналіз свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, коефіцієнт автономії зріс з 0,44 у 2023 році до 0,48 у 2025 році, що свідчить про збільшення частки власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування. Це є позитивною тенденцією, оскільки зменшує залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та підвищує рівень його фінансової незалежності.

Водночас коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до зниження, що підтверджує скорочення частки позикового капіталу у фінансуванні

діяльності підприємства. Така динаміка свідчить про більш зважену фінансову політику та прагнення до зниження ризиків, пов'язаних із залученням зовнішніх ресурсів.

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом аналізованого періоду демонструє зростання і у 2025 році досягає рівня 0,88, що свідчить про достатній обсяг власного капіталу для покриття зобов'язань підприємства. Це характеризує підприємство як фінансово стабільне та здатне ефективно функціонувати в умовах змінного ринкового середовища.

Зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу до 0,18 свідчить про підвищення гнучкості у використанні власних фінансових ресурсів. Це означає, що більша частина власного капіталу може бути спрямована на фінансування оборотних активів, що позитивно впливає на оперативність управління фінансовими потоками.

Коефіцієнт покриття також має тенденцію до зростання і у 2025 році становить 2,85, що свідчить про достатній рівень ліквідності підприємства та його здатність своєчасно погашати поточні зобов'язання. Зниження коефіцієнтів короткострокової та кредиторської заборгованості вказує на оптимізацію структури поточних зобов'язань і підвищення фінансової дисципліни.

Коефіцієнт фінансового ризику зменшився до рівня 0,28, що свідчить про зниження загального рівня фінансових ризиків і перебування підприємства у відносно безпечній зоні. Це підтверджує здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан і уникати надмірного боргового навантаження.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «БІТОКСІД» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості та платоспроможності. Підприємство поступово зміцнює свою фінансову незалежність, ефективно управляє власним і позиковим капіталом та знижує рівень фінансових ризиків. Усе це створює передумови

для стабільного функціонування, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Ліквідність підприємства є однією з найважливіших характеристик його фінансового стану, оскільки відображає здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Високий рівень ліквідності свідчить про фінансову надійність підприємства, підвищує рівень довіри з боку кредиторів, постачальників і партнерів, а також мінімізує ризики виникнення неплатоспроможності.

Для всебічної оцінки ліквідності застосовується система відносних показників, що характеризують різні аспекти покриття короткострокових зобов'язань. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності відображає загальну забезпеченість підприємства оборотними активами, коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє оцінити можливість погашення зобов'язань без урахування найменш ліквідної частини активів - запасів, а коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частку зобов'язань, яка може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів.

Результати розрахунків основних показників ліквідності ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 роки наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ліквідності ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023 (+/-)	Темп зростання, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,70	1,85	2,05	+0,35	120,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,90	1,02	1,15	+0,25	127,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32	0,36	0,40	+0,08	125,0

Джерело: розраховано за [26].

Аналіз наведених показників дозволяє зробити висновок про поступове підвищення рівня ліквідності підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,70 у 2023 році до 2,05 у 2025 році, що свідчить про достатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Значення цього показника перевищує нормативний рівень, що вказує на наявність певного запасу фінансової міцності та здатність підприємства стабільно функціонувати навіть за умов несприятливої кон'юнктури.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє позитивну динаміку, досягнувши у 2025 році рівня 1,15. Це означає, що підприємство має достатній обсяг найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та дебіторська заборгованість, для оперативного погашення короткострокових зобов'язань без необхідності реалізації запасів. Така ситуація свідчить про підвищення фінансової гнучкості та ефективне управління оборотними активами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також має тенденцію до зростання і у 2025 році становить 0,40, що є досить високим значенням. Це означає, що підприємство здатне негайно погасити близько 40 % своїх поточних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. Подібний рівень показника свідчить про високий ступінь фінансової безпеки та наявність достатнього грошового резерву.

У цілому, результати проведеного аналізу підтверджують тенденцію до зміцнення ліквідності підприємства та підвищення його платоспроможності. Зростання ключових коефіцієнтів ліквідності у поєднанні з покращенням інших фінансових показників свідчить про ефективну політику управління оборотними активами, раціональне формування структури капіталу та зниження ризику виникнення фінансових труднощів.

Таким чином, ТОВ «БІТОКСІД» характеризується достатнім рівнем ліквідності, що забезпечує своєчасне виконання поточних зобов'язань, підтримання стабільної фінансової діяльності та створює передумови для

подальшого розвитку підприємства, зміцнення його позицій на ринку та підвищення інвестиційної привабливості.

2.3. Оцінка системи управління інноваційним розвитком підприємства

Інноваційний розвиток підприємства є ключовим фактором його довгострокової конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін ринку. Оцінка ефективності системи управління інноваціями дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити резерви підвищення продуктивності та оптимізації ресурсів. У сучасних умовах підприємство повинно не лише впроваджувати нові технології, але й ефективно управляти процесами модернізації та оновлення виробництва, розширення асортименту та автоматизації управлінських функцій.

Проведення аналізу інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «БІТОКСІД» дозволяє отримати комплексну картину, яка включає оцінку конкретних заходів модернізації, рівня фінансування, організаційної структури та результативності впроваджених інновацій. Це забезпечує основу для обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізації використання ресурсів [32].

Оцінка системи управління інноваційним розвитком ТОВ «БІТОКСІД» дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для впровадження нових технологій та підвищення конкурентоспроможності продукції. Аналіз діяльності показує, що підприємство здійснює окремі інноваційні заходи, зокрема модернізацію виробничого обладнання, розширення асортименту залізобетонних конструкцій та часткову автоматизацію виробничих процесів.

Водночас оцінка поточної системи управління інноваціями свідчить про наявність як сильних, так і слабких сторін. Підприємство демонструє поступову адаптацію до сучасних вимог ринку та використання нових технологій, проте відсутність чітко визначеної стратегії інноваційного

розвитку та окремого підрозділу, відповідального за впровадження інновацій, обмежує ефективність цього процесу. Аналіз цих аспектів є підставою для визначення напрямів вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю у наступному розділі роботи.

Інноваційна діяльність на підприємстві ТОВ «БІТОКСІД» є ключовим фактором підтримки конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Система управління інноваціями покликана забезпечити поступову модернізацію виробництва, впровадження нових технологій, розширення асортименту продукції, автоматизацію процесів та ефективне використання ресурсів.

За період 2023–2025 років підприємство активно реалізувало ряд заходів, спрямованих на підвищення продуктивності, енергоефективності та якості продукції. Це дозволяє говорити про наявність позитивної динаміки в інноваційній діяльності, хоча певні організаційні та фінансові обмеження залишаються. Аналіз результатів інноваційної діяльності здійснюється за допомогою конкретних показників: обсяг впроваджених технологій, економічний ефект від модернізації, частка інвестицій у інновації та результативність заходів автоматизації.

На підприємстві активно реалізуються різні заходи щодо впровадження інновацій у виробничу та організаційну діяльність. Основними напрямками є модернізація виробничого обладнання, розширення асортименту продукції, енергозбереження та часткова автоматизація процесів управління та обліку. Впровадження нових технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати, збільшити рентабельність продукції та посилити конкурентні позиції на ринку.

Проведено узагальнення основних інноваційних заходів, впроваджених на підприємстві протягом 2023–2025 років (табл. 2.10).

Як видно з наведених даних, підприємство активно модернізує технологічні процеси та обладнання, що забезпечує підвищення продуктивності та зниження виробничих витрат. Впровадження нових видів

продукції дозволяє розширити ринок збуту та залучити нових клієнтів. Енергозберігаючі заходи демонструють орієнтацію на ефективне використання ресурсів, а автоматизація обліку та контролю якості сприяє підвищенню точності даних та стабільності виробничих процесів. У сукупності ці заходи створюють основу для поступового, стабільного інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 2.10

Основні інноваційні заходи підприємства, 2023–2025 рр.

№	Напрямок інновацій	Конкретні заходи	Рік впровадження	Результат/ефект
1	Модернізація обладнання	Замінено формувальні станки на автоматизовані	2023	Підвищення продуктивності на 14%
2	Розширення асортименту	Введено нові стійки СВ 170-12 та СК 28.1	2024	Збільшення ринку збуту на 10%
3	Енергозбереження	Встановлено LED-освітлення та датчики енергоспоживання	2024	Зниження витрат на електроенергію на 9%
4	Автоматизація обліку	Впровадження ERP-системи для складу та виробництва	2025	Зменшення помилок обліку на 17%
5	Вдосконалення контролю якості	Встановлення автоматизованих датчиків контролю бетону	2025	Підвищення стабільності якості продукції на 12%

Джерело: побудовано за [26].

Система управління інноваціями на підприємстві має певні сильні та слабкі сторони. Організаційно процеси модернізації та впровадження нових технологій здійснюються через головного інженера та технічні служби, оскільки окремого R&D-відділу немає. Фінансування інновацій відбувається за рахунок резервів прибутку, а стратегія інновацій носить оперативний характер. Для детальної оцінки структурних елементів системи управління інноваційною діяльністю наведено табл. 2.11.

Аналіз показує, що підприємство має високий потенціал для впровадження технологічних інновацій, проте система управління ними залишається фрагментованою. Відсутність R&D-відділу та окремого бюджету

обмежує масштабність та плановість інноваційної діяльності. Позитивним моментом є ефективне впровадження технічних рішень та автоматизація процесів, що вже дає реальні економічні та виробничі результати. У цілому система управління інноваціями потребує підвищення організаційної структури та формалізації процесів для забезпечення стійкого розвитку.

Таблиця 2.11

**Оцінка компонентів системи управління інноваційною діяльністю,
2023–2025 рр.**

Показник	Рівень оцінки	Коментар
Наявність стратегії інноваційного розвитку	Низький	Відсутня формальна стратегія, інноваційного розвитку, інновації впроваджуються за потреби
Організаційна структура	Середній	Управління здійснюється через головного інженера та технічні служби
Фінансування інновацій	Середній	Використовуються резерви прибутку, немає окремого бюджету
Контроль результатів	Середній	Відсутня систематична оцінка ефективності, оцінка проводиться неформально
Впровадження інноваційних технологій	Високий	Є позитивні приклади модернізації та автоматизації процесів

Джерело: побудовано за [26].

Для оцінки ефективності системи управління інноваційним розвитком ТОВ «БІТОКСІД» застосовано SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати та критично оцінити внутрішні ресурси і процеси підприємства, що сприяють або обмежують реалізацію інноваційних ініціатив, а також зовнішні фактори, які можуть створювати сприятливі умови або загрози для розвитку інноваційної діяльності (табл. 2.12).

Аналіз показав, що підприємство має значний потенціал для розвитку інноваційних процесів завдяки наявним виробничим ресурсам та позитивній динаміці технологічних впроваджень. Водночас виявлено структурні обмеження, що знижують ефективність управління інноваціями, зокрема

відсутність формалізованої стратегії, недостатнє фінансування та відсутність організованого R&D-підрозділу.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз інноваційного розвитку підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність виробничого досвіду та стабільного попиту на продукцію Модернізація обладнання та впровадження нових технологій Розширення асортименту продукції Часткова автоматизація обліку та контролю якості Позитивна динаміка технологічних впроваджень	Відсутність формалізованої стратегії інновацій Обмежене фінансування інноваційних проєктів Відсутність структурованого R&D-відділу Недостатньо систематизований моніторинг результатів інновацій Відсутність стимулів для персоналу щодо участі в інноваційній діяльності
Можливості	Загрози
Вихід на нові ринки та сегменти споживачів Співпраця з науковими установами та стартапами Участь у державних програмах підтримки інновацій Використання цифрових технологій та автоматизації процесів Розвиток екологічних та енергоефективних рішень	Зростання конкурентного тиску на ринку Підвищення вартості технологій та обладнання Економічна нестабільність та коливання попиту Організаційні бар'єри у впровадженні інновацій Низька готовність персоналу до змін та нововведень

Джерело: побудовано автором

Використання цього підходу дає змогу виділити ключові сильні сторони підприємства, такі як наявність виробничого досвіду, модернізоване обладнання, часткова автоматизація обліку та контролю якості, що забезпечує стабільність технологічних процесів і дозволяє впроваджувати нові продукти та рішення [33]. Одночасно аналіз виявляє слабкі сторони, зокрема відсутність формалізованої стратегії інновацій, недостатнє фінансування, відсутність структурованого R&D-підрозділу та низький рівень мотивації персоналу, які обмежують ефективність управлінських рішень і уповільнюють інноваційні процеси. Зовнішні можливості включають участь у державних та галузевих програмах підтримки, розвиток партнерства з науковими установами,

цифровізацію виробничих процесів та розширення ринків збуту, що створює умови для прискореного впровадження інновацій. Водночас потенційні загрози, такі як посилення конкуренції, економічна нестабільність, зростання вартості технологій та організаційні бар'єри, потребують додаткового управлінського реагування та стратегічного планування. Такий комплексний підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан системи управління інноваційним розвитком, а й сформулювати конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства, оптимізації фінансування, структурного вдосконалення управлінських процесів та стимулювання персоналу до активної участі у впровадженні нових технологічних рішень.

Аналіз системи управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «БІТОКСІД» свідчить про наступне:

- підприємство активно впроваджує окремі інноваційні заходи, які підвищують продуктивність, якість продукції та енергоефективність;
- організаційна структура та фінансування інноваційної діяльності мають обмеження, що знижує плановість та масштабність інноваційних проектів;
- впровадження технологічних інновацій та автоматизації процесів уже демонструє позитивні результати та підвищує конкурентні позиції на ринку.

Загалом, підприємство має потенціал для подальшого інноваційного розвитку, проте для стійкого та системного прогресу необхідно формалізувати стратегію, покращити фінансування та вдосконалити організаційні механізми управління інноваціями.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу управління інноваційним розвитком підприємства зроблено наступні висновки.

1. Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «БІТОКСІД» демонструє стабільне та послідовне зростання виробничих показників. Позитивна динаміка спостерігається як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, що свідчить про ефективну організацію виробничих процесів, раціональне використання наявних ресурсів та високу здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Крім того, це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності продукції та підтверджує наявність значного потенціалу для подальшого розвитку, розширення виробництва та впровадження новітніх технологій, що сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку.

2. Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «БІТОКСІД» на основі узагальнюючих показників за останні роки показує, що підприємство функціонує стабільно та ефективно. Результати діяльності свідчать про задовільний рівень використання ресурсів, позитивну динаміку фінансових показників і здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Загалом, ситуація у підприємства оцінюється як стійка, що підтверджує його конкурентоспроможність і наявність потенціалу для подальшого розвитку та вдосконалення економічних процесів.

3. Аналіз системи управління інноваційним розвитком ТОВ «БІТОКСІД» показує, що підприємство активно впроваджує окремі інноваційні заходи, що підвищують продуктивність, якість продукції та енергоефективність. Водночас існують обмеження в організаційній структурі та фінансуванні інноваційної діяльності, що знижує плановість і масштабність проектів. Впровадження технологічних інновацій та автоматизації процесів уже дає позитивні результати й зміцнює конкурентні позиції на ринку. Загалом підприємство має значний потенціал для подальшого інноваційного розвитку, проте для стійкого і системного прогресу необхідно формалізувати стратегію, підвищити фінансування та вдосконалити організаційні механізми управління інноваціями.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та нестабільністю ринкового середовища, ефективне управління інноваційним розвитком підприємства набуває особливого значення. Саме інновації виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкого економічного зростання та зміцнення ринкових позицій підприємства [32].

Результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «БІТОКСІД» засвідчили наявність позитивних тенденцій у розвитку підприємства, зокрема зростання виробничих і фінансово-економічних показників, а також впровадження окремих інноваційних заходів. Водночас було виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатньою системністю управління інноваційною діяльністю, обмеженістю фінансування та недосконалістю організаційного забезпечення інноваційних процесів.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність обґрунтування напрямів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства, які б забезпечили підвищення ефективності використання ресурсів, активізацію інноваційної діяльності та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Встановлено, що управління інноваційним розвитком підприємства реалізується як впорядкований процес, що передбачає послідовне застосування взаємопов'язаних інструментів, методів і технологій, які формують алгоритм управління [33]. Цей процес проходить чотири фази

життєвого циклу підприємства. Схему алгоритму процесу інноваційного розвитку підприємства наведено на рис. 3.1.

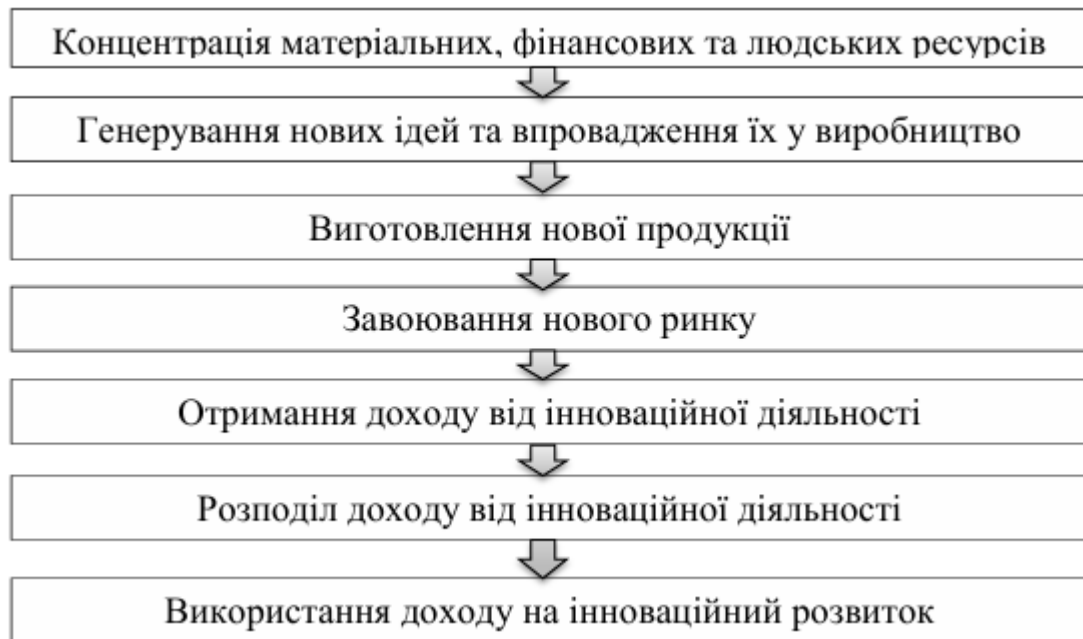


Рис. 3.1. Алгоритм процесу управління інноваційним розвитком підприємства (побудовано автором на основі [34])

Першочерговим і визначальним напрямом удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «БІТОКСІД» є формування та впровадження комплексної, науково обґрунтованої інноваційної стратегії, яка має стати невід’ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Необхідність розробки такої стратегії зумовлена тим, що на даний момент інноваційна діяльність підприємства носить переважно фрагментарний характер, що знижує її ефективність та не дозволяє повною мірою реалізувати наявний потенціал.

Інноваційна стратегія повинна формуватися з урахуванням довгострокових цілей розвитку підприємства та базуватися на результатах комплексного аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища. Зокрема, важливо враховувати виробничі можливості підприємства, рівень технічного оснащення, кадровий потенціал, фінансові ресурси, а також тенденції розвитку галузі, рівень конкуренції, інноваційну активність

конкурентів і динаміку попиту на продукцію [35]. Такий підхід дозволить забезпечити реалістичність та обґрунтованість стратегічних рішень.

У межах інноваційної стратегії доцільно чітко визначити стратегічні цілі інноваційного розвитку. До них можна віднести:

1. підвищення техніко-технологічного рівня виробництва;
2. зниження витрат за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій;
3. покращення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів;
4. розширення асортименту продукції, а також освоєння нових сегментів ринку.

Важливим є те, що ці цілі повинні бути кількісно вимірюваними, узгодженими в часі та забезпеченими відповідними ресурсами.

Особливу увагу слід приділити визначенню пріоритетних напрямів інноваційної діяльності. Для ТОВ «БІТОКСІД» такими напрямками можуть бути: модернізація виробничого обладнання, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, цифровізація бізнес-процесів, впровадження енергоефективних рішень, а також розвиток нових технологій виготовлення продукції. Визначення пріоритетів дозволить сконцентрувати обмежені ресурси на найбільш перспективних і економічно доцільних проєктах.

Важливим елементом інноваційної стратегії є формування ефективного механізму ресурсного забезпечення [36]. Це передбачає планування обсягів фінансування інноваційної діяльності, визначення джерел фінансування (власні кошти, кредити, інвестиції, гранти), а також оптимізацію витрат на реалізацію інноваційних проєктів. Доцільним є впровадження бюджетування інноваційної діяльності, що дозволить підвищити прозорість та контроль за використанням фінансових ресурсів.

Крім того, інноваційна стратегія повинна включати механізм відбору, оцінки та управління інноваційними проєктами. Це передбачає розробку критеріїв оцінювання ефективності проєктів (економічна доцільність, термін

окупності, рівень ризику, стратегічна відповідність), а також впровадження процедур моніторингу їх реалізації. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики та забезпечити досягнення запланованих результатів.

Не менш важливим є створення системи контролю та оцінки результативності реалізації інноваційної стратегії. Для цього доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінити вплив інновацій на фінансові результати, продуктивність праці, рівень витрат і конкурентоспроможність продукції. Регулярний моніторинг цих показників дасть змогу своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегічні напрями [37].

Також у процесі розробки та реалізації інноваційної стратегії доцільно застосовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу та планування, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз життєвого циклу продукції, а також методи портфельного управління інноваціями. Це сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і дозволить більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, формування та впровадження комплексної інноваційної стратегії дозволить ТОВ «БІТОКСІД» перейти від епізодичного впровадження інновацій до системного управління інноваційним розвитком. Це забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, зниження рівня невизначеності та ризиків, а також створить передумови для досягнення стійких конкурентних переваг і довгострокового економічного зростання підприємства.

Наступним важливим напрямом удосконалення є розвиток організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Структура організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства має складатися з елементів, які схематично представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структура організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства (побудовано автором на основі [38])

На сьогодні інноваційні процеси часто реалізуються без чітко визначеного центру відповідальності, що знижує їх узгодженість та ефективність. Тому доцільним є визначення відповідальних осіб або створення спеціалізованого підрозділу (наприклад, відділу інноваційного розвитку), який здійснюватиме комплексну координацію інноваційної діяльності.

Основними функціями такого підрозділу або відповідальних осіб мають бути:

- формування та реалізація інноваційної політики підприємства;

- ініціювання, відбір та супровід інноваційних проєктів;
- координація взаємодії між структурними підрозділами у процесі впровадження інновацій;
- організація планування інноваційної діяльності та контроль за виконанням відповідних заходів;
- оцінка ефективності реалізованих інноваційних проєктів;
- моніторинг сучасних технологічних тенденцій і пошук можливостей їх впровадження на підприємстві.

Важливим аспектом є також чітке визначення повноважень і відповідальності учасників інноваційного процесу, що дозволить уникнути дублювання функцій та підвищити дисципліну виконання управлінських рішень. Доцільно впровадити регламенти та внутрішні положення, які визначатимуть порядок ініціювання, розгляду, відбору та реалізації інноваційних проєктів [39].

Крім того, ефективне організаційне забезпечення передбачає налагодження системи внутрішніх комунікацій між підрозділами підприємства, що сприятиме більш швидкому обміну інформацією, узгодженню дій та оперативному вирішенню проблем, які виникають у процесі реалізації інновацій.

Таким чином, удосконалення організаційної структури управління інноваційною діяльністю сприятиме підвищенню рівня керованості інноваційними процесами, скороченню термінів реалізації проєктів, зниженню ризиків і, як наслідок, підвищенню загальної ефективності інноваційного розвитку підприємства.

Важливим аспектом підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства є вдосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності. В сучасних умовах обмеженості власних фінансових ресурсів особливої актуальності набуває питання формування оптимальної структури фінансування інновацій, що забезпечить безперервність і достатній

масштаб їх реалізації. У зв'язку з цим підприємству доцільно орієнтуватися на поєднання власних і залучених джерел фінансування.

З метою підвищення фінансових можливостей інноваційного розвитку доцільно використовувати такі джерела фінансування:

- власні кошти підприємства (прибуток, амортизаційні відрахування), що забезпечують фінансову незалежність і контроль за реалізацією проєктів;
- банківські кредити, які дозволяють оперативно залучати необхідні ресурси для реалізації капіталомістких інноваційних проєктів;
- інвестиції з боку приватних інвесторів або партнерів, що можуть сприяти не лише фінансуванню, а й залученню додаткового досвіду та технологій;
- державні та міжнародні грантові програми, спрямовані на підтримку інноваційної діяльності підприємств;
- інші альтернативні інструменти фінансування, зокрема лізинг, що є доцільним при оновленні обладнання.

Крім того, важливим є впровадження ефективної системи планування та контролю фінансових ресурсів, спрямованих на інноваційну діяльність. Доцільно застосовувати бюджетування інноваційних проєктів, що передбачає визначення обсягів фінансування, термінів використання коштів та очікуваних результатів. Це дозволить підвищити прозорість фінансових потоків і забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

Також необхідно здійснювати оцінку економічної ефективності інноваційних проєктів перед їх реалізацією, використовуючи такі показники, як термін окупності, чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності [40]. Це дасть змогу обирати найбільш доцільні напрями інвестування та знижувати фінансові ризики.

Отже, удосконалення фінансового забезпечення інноваційного розвитку сприятиме розширенню масштабів інноваційної діяльності, підвищенню її ефективності та забезпеченню стабільного розвитку ТОВ «БІТОКСІД» у довгостроковій перспективі.

Окрему увагу слід приділити застосуванню сучасних методів управління інноваційними проектами та використанню цифрових технологій як інструменту підвищення ефективності інноваційної діяльності. Використання таких підходів сприятиме покращенню процесів планування, моніторингу та оцінки ефективності інновацій, а також зменшенню ризиків, пов'язаних із їх реалізацією.

Для підвищення ефективності управління інноваційними проектами та використання цифрових технологій доцільно виділити такі основні напрямки вдосконалення:

- впровадження сучасних методів управління проектами (проектно-орієнтований, процесний, гнучкі підходи) для підвищення адаптивності та скорочення термінів реалізації інновацій;
- застосування цифрових технологій: автоматизовані системи обліку, аналітичні платформи, інструменти для внутрішньої комунікації та обміну інформацією;
- оптимізація планування та прогнозування результатів завдяки аналітичним інструментам, що дозволяють оцінювати ефективність рішень на різних етапах реалізації проєктів;
- впровадження систем моніторингу виконання інноваційних проєктів, що контролюють дотримання термінів, бюджету та досягнення запланованих показників.

Поєднання цих заходів забезпечує підвищення ефективності інноваційної діяльності, оптимізацію використання ресурсів і формування більш керованої та гнучкої системи інноваційного розвитку підприємства [41].

Крім того, важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Це передбачає підвищення кваліфікації працівників, стимулювання їх інноваційної активності, а також формування сприятливого інноваційного середовища в колективі. Саме людський капітал є одним із ключових чинників успішної реалізації інноваційної стратегії. Це передбачає:

- підвищення кваліфікації працівників шляхом проведення навчальних програм, тренінгів та стажувань;
- стимулювання інноваційної активності персоналу через систему мотивації, преміювання та участь у проєктних групах;
- формування сприятливого інноваційного середовища в колективі, що передбачає підтримку нових ідей, обмін досвідом та створення комунікаційних каналів для взаємодії між підрозділами.

Розвиток людського капіталу є одним із ключових чинників успішної реалізації інноваційної стратегії та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «БІТОКСІД» спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства, забезпечення його стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства

ТОВ «БІТОКСІД» є підприємством у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що спеціалізується на виробництві залізобетонних опор для повітряних ліній електропередач низької, середньої та високої напруги, а також центрифугованих стійок для промислових і інфраструктурних об'єктів. Підприємство має багаторічний досвід роботи та міцні позиції на ринку будівельно-монтажних матеріалів, забезпечуючи стабільний економічний розвиток і високий рівень задоволення потреб замовників.

Аналіз сучасного стану виробництва показав, що:

- значна частина технологічних процесів здійснюється на напівавтоматизованому рівні;
- існує обмеження у контролі виробничих параметрів у реальному часі;

- потенціал для підвищення продуктивності та зниження витрат використовується не повністю.

У зв'язку з цим виникає потреба у комплексній модернізації виробництва шляхом впровадження інноваційних рішень на основі автоматизації та цифрових технологій.

Метою проєкту «Інтелектуальна автоматизація та цифровізація виробничих процесів на ТОВ «БІТОКСІД»» є створення інтегрованої системи управління виробничими процесами, що забезпечить підвищення продуктивності, зниження витрат, підвищення якості продукції та оптимізацію планування і контролю виробництва.

У табл. 3.1 наведено завдання проєкту та очікуваний результат від його реалізації.

Таблиця 3.1

Завдання проєкту та очікуваний результат від його реалізації

№	Завдання	Очікуваний результат
1	Впровадження автоматизованих виробничих ліній	Підвищення продуктивності та зниження витрат праці
2	Встановлення сенсорів та IoT-пристроїв для збору даних	Можливість оперативного моніторингу та аналізу виробничих процесів
3	Створення цифрової платформи для управління виробництвом	Оптимізація планування та прогнозування, підвищення точності управлінських рішень
4	Використання аналітичних інструментів та DSS	Підвищення ефективності прийняття рішень та зниження виробничих ризиків
5	Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу	Забезпечення готовності персоналу до роботи з новим обладнанням та системами

Джерело: побудовано автором

Реалізація проєкту передбачає комплексне використання технологій автоматизації, цифровізації та сучасних методів управління проєктами, що дозволить забезпечити:

- підвищення продуктивності виробництва;
- зниження витрат сировини, енергії та часу;
- підвищення якості продукції та зниження кількості браку;

- оптимізацію планування та контролю виробничих процесів;
- розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Проект «Інтелектуальна автоматизація та цифровізація виробничих процесів на ТОВ «БІТОКСІД»» передбачає реалізацію п'яти основних блоків, які взаємопов'язані та спрямовані на підвищення ефективності виробництва та інноваційного розвитку підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні складові проекту, відповідні заходи та очікувані результати їх реалізації

№	Блок проекту	Основні заходи	Очікувані результати
1	Автоматизація виробництва	- впровадження роботизованих маніпуляторів для пакування та переміщення продукції; - автоматизовані системи подачі сировини та контролю якості	- підвищення продуктивності на 20–30% ; - зниження трудових витрат; - зменшення браку
2	Цифровізація та моніторинг	- встановлення сенсорів та IoT-пристроїв для збору даних; - створення цифрової платформи управління виробництвом	- реальний час моніторингу виробництва; - підвищення прозорості процесів; - оптимізація ресурсів
3	Аналітика та підтримка рішень (DSS)	- використання алгоритмів ШІ для планування та прогнозування; - моделювання виробничих сценаріїв	- оптимізація виробничих потоків; - зниження ризиків простоїв та дефіциту сировини; - підвищення ефективності управлінських рішень
4	Енергозбереження та оптимізація ресурсів	- впровадження енергоефективного обладнання; - впровадження системи автоматичного контролю енергії та води	- зменшення витрат енергії на 15–20%; - раціональне використання ресурсів; - зниження собівартості продукції
5	Розвиток кадрового потенціалу	- навчання персоналу роботі з новим обладнанням та цифровими системами; - тренінги з інноваційних технологій та підвищення кваліфікації	- підвищення компетенції працівників; - готовність колективу до роботи з інноваціями; - підвищення інноваційної активності

Джерело: побудовано автором

Для забезпечення системного підходу до реалізації інноваційного проєкту доцільно виділити основні блоки, що охоплюють ключові напрями діяльності підприємства та забезпечують комплексну модернізацію виробничих процесів.

Кожен блок спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію виробничих потоків та розвиток кадрового потенціалу. Така структура дозволяє не лише інтегрувати автоматизацію та цифрові технології у виробництво, але й створити умови для сталого інноваційного розвитку ТОВ «БІТОКСІД».

Застосування запропонованої структури проєкту дозволяє забезпечити послідовну реалізацію інноваційних заходів та інтегрувати різні напрями модернізації у єдину систему управління виробництвом. Кожен блок проєкту взаємопов'язаний із іншими, що забезпечує комплексний ефект: автоматизація підвищує продуктивність, цифровізація забезпечує прозорість та контроль, аналітичні інструменти оптимізують управлінські рішення, енергозбереження знижує витрати, а розвиток персоналу гарантує ефективне використання нових технологій. Реалізація такого підходу дозволяє ТОВ «БІТОКСІД» не лише підвищити економічну ефективність, але й створити основу для подальшого інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Для реалізації інноваційного проєкту необхідно визначити ключові напрями модернізації виробництва та управління підприємством. Такі напрями повинні охоплювати автоматизацію виробничих процесів, цифровізацію, аналітичну підтримку управлінських рішень, оптимізацію енергоспоживання та розвиток кадрового потенціалу. Виділення цих блоків дозволяє системно інтегрувати інноваційні заходи у виробничу діяльність, забезпечити послідовність їх впровадження та створити основу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «БІТОКСІД». У табл. 3.3 представлені основні складові проєкту, заходи для їх реалізації та очікувані результати.

Таблиця 3.3

Ресурси та інвестиції для реалізації інноваційного проєкту

№	Блок проєкту	Основні ресурси	Орієнтовні інвестиції (тис. грн)	Тривалість впровадження
1	Автоматизація виробництва	Роботизовані маніпулятори, автоматизовані лінії подачі та контролю якості, монтажні роботи	6 500	12 місяців
2	Цифровізація та моніторинг	Сенсори та IoT-пристрої, серверне та мережеве обладнання, ПЗ для збору та обробки даних	2 500	8 місяців
3	Аналітика та підтримка рішень (DSS)	Програмне забезпечення для прогнозування, аналітичні модулі, інтеграція з ERP	1 500	6 місяців
4	Енергозбереження та оптимізація ресурсів	Енергоефективне обладнання, системи контролю енергоспоживання та води	1 200	6 місяців
5	Розвиток кадрового потенціалу	Навчальні програми, тренінги, консультації експертів, підготовка інструкцій	800	12 місяців
Загальні інвестиції проєкту: 12 500 тис. грн				
Середня тривалість реалізації: 12 місяців				

Джерело: побудовано автором

Аналіз даних, наведених у табл. 3.3, свідчить про те, що найбільшу частку інвестицій у межах інноваційного проєкту становлять витрати на автоматизацію виробництва, що є цілком обґрунтованим з огляду на капіталомісткість відповідного обладнання та його ключову роль у підвищенні продуктивності підприємства. Водночас значні вкладення у цифровізацію та аналітичні системи забезпечують створення сучасної інформаційної інфраструктури, яка є необхідною для ефективного управління виробничими процесами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інші напрями, зокрема енергозбереження та розвиток кадрового потенціалу, хоча і

потребують менших фінансових ресурсів, відіграють важливу роль у забезпеченні комплексного ефекту від реалізації проєкту.

Загалом структура інвестицій свідчить про збалансований підхід до впровадження інновацій, який поєднує технічну модернізацію, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише короткострокове підвищення ефективності виробництва, але й створює передумови для довгострокового інноваційного розвитку підприємства. Встановлена тривалість реалізації проєкту на рівні 12 місяців є достатньою для поетапного впровадження всіх заходів без суттєвого порушення поточних виробничих процесів, що додатково підвищує практичну доцільність запропонованих рішень.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Розвиток сучасного виробництва потребує не лише технічного оновлення, а й економічної доцільності кожного заходу. У цьому контексті запропоновані інноваційні рішення для ТОВ «БІТОКСІД» спрямовані на створення системи інтелектуальної автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Дане рішення дозволяє забезпечити комплексну інтеграцію технологій у виробничий процес, що сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Економічне обґрунтування включає оцінку потреби в інвестиціях, очікувану економію виробничих витрат, підвищення якості продукції, оптимізацію використання ресурсів, а також розрахунок термінів окупності та показників рентабельності. Аналіз ефективності дозволяє комплексно оцінити як прямий, так і опосередкований вплив впровадження інноваційних заходів на фінансовий стан підприємства.

Запропоновані заходи мають п'ять ключових напрямів, кожен із яких має власні цілі та очікувані результати:

1. Автоматизація виробничих процесів, що включає впровадження роботизованих маніпуляторів, автоматизованих ліній подачі матеріалів та систем контролю якості. Основним ефектом є зниження трудових витрат, скорочення часу на обробку продукції та зменшення браку.

2. Цифровізація виробництва, що передбачає встановлення IoT-пристроїв, сенсорів та створення цифрової платформи для збору й обробки даних. Це забезпечує контроль виробничих процесів у реальному часі та своєчасне реагування на відхилення від нормативів.

3. Аналітична підтримка управлінських рішень (DSS), яка передбачає впровадження програмного забезпечення для прогнозування, моделювання виробничих сценаріїв та оптимізації ресурсів. Це дозволяє підвищити ефективність управління та мінімізувати ризики простоїв чи дефіциту сировини.

4. Енергозбереження та оптимізація ресурсів, що включає встановлення енергоефективного обладнання та систем контролю споживання енергії, води та матеріалів. Це дозволяє значно знизити собівартість продукції та витрати на виробництво.

5. Розвиток кадрового потенціалу, що передбачає навчання персоналу роботі з новими системами, підвищення кваліфікації та формування сприятливого інноваційного середовища. Ефективне використання людського капіталу є критично важливим для успішної реалізації всіх технічних заходів.

У табл. 3.4 представлено витрати та очікуваний економічний ефект від реалізації інноваційного проєкту на підприємстві.

Як видно з табл. 3.4, кожен із запропонованих напрямів інноваційного проєкту характеризується наявністю відчутного економічного ефекту та відносно коротким терміном окупності вкладених інвестицій, що свідчить про їхню високу практичну доцільність. Найбільш вагомий вплив на фінансові результати діяльності підприємства забезпечує автоматизація виробничих процесів, оскільки саме вона сприяє істотному скороченню трудових витрат, зменшенню залежності від людського фактора, підвищенню точності

виконання технологічних операцій та, як наслідок, зниженню рівня виробничого браку. Це безпосередньо відображається на зменшенні собівартості продукції та зростанні прибутковості підприємства.

Таблиця 3.4

Інвестиції та очікуваний економічний ефект по блоках проєкту

№	Блок проєкту	Інвестиції (тис. грн)	Очікувана економія/додатковий прибуток (тис. грн/рік)	Термін окупності (роки)	ROI (%)
1	Автоматизація виробництва	6 500	4 000	1,6	62
2	Цифровізація та моніторинг	2 500	1 200	2,1	48
3	Аналітика та DSS	1 500	800	1,9	53
4	Енергозбереження	1 200	600	2,0	50
5	Розвиток кадрового потенціалу	800	400	2,0	50
Загальні інвестиції: 12 500 тис. грн					
Середній термін окупності: \approx 1,8 роки					
Середній ROI: \approx 53%					

Джерело: побудовано автором

Водночас напрями, пов'язані з цифровізацією та впровадженням аналітичних систем підтримки управлінських рішень, мають більш стратегічний характер впливу. Їх реалізація забезпечує підвищення прозорості виробничих процесів, можливість здійснення постійного моніторингу ключових показників діяльності в режимі реального часу, а також формування інформаційної бази для обґрунтованого планування та прогнозування. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищувати якість управлінських рішень.

Крім того, важливим є те, що всі напрями проєкту взаємодіють між собою та формують комплексний синергетичний ефект. Зокрема, результати автоматизації значно підсилюються за рахунок цифрових технологій, які

забезпечують контроль та аналітику, тоді як підготовлений персонал гарантує ефективне використання впроваджених інновацій. У підсумку це сприяє не лише досягненню короткострокових економічних результатів, але й формує стійку основу для довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних умов господарювання.

Для більш глибокої оцінки економічної ефективності запропонованого інноваційного проєкту доцільно врахувати фактор часу, оскільки грошові потоки, що формуються в процесі його реалізації, розподіляються протягом кількох років. Врахування часової вартості грошей дозволяє об'єктивно оцінити доцільність інвестицій та визначити, наскільки майбутні доходи перевищують початкові вкладення з урахуванням дисконтування. Саме тому одним із ключових показників інвестиційного аналізу є чистий приведений дохід, який дає змогу оцінити загальний економічний ефект від реалізації проєкту в довгостроковій перспективі.

Для визначення ефективності проєкту у часі застосовується показник NPV. Розрахунок ведеться за формулою:

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

де CF_t – очікуваний грошовий потік у році t (тис. грн);

r – ставка дисконтування (12%);

t – номер року;

I – сума інвестицій (12 500 тис. грн).

Перед проведенням розрахунку чистого приведенного доходу доцільно визначити прогнозні грошові потоки від реалізації інноваційного проєкту [42]. У даному випадку вони формуються за рахунок сукупного ефекту від зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, зменшення браку продукції та зростання обсягів реалізації. За результатами попередніх розрахунків встановлено, що щорічний грошовий потік становитиме 7 000 тис.

грн. Для врахування фактору часу та визначення реальної вартості майбутніх надходжень застосовується процедура дисконтування із використанням відповідної ставки дисконту.

Грошові потоки проекту: 7 000 тис. грн/рік (економія + додатковий прибуток).

Дисконтовані грошові потоки визначено з урахуванням ставки дисконту. Результати розрахунків наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок дисконтованих грошових потоків та чистої приведеної вартості (NPV) проекту

Рік	Грошовий потік (тис. грн)	Дисконтований потік (тис. грн)
1	7 000	6 250
2	7 000	5 580
3	7 000	4 980
4	7 000	4 450
5	7 000	3 970

Джерело: побудовано автором

$$NPV = 6\,250 + 5\,580 + 4\,980 + 4\,450 + 3\,970 - 12\,500 \approx 12\,730 \text{ тис. грн}$$

Як видно з табл. 3.5, сумарна величина дисконтованих грошових потоків за досліджуваний період становить 24 230 тис. грн. З урахуванням початкових інвестицій у розмірі 12 500 тис. грн чиста приведена вартість (NPV) дорівнює приблизно 12 730 тис. грн. Позитивне значення NPV свідчить про доцільність реалізації інвестиційного проекту та підтверджує його економічну ефективність.

Термін окупності інвестиційного проекту визначається як відношення обсягу початкових інвестицій до середньорічного грошового потоку:

$$T = \frac{I}{CF} \tag{3.2}$$

де I - початкові інвестиції, тис. грн;

CF - середньорічний грошовий потік, тис. грн.

Підставимо значення:

$$T = \frac{12\,500}{7\,000} \approx 1,8 \text{ роки}$$

Отже, термін окупності проєкту становить приблизно 1,8 роки. Це означає, що інвестиції повернуться менш ніж за два роки, що свідчить про високий рівень ефективності проєкту та його інвестиційну привабливість.

Рентабельність інвестицій (ROI) характеризує ефективність вкладених коштів і визначається як відношення середньорічного грошового потоку до обсягу інвестицій:

$$ROI = \frac{CF}{I} \times 100\% \quad (3.3)$$

де CF - середньорічний грошовий потік, тис. грн;

I - початкові інвестиції, тис. грн.

Підставимо значення:

$$ROI = \frac{7\,000}{12\,500} \times 100\% \approx 56\%$$

Отже, рентабельність інвестицій становить приблизно 56%, що свідчить про високий рівень ефективності вкладених коштів та інвестиційну привабливість проєкту.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження проєкту забезпечує такі додаткові переваги:

- зменшення впливу людського фактору та підвищення точності виробничих процесів;

- забезпечення оперативного моніторингу та контролю продукції в режимі реального часу;
- зниження ризику виникнення технологічних простоїв;
- покращення корпоративного іміджу підприємства завдяки використанню сучасних технологій;
- підвищення рівня кваліфікації та мотивації персоналу, що стимулює інноваційну активність.

Одним із ключових ефектів реалізації інноваційного проєкту є зниження собівартості продукції. Основні фактори зменшення витрат:

- скорочення трудових витрат за рахунок автоматизації;
- оптимізація використання матеріалів та зменшення відходів;
- економія енергії та води;
- зниження браку та витрат на виправлення дефектів.

Для наочності наведемо орієнтовний розрахунок впливу на собівартість основних груп продукції ТОВ «БІТОКСІД» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Зменшення собівартості продукції після впровадження проєкту

Вид продукції	Поточна собівартість (тис. грн/од.)	Очікуване зменшення (%)	Нова собівартість (тис. грн/од.)
СВ 95-2.0	7,5	15	6,38
СВ 105-3.6	12,0	15	10,2
СВ 105-5.0	12,5	15	10,63
СВ 164-10.7-1	35,0	12	30,8
СК 26.1-2.1	68,5	10	61,65

Джерело: побудовано автором

З табл. 3.6 видно, що впровадження заходів дозволяє суттєво зменшити собівартість продукції, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства та конкурентоспроможність на ринку.

З метою оцінки економічного ефекту від впровадження запропонованого інноваційного проєкту проведено розрахунок очікуваного приросту прибутку підприємства. Формування додаткового прибутку

обумовлене як зниженням виробничих витрат, так і зростанням обсягів реалізації продукції внаслідок підвищення її якості та конкурентоспроможності.

Основними джерелами економічного ефекту є автоматизація виробничих процесів, впровадження цифрових технологій моніторингу, використання аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень, заходи з енергозбереження, а також розвиток кадрового потенціалу підприємства. Узагальнені результати розрахунку очікуваного приросту прибутку за окремими складовими проєкту наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Очікуване збільшення прибутку після реалізації проєкту

Блок проєкту	Джерело додаткового прибутку	Очікуваний ефект (тис. грн/рік)
Автоматизація виробництва	Скорочення трудових витрат, зменшення браку	4 000
Цифровізація та моніторинг	Оптимізація матеріалів, контроль якості	1 200
Аналітика та DSS	Підвищення ефективності управління	800
Енергозбереження	Зниження витрат на енергію	600
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення продуктивності та ефективності праці	400

Джерело: побудовано автором

Таким чином, загальний приріст прибутку складе 7 000 тис. грн/рік

Цей додатковий прибуток не тільки забезпечує окупність інвестицій, але й створює резерв для подальших інноваційних проєктів.

Автоматизація та цифровізація виробництва безпосередньо впливають на продуктивність персоналу та обладнання. За орієнтовними розрахунками:

- підвищення продуктивності праці: +25%
- скорочення простоїв та простоїв через брак: -15%
- зменшення часу на контроль якості: -20%

Це дозволяє одночасно збільшити обсяги випуску продукції та покращити її якість, що позитивно відображається на фінансових показниках підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Очікуваний вплив на продуктивність

Показник	Поточний рівень	Очікуваний рівень після впровадження	Зростання (%)
Виробіток на одного працівника, тис. грн/рік	1000	1250	+25
Втрати через брак, %	8	6,8	-15
Час контролю якості, год/од.	5	4	-20

Джерело: побудовано автором

Зростання продуктивності дозволяє не лише оптимізувати виробничі витрати, але й скоротити собівартість продукції, що в поєднанні з підвищенням якості підсилює конкурентні позиції ТОВ «БІТОКСІД».

Узагальнюючи результати проведених розрахунків та оцінки економічної ефективності проєкту, можна виділити ключові результати його впровадження:

1. Впровадження запропонованих заходів забезпечує зниження собівартості продукції на 10–15% залежно від виду виробів, що сприяє підвищенню прибутковості підприємства.
2. Загальний додатковий прибуток від реалізації проєкту становить близько 7 000 тис. грн на рік, що забезпечує швидку окупність інвестицій та високий рівень рентабельності.
3. Позитивне значення чистої приведеної вартості ($NPV \approx 12\,730$ тис. грн) підтверджує економічну доцільність реалізації інвестиційного проєкту.
4. Зростання продуктивності праці персоналу та ефективності використання обладнання сприяє оптимізації виробничих процесів і ресурсів підприємства.

5. Комплексний ефект від впровадження проєкту формує підґрунтя для подальшого інноваційного розвитку підприємства, зниження виробничих ризиків та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує доцільність комплексної модернізації виробництва ТОВ «БІТОКСІД». Інвестиції забезпечують швидку окупність, високий ROI та позитивний NPV, що разом із стратегічними перевагами створює міцну основу для подальшого інноваційного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Застосування запропонованої структури дозволяє забезпечити комплексну та взаємопов'язану реалізацію інноваційних заходів на підприємстві. Кожен блок проєкту підтримує інші: автоматизація підвищує продуктивність, цифровізація забезпечує контроль і прозорість процесів, аналітичні системи оптимізують управлінські рішення, енергозбереження знижує витрати, а розвиток персоналу гарантує ефективне використання нових технологій. Такий підхід створює передумови для суттєвого підвищення економічної ефективності виробництва, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення сталого інноваційного розвитку ТОВ «БІТОКСІД».

Висновки до розділу 3

У результаті визначення шляхів підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства зроблено наступні висновки.

1. Запропоновані напрями удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «БІТОКСІД» мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок поєднання технічної модернізації, цифровізації процесів та розвитку кадрового потенціалу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та

ефективності управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це забезпечить стійкий розвиток підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку та підвищення інвестиційної привабливості.

2. Встановлено, що у цілому структура інвестицій характеризується як збалансована та орієнтована на комплексне впровадження інновацій, що поєднує технічне оновлення виробництва, цифровізацію процесів і розвиток людського капіталу. Застосування такого підходу сприяє не лише досягненню короткострокового підвищення ефективності виробничої діяльності, але й формує основу для довгострокового інноваційного розвитку підприємства. Визначений термін реалізації проєкту, що становить 12 місяців, є обґрунтованим і достатнім для поетапного впровадження запланованих заходів без суттєвого порушення поточної виробничої діяльності, що, у свою чергу, підвищує практичну значущість і доцільність запропонованих управлінських рішень.

3. У результаті проведеного економічного обґрунтування встановлено, що реалізація проєкту комплексної модернізації виробництва ТОВ «БІТОКСІД» є доцільною та економічно ефективною. Запропоновані інвестиції характеризуються швидким терміном окупності, високим рівнем рентабельності (ROI) та позитивним значенням чистої приведеної вартості (NPV), що свідчить про їх інвестиційну привабливість. Водночас запропонована структура проєкту забезпечує комплексний і взаємопов'язаний характер впровадження інноваційних заходів: автоматизація сприяє підвищенню продуктивності, цифровізація - прозорості та контролю процесів, аналітичні системи - підвищенню якості управлінських рішень, енергозбереження - зниженню витрат, а розвиток персоналу - ефективному використанню новітніх технологій. Це формує передумови для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження щодо удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства зроблено наступні висновки.

1. Проведене дослідження підтвердило, що інноваційний розвиток підприємства є визначальним чинником його конкурентоспроможності, стабільного зростання та здатності адаптуватися до динамічних умов ринку. Він базується на комплексному використанні інноваційного та технологічного потенціалу, інтеграції науково-технічних, економічних і соціальних ресурсів та формуванні ефективної системи управління інноваційною діяльністю. Сучасне управління інноваціями поєднує стратегічний, процесний, системний, мережевий і гнучкий підходи, що забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію інноваційних процесів. Застосування принципів стратегічної спрямованості, інтеграції, пріоритетності, гнучкості та ефективності дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку, оптимально використовувати ресурси, стимулювати інноваційну активність персоналу та формувати інноваційну культуру. Оцінка ефективності управління інноваціями поєднує кількісні показники економічного ефекту, рівня використання ресурсів та швидкості впровадження інновацій із якісними критеріями організаційних, мотиваційних і культурних аспектів діяльності. Системне застосування цих методик забезпечує всебічну оцінку результатів інноваційної діяльності, виявлення сильних сторін і резервів для вдосконалення управління, що створює основу для обґрунтованих рішень і подальшого стратегічного розвитку підприємства.

2. Узагальнюючи результати аналізу інноваційного розвитку підприємства, можна стверджувати, що ТОВ «БІТОКСІД» демонструє стабільне та послідовне зростання виробничих і фінансових показників. Позитивна динаміка спостерігається як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, що свідчить про ефективну організацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та здатність

адаптуватися до змін ринкового середовища. Підприємство активно впроваджує інноваційні заходи, які підвищують продуктивність, якість продукції та енергоефективність, зміцнюючи конкурентні позиції на ринку. Водночас існують обмеження в організаційній структурі та фінансуванні інновацій, що знижує плановість і масштабність проєктів. Загалом ТОВ «БІТОКСІД» має значний потенціал для подальшого розвитку, розширення виробництва та системного впровадження технологічних інновацій, проте для стійкого прогресу необхідно формалізувати стратегію, підвищити фінансування та вдосконалити механізми управління інноваційною діяльністю.

3. Запропоновані напрями удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «БІТОКСІД» мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності підприємства через технічну модернізацію, цифровізацію процесів та розвиток кадрового потенціалу. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та ефективності управлінських рішень. Структура інвестицій є збалансованою і забезпечує поетапне впровадження інноваційних проєктів протягом 12 місяців без порушення поточної діяльності, що підвищує практичну доцільність заходів. Економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність проєкту: швидкий термін окупності, високий рівень рентабельності (ROI) та позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) свідчать про інвестиційну привабливість. Комплексний підхід - автоматизація для продуктивності, цифровізація для прозорості та контролю, аналітичні системи для якості управлінських рішень, енергозбереження для зниження витрат та розвиток персоналу для ефективного використання технологій - створює умови для підвищення економічної ефективності, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жучок Т. М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 4 (193). – Ч. 2. – С. 199-203.
2. Філіппова С. В., Сааджан В. А., Васильєва В. Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2018. № 1(3). С. 49–61.
3. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3(45). С. 213–217.
4. Кошлата М. М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 210–212.
5. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №3. С. 251–263.
6. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
7. Юрчук Н. П., Вовк В.Ю., Топіна Р.П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України. Агросвіт. – 2019. – № 3. – С. 53-61.
8. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Економіка і суспільство. – 2018. – Вип.18. – с. 523-530.
9. Мохонько Г., Клименко К. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. І Міжнародної наук. практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 184–185.

10. Дмитрієва О.І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика: Монографія / О.І. Дмитрієва – Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. – 368.
11. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65-72.
12. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
13. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб.: – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 250с.
14. Гончар О. І. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2017. С. 218–272.
15. Гончар О. І. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2017. С. 218–272.
16. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2021.
17. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів / С. М. Макаренко та ін. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2017. № 127. С. 150–161.
18. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. № 8, 2018. С.22-25.
19. Готра В.В., Синявська Я.М., Організаційно-економічні аспекти формування інтегрованого інноваційного підприємництва в сучасних умовах.

Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки, 2019. № 5 (139). С. 59-66.

20. Ярмус С. С., Винниченко О. Л., Секретар І. В., Старецький А. О., Мазник Ю. І., Якубець М.Р. Обліково аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 12(1). С. 183–192. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9281

21. Лупак Р. Л., Наконечна Н. В., Микитин О. З. Теоретичний базис управління забезпеченням економічної ефективності діяльності підприємства на засадах інноваційного розвитку. Проблеми економіки. 2024. № 1. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-64-69>.

22. Чикуркова А. Д., Гнидюк В. С., Равлюк І. В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. Агросвіт. 2024. № 21. С. 43–51. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.21.43>

23. Дорошкевич К. О. Колінко Н. О., Дзвоник Р. Я. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. Економічний простір. 2024. № 190. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>

24. Єфремов О. С. Особливості стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету, 2009, №4, т.2, стор. 69-73.

25. Гудзь О.Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2017. 166 с.

26. Офіційні дані підприємства <https://opendatabot.ua/c/38398116>

27. Лучко, М. Р. Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посіб. / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - 302 с.

28. Фінансово-економічний аналіз: Підручник / Буряк П. Ю., Римар М. В., Бець М. Т. та ін. Під заг. ред. П. Ю. Буряка, М. В. Римара - К.: ВД «Професіонал», 2004. - 528 с.

29. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування: навч. посіб. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 463 с.
30. Гриньова В. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2013. 424 с.
31. Фінансовий аналіз : навч. посібник / уклад.: Н.Л. Марусяк. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 172 с.
32. Фінансовий аналіз : навч. посібник / уклад.: Н.Л. Марусяк. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 172 с.
33. Ревуцький С. Негативна практика щодо порушення та невиконання основних положень при реалізації законодавства про науково-технологічну та інноваційну діяльність в Україні. Теорія і практика інтелектуальної власності. - 2007. - № 5. - С. 79-85.
34. Ревуцький С. Негативна практика щодо порушення та невиконання основних положень при реалізації законодавства про науково-технологічну та інноваційну діяльність в Україні. Теорія і практика інтелектуальної власності. - 2007. - № 5. - С. 79-85.
35. Згалат-Лозинська Л.О., Згалат-Лозинський О.Б. Розвиток та впровадження інноваційних технологій 3D друку у будівництві. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Том. 31. № 70 (5). С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-5-7>
36. Норкіна Т.П., Скарбун З.О. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств будівельної галузі. Економіка будівництва і міського господарства. 2013. Вип. 9. № 1. С. 55–62.
37. Попело О. П., Кривко Д. А. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах циркулярної економіки. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1. С. 458–469. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-458-469](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-458-469)
38. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми: Територія, 2017. 432 с.

39. Чикуркова А. Д., Гнидюк В. С., Равлюк І. В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 21. С. 43–51. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.21.43>
40. Бондарчук М.К. Інноваційний розвиток підприємств як чинник економічного зростання держави. *Науковий вісник НЛТУ України* . – 2013. – Вип. 23.15. – С. 142-147.
41. Омельчак Г.В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво* – 2014. – № 2. – С. 113-118.
42. Міщенко А. В., Сидоренко Л. П. Моделі управління інноваціями в організаціях: адаптація до сучасних викликів. *Вісник менеджменту та інновацій*. 2023. № 7(1). С. 37–51.
43. Boar, V.H. *The art of strategic planning for information technology // Crafting strategy for the 90s.* – John Wiley & Sons, 1993.
44. Eurostat [Електронний ресурс]. – URL: <http://ec.europa.eu/eurostat>. (дата звернення 18.03.2026 р.)
45. Forecasting Strategies For Economic Mechanism Innovative Activities Of Enterprises / M. Voynarenko et al. *Advanced computer information technologies (ACIT`2019) : 9th International Conference (Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019)*. Ceske Budejovice, 2019. P. 362–365.
46. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare / S. Makarenko et al. *Journal of Economics and Management Sciences*. 2020. vol. 3, № 1, pp. 1–12. URL: <https://doi.org/10.30560/jems.v3n1p1>.
47. Harris-Briggs, N. *How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management // Training Industry*. 2019. URL: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/workplace-of-2019-will-affect-performancemanagement>

48. Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions / N. Tyuhtenko et al. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Issue 3. P. 354–365.
49. Jaeho Shin et al. “The Effect of Sustainability as Innovation Objectives on Innovation Efficiency” – *Sustainability*. 2018. №10
50. Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Von Uwe Bestmann (Hrsg.) / Günter Ebert ... – München; Wien : Oldenbourg, 1997. – 817 S. *The World Competitiveness Report*. World Economic Forum, Geneva, 2001.
51. Voloshchuk, K., Voloshchuk, Y., Voloshchuk, V. Innovative development of Ukraine. *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy : proceedings of the 2018 International Scientific Conference, Warsaw, 7-8 June 2018*. Warsaw : Warsaw University of Life Sciences, 2018. No 1. P. 62-68.
52. Антіпов О.В. Формування інноваційної стратегії підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_8_1/Antip
53. Висоцька І.Б. Визначення пріоритетів інноваційного розвитку промисловості України. *Проблеми науки*. 2004. №3. С. 23-27.
54. Боярська М. О. Роль інноваційного управління у розвитку підприємства. *Матеріали міжнар. науково-практ. конф. : «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»*, м. Харків, 24-25 березня, 2016 р. – Харків : «НТМТ», 2016. – С. 36-39.
55. Забродська Л. Інноваційні пріоритети науково-технологічного розвитку: міжнародний та регіональний аспекти. *Theory and methods of educational management*. – 2015. - №2(16)
56. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.
57. Руденко І.В., Постольна Н. О., Голованова О.М.. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств України. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2019. № 5(58). С. 18–22.

58. Сай Л.П. Зміст та часові виміри інноваційного розвитку підприємства на етапі науково-технічної підготовки виробництва. Вісник Державного університету “Львівська політехніка”. – 2004. – № 494. – С. 221–226.

59. Топоровська Л.Й. Сутність інноваційної програми та її місце в інноваційному процесі машинобудівного підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_633/102.pdf

60. Тимофєєнко В. В., Невмержицька С.М. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 27 грудня 2019 року. Київ : ТОВ "ВІПО", 2019. С. 257–260.

61. Труш І. М. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 4. С. 138–149.

62. Шипуліна Ю. С., Кондратенко Ю. Ю., Барабаш І. І. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічні підходи та інструменти управління. Журнал економічних досліджень та розвитку. 2022. № 5 (3). С. 89–105.